



CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAI CIMATEC
Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologia Industrial

LÚCIO JOSÉ DE OLIVEIRA

**BEM-ESTAR NO TRABALHO E ENGAJAMENTO
LABORAL ENTRE SERVIDORES E TERCEIRIZADOS:
ESTRATÉGIAS PARA PROMOÇÃO DA SAÚDE DO
TRABALHADOR DE UM INSTITUTO DE CIÊNCIA E
TECNOLOGIA**

Salvador
2024

LÚCIO JOSÉ DE OLIVEIRA

BEM-ESTAR NO TRABALHO E ENGAJAMENTO LABORAL ENTRE
SERVIDORES E TERCEIRIZADOS: ESTRATÉGIAS PARA PROMOÇÃO DA
SAÚDE DO TRABALHADOR DE UM INSTITUTO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologia Industrial do Centro Universitário SENAI CIMATEC como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Gestão e Tecnologia Industrial.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Camila de Sousa Pereira-Guizzo.

Salvador

2024

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca do Centro Universitário SENAI CIMATEC

O48b Oliveira, Lúcio José de

Bem-estar no trabalho e engajamento laboral entre servidores e terceirizados: estratégias para promoção da saúde do trabalhador de um Instituto de Ciência e Tecnologia / Lúcio José de Oliveira. – Salvador, 2024.

133 f. : color.

Orientadora: Profa. Dra. Camila de Sousa Pereira-Guizzo.

Tese (Doutorado em Gestão e Tecnologia Industrial) – Programa de Pós-Graduação, Centro Universitário SENAI CIMATEC, Salvador, 2024.
Inclui referências.

1. Violência no trabalho. 2. Recursos e demandas do trabalho. 3. Bem-Estar - Trabalho. 4. Engajamento. 5. Estratégias organizacionais. 6. Recursos humanos I. Centro Universitário SENAI CIMATEC. II. Pereira-Guizzo, Camila de Sousa. III. Título.

CDD 363.11

Universidade SENAI CIMATEC

Doutorado em Gestão e Tecnologia Industrial

A Banca Examinadora, constituída pelos professores abaixo listados, aprova a Defesa de Doutorado, intitulada "BEM-ESTAR NO TRABALHO E ENGAJAMENTO LABORAL ENTRE SERVIDORES E TERCEIRIZADOS: ESTRATÉGIAS PARA PROMOÇÃO DA SAÚDE DO TRABALHADOR DE UM INSTITUTO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA" apresentada no dia 18 de dezembro de 2024, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Título de Doutor em Gestão e Tecnologia Industrial.

Assinado eletronicamente por:
Camila de Sousa Pereira Guizzo
CPF: 000.543.376-44
Data: 21/12/2024 12:04:44 -03:00 

Orientadora:

Prof.ª Dr.ª Camila de Sousa Pereira-Guizzo
SENAI CIMATEC

Assinado eletronicamente por:
Herman Augusto Lepikson
CPF: 000.000.000-00
Data: 21/12/2024 12:04:44 -03:00 

Membro Interno:

Prof. Dr. Herman Augusto Lepikson
SENAI CIMATEC

Assinado eletronicamente por:
Josiane Dantas Viana Barbosa
CPF: 000.515.704-44
Data: 20/12/2024 09:19:54 -03:00 

Membro Interno:

Prof.ª Dr.ª Josiane Dantas Viana Barbosa
SENAI CIMATEC

Assinado eletronicamente por:
Erika Martins de Carvalho
CPF: 000.000.000-00
Data: 21/12/2024 17:07:47 -03:00 

Membro Externo:

Prof.ª Dr.ª Erika Martins de Carvalho
FIOCRUZ

Assinado eletronicamente por:
Wagner Salles
CPF: 000.000.000-00
Data: 23/12/2024 20:10:04 -03:00 

Membro Externo:

Prof. Dr. Wagner Salles
FAETERJ

Dedico este trabalho a Deus, pois todas as coisas foram criadas por ele, e tudo existe por meio dele e para ele. Glória a Deus para sempre. Amém!

(Romanos 11.36)

AGRADECIMENTOS

A Deus por me conceder três milagres: o primeiro foi o nascimento da minha filha (*Ana Laura Demarque de Oliveira*), fruto de insistentes orações por longos 18 anos. Ela é a nossa herança! O segundo milagre foi a aprovação no doutoramento ofertado pelo Senai Cimatec em parceria com a Escola Corporativa da Fiocruz em pleno contexto pandêmico (Covid-19). O terceiro tem sido atuar ativamente no paternidade, concomitantemente à pesquisa acadêmica, associados aos trabalhos (Gestão e Docência) e, ainda, em meio a questões familiares importantes. Quando iniciei minha pesquisa (2020) a minha filha tinha 1 ano de idade. Chego neste momento com ela tendo completado 5 anos. Não tenho palavras para expressar o quão desafiador e recompensador esse período se mostrou. Obrigado Deus!

À minha querida e amada esposa (*Linéia Demarque*) que me sustentou durante todo esse período. Ela me resguardou e cuidou quando acometido por momentos de imunidade emocional e física fragilizadas que enfrentei. Eu pedi força e ternura. Deus me deu a minha esposa.

Aos meus pais (*Nilvio e Janilda Oliveira*) pela infância feliz e protegida. Obrigado por formarem o meu caráter genético, social, emocional e psicológico. Espero sempre honrá-los. Um milhão de beijos no coração de vocês!

Desde o mestrado, e com o doutorado não tem sido diferente, fui agraciado em ter como orientadoras grandes mulheres, mães dedicadas, excelentes profissionais e, posso dizer, maravilhosas amigas. Assim como agradei a Deus pela vida da minha orientadora no mestrado, Prof^a. Dr^a. Erika Martins de Carvalho, quero realçar o valor da minha atual orientadora no doutorado, Prof^a. Dr^a. Camila de Sousa Pereira-Guizzo. Quem dera a academia tivesse mais “Camilas”. A sua condução humana e técnica só pode ser explicada pela sua sensibilidade e valores que lhe são implícitos. Precisamos de mais profissionais, de mais seres humanos assim. Obrigado pela paciência, dedicação e permanente presença!

Aos professores da banca, prof^a. Dr^a. Josiane Barbosa, prof. Dr. Herman Leikson e prof. Dr. Wagner Salles pelas muitas contribuições e envolvimento com o tema. Além de referências em suas áreas de atuação, passaram a ser as minhas referências de profissionalismo.

Às instituições Fiocruz e nossa Escola Corporativa, ao Instituto de Tecnologia em Fármacos (Farmanguinhos) e ao Senai Cimatec por todas as oportunidades e empenho em oferecer o melhor ensino, considerando as competências peculiares de cada discente.

Aos companheiros de luta, de ontem e de hoje, na área de gestão de pessoas de Farmanguinhos. Caminhamos juntos na difícil construção de uma gestão do trabalho atuante, inovadora e de resultado. Sabemos tudo o que realizamos e continuamos a realizar. É uma honra compartilhar essa vitória com vocês.

A todos que não nomeiei, mas que participaram direta ou indiretamente na construção dessa tese e de suas estratégias aqui descritas.

RESUMO

As ações e ambientes que incentivam maior engajamento estimulam a criatividade para soluções inovadoras e competitivas. Com um quadro de profissionais de servidores e terceirizados, o Instituto de Ciência e Tecnologia em Saúde (ICTS) lida com desafios envolvendo realidades funcionais antagônicas. Dado esse cenário, práticas de violência e riscos à saúde do trabalhador podem comprometer a qualidade de vida e o desempenho dos profissionais. Os recursos e demandas envolvidos, os conflitos inerentes ao trabalho e os impactos sobre o bem-estar, chama a atenção para a necessidade de promoção de saúde mental e prevenção à violência. Este estudo objetiva propor estratégias organizacionais para promoção do bem-estar no trabalho e do engajamento laboral destes trabalhadores. Foi aplicado o método misto (quantitativo e qualitativo) e observação-participante para análise e discussão dos resultados encontrados. A partir da construção da matriz de significância, os principais resultados da análise estatística foram organizados e apontaram que: há poucas diferenças nas percepções entre os trabalhadores de ambos os vínculos, reduzindo-se aos afetos positivos, realização e comunicação no que tange o bem-estar no trabalho, com resultados superiores para terceirizados; os trabalhadores com idade mais avançada apresentaram maiores efeitos em bem-estar e engajamento; os recursos “Comunicação” e “Justiça” apresentaram efeitos não esperados. Quanto maiores os seu níveis, menores os níveis de afetos positivos e vitalidade/engajamento; “suporte do líder” e “suporte do colega” permearam positivamente os trabalhadores, este último com elevados níveis de afetos positivos, vitalidade, engajamento; a majoração dos fatores “clareza de papel” e “alinhamento de habilidades” se destacam com maiores níveis de realização; no fator “concentração/absorção”, constatou-se que o gênero masculino apresenta níveis mais baixos; há altos níveis de “concentração” e “engajamento” para os trabalhadores de ensino fundamental/médio em relação aos pós-graduados lato sensu. Foram apresentados recursos de “Rodas de Conversa”, “Capacitações” e “Protocolo de Avaliação de Riscos Psicossociais” como estratégias capazes de identificar fatores estressores e de violência originários de processos de trabalho e da cultura organizacional, abrindo caminho para uma atuação mais ampla e profunda da Comissão de Prevenção e Enfrentamento à Violência (CPEVT) como estratégia promotora da saúde mental e de combate à violência laboral. Essas evidências e estratégias podem contribuir para um acompanhamento periódico do bem-estar e engajamento dos trabalhadores e da eficácia das ações institucionais na promoção da saúde e prevenção à violência.

Palavras-chave: Violência no Trabalho; Recursos e Demandas do Trabalho; Bem-Estar no Trabalho; Engajamento; Estratégias Organizacionais; Recursos Humanos.

ABSTRACT

Well-being at work and work engagement of public servants and outsourced workers: a strategy for promoting mental health and preventing violence at work in an institute of science and technology in health

Actions and environments that encourage greater engagement stimulate creativity for innovative and competitive solutions. With a staff of civil servants and outsourced professionals, the Institute of Science and Technology in Health (ICTS) deals with challenges involving antagonistic functional realities. Given this scenario, violent practices and risks to workers' health can compromise the quality of life and performance of professionals. The resources and demands involved, the conflicts inherent to work and the impacts on well-being draw attention to the need to promote mental health and prevent violence. This study aims to propose organizational strategies to promote well-being at work and work engagement of these workers. The mixed method (quantitative and qualitative) and participant observation were applied to analyze and discuss the results found. Based on the construction of the significance matrix, the main results of the statistical analysis were organized and indicated that: there are few differences in perceptions between workers of both employment relationships, limited to positive affections, achievement and communication regarding well-being at work, with superior results for outsourced workers; older workers presented greater effects on well-being and engagement; the resources "Communication" and "Justice" presented unexpected effects. The higher their levels, the lower the levels of positive affections and vitality/engagement; "leader support" and "colleague support" permeated the workers positively, the latter with high levels of positive affections, vitality, and engagement; the increase in the factors "role clarity" and "skills alignment" stand out with higher levels of achievement; in the factor "concentration/absorption", it was found that the male gender presents lower levels; there are high levels of "concentration" and "engagement" for elementary/secondary education workers in relation to lato sensu postgraduates. Resources such as "Discussion Circles", "Training" and "Psychosocial Risk Assessment Protocol" were presented as strategies capable of identifying stressors and violence originating from work processes and organizational culture, paving the way for broader and deeper action by the Violence Prevention and Confrontation Commission (CPEVT) as a strategy to promote mental health and combat workplace violence. This evidence and strategies can contribute to periodic monitoring of workers' well-being and engagement and the effectiveness of institutional actions in promoting health and preventing violence.

Keywords: Workplace Violence; Job Resources and Demands; Well-being at Work; Engagement; Organizational Strategies; Human Resources.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Relação Contratual-Terceirização	18
Figura 2. Relação – Lei Orgânica da Saúde e CPEVT	89
Figura 3. Fluxo de Atividades – CPEVT/AGP	92
Figura 4. Retroalimentação – CPEVT e Rodas de Conversa.....	100

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Participação na Pesquisa	39
Tabela 2. Participação por Área	40
Tabela 3. Informações Demográficas da Amostra	52
Tabela 4. Testes de Fidedignidade	54
Tabela 5. Informações Descritivas da Amostra	55
Tabela 6. Checagem dos Pressupostos da Regressão	56
Tabela 7. Coeficientes de Regressão para Afetividade Positiva	57
Tabela 8. Efeitos Condicionais sobre Afetividade Positiva.....	58
Tabela 9. Coeficientes de Regressão para Afetividade Negativa.....	59
Tabela 10. Coeficientes de Regressão para Realização.....	61
Tabela 11. Coeficientes de Regressão para Vitalidade.....	62
Tabela 12. Coeficientes de Regressão para Dedicação	64
Tabela 13. Coeficientes de Regressão para Concentração	65
Tabela 14. Coeficientes de Regressão para Engajamento	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Composição Geral - CPEVT.....	42
Quadro 2. Modelo para Matriz de Significância.....	49
Quadro 3. Efeitos RDT/VSD e EBET/UWES-9.....	68
Quadro 4. Aplicação da Matriz de Significância	69
Quadro 5. Ações Organizacionais.....	93
Quadro 6. Princípios e Diretrizes.....	93
Quadro 7. Objetivos - PROART	102
Quadro 8. Escalas e Fatores - PROART.....	102

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AGP – Administração de Gestão de Pessoas
AIDS – Síndrome da Imunodeficiência Adquirida
ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária
BEP - Bem-Estar Psicológico
BES - Bem-Estar Subjetivo
BET – Bem-Estar no Trabalho
BPF – Boas Práticas de Fabricação
CDT– Coordenação de Desenvolvimento Tecnológico
CEIS – Complexo Econômico Industrial da Saúde
CEP – Comitê de Ética e Pesquisa
C&T – Ciência e Tecnologia
Cogepe – Coordenação de Gestão de Pessoas
CGU – Controladoria Geral da União
CST – Coordenação de Saúde do Trabalhador
CRFB – Constituição Federal
CLT – Consolidação das Leis do Trabalho
COVID-19 – Corona Vírus Disease-19
EBET – Escala de Bem-Estar no Trabalho
FRPT - Fatores de Riscos Psicossociais do Trabalho
GP – Gestão de Pessoas
H1N1 – Gripe Influenza tipo A ou gripe suína.
ICTS – Instituto de Ciência e Tecnologia em Saúde
IoT - Internet das Coisas
JD-R – Job Demand Resources
LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais
MPT – Ministério Público do Trabalho
MS – Ministério da Saúde
NR – Norma Regulamentadora
NR-4 – Norma Regulamentadora nº 4
OMS – Organização Mundial de Saúde
PEC&S – Plano de Estrutura de Cargos e Salários

PDP – Parcerias de Desenvolvimento Produtivo
PGR – Programa de Gerenciamento de Riscos
PPOT – Psicologia Positiva e Organizacional do Trabalho
PROART - Protocolo de Identificação de Riscos Psicossociais
QRDT – Questionário de Recursos e Demandas do Trabalho
RDT – Recursos e Demandas do Trabalho
RH – Recursos Humanos
Sars-Cov-2 – Covid-19
SUS – Sistema Único de Saúde
TAC – Termo de Ajustamento de Conduta
TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU – Tribunal de Contas da União
TR – Termo de Referência
UWES - Utrecht Work Engagement Scale
VDEPI – Vice-Diretoria de Educação, Pesquisa e Inovação
VDGI – Vice-Diretoria de Gestão Institucional
VDGQ – Vice-Diretoria de Gestão da Qualidade
VDGT – Vice-Diretoria de Gestão do Trabalho
VDOP – Vice-Diretoria de Operações e Produção
VSV – Variável Sociodemográfica

SUMÁRIO

RESUMO	7
LISTA DE FIGURAS	9
LISTA DE TABELAS	10
LISTA DE QUADROS	11
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	12
1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Objetivo Geral	24
1.2 Objetivos Específicos	24
2 REVISÃO DA LITERATURA	25
2.1 Promoção da Saúde do Trabalhador e Prevenção à Violência no Trabalho	25
2.2 Recursos, Demandas e Engajamento no Trabalho	29
2.3 Bem-Estar no Trabalho	33
3 MATERIAIS E MÉTODOS	37
3.1 Participantes	37
3.2 Espaço Empírico	40
3.3 Instrumentos	43
3.4 Coleta de Dados	45
3.5 Tratamento de Dados	48
3 RESULTADOS E DISCUSSÃO	51
4.1 Análise Estatística dos Instrumentos QRDT, EBET e UWES-9	51
4.2 Análise e Discussão dos Resultados	68
4.3 Estratégias e Ações Propostas na Comissão de Prevenção e Enfrentamento à Violência no Trabalho (CPEVT) para um Ambiente Seguro e Saudável	88
4.3.1 Funcionamento e Avaliação	94
4.3.2 Capacitações, Roda de Conversa e Protocolos de Avaliação de Risco Psicossocial como Proposta de Ações na CPEVT	95
4 CONCLUSÃO	105
REFERÊNCIAS	109
APÊNDICE A	120
ANEXO A	122

ANEXO B	123
ANEXO C	124
ANEXO D	125
ANEXO E	129

1 INTRODUÇÃO

As Organizações cada vez mais têm se ocupado na adequação do suporte organizacional. Isso, de maneira que em meio as demandas contemporâneas e novos processos e arranjos laborais, o trabalhador detenha uma ambiência ou recursos que conduza à produtividade e à criatividade em paralelo com a preservação da sua saúde emocional (JUNIOR; HELAL, 2023).

O ambiente laboral organizacional passa a deter maior atenção e valor na agenda estratégica das empresas. Iniciativas que favoreçam o bem-estar do trabalhador e o seu consequente engajamento no alcance dos objetivos organizacionais passaram a integrar as ações do cotidiano laboral de inúmeras organizações. Não somente aspectos internos das organizações se apresentam como pontos de atenção para busca de inovação e manutenção da competitividade. Componentes externos, como políticas, econômicos, socioculturais, tecnológicos, educacionais e legais podem atuar de modo a influenciar negativa ou positivamente o desempenho organizacional almejado (MOREIRA; MEIRELLES; CUNHA, 2021).

Como exemplo de um componente externo temos a Pandemia pela COVID-19 que acometeu o mundo a partir de 2019 e no Brasil em 2020. Estudo revela que o adoecimento mental e o sofrimento psíquico dos profissionais de saúde no momento pós-pandêmico foram aprofundados. No conjunto dos elementos estressores dos trabalhadores ocasionados pela pandemia estão as soluções econômicas que afetaram, inclusive, a administração pública com congelamento de salários e, em outros casos, medidas de diminuição de carga-horária dos celetistas com a consequente redução salarial gerando insegurança na sua própria subsistência. A conclusão é que o adoecimento mental se caracterizou como uma herança da pandemia, gerada pelas inúmeras dificuldades, perdas e permanente ameaça à vida (PALHETA, 2021).

Cada vez mais a temática envolvendo a saúde psicossocial no ambiente de trabalho tem ocupado espaço nas fileiras organizacionais, inclusive em previsões legais direcionadas à preservação do trabalhador. A Portaria nº 1.419/2024 instituiu nova redação à Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) que trata do Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR). Ela conta, em seu capítulo 15, com a identificação de riscos psicossociais no ambiente laboral. Esta previsão leva em conta fatores, a exemplo do assédio moral e sexual, entre outros tipos de violência causadores de

adoecimento entre os trabalhadores incorrendo em danos individuais e coletivos, inclusive de ordem econômica (BRASIL, 2024c).

Explorar essas e outras implicações no cenário laboral do ICTS reflete um importante passo para o conhecimento do seu ambiente de trabalho e seus impactos no bem-estar e engajamento. Considerando contextos adversos e complexos, a exemplo da pandemia ou contextos de violência, no ambiente laboral, torna-se relevante a análise das repercussões na saúde mental dos trabalhadores e a promoção de uma ambiência laboral saudável. Isso, pelo fato do sofrimento psicológico, em vista da insegurança vivenciada e quanto ao futuro, frustração e depressão serem sentimentos presentes na realidade dos trabalhadores neste processo de superação e adaptação que influenciam as suas condições de trabalho e, ainda, no desempenho organizacional (ZANON *et al.*, 2020).

A partir de um ICTS Federal produtor de medicamentos, o adequado desempenho de seus profissionais demonstra o seu caráter estratégico na fabricação de fármacos para o Sistema Único de Saúde (SUS) de modo a atender a Política Nacional de Medicamentos e contribuir para a promoção e melhoria das condições da assistência à saúde da população (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2001). O ICTS possui atuação institucional em prol dos programas governamentais vinculados ao SUS há mais de 40 anos. Neste período a fabricação de medicamentos relaciona antibióticos, analgésicos, anti-inflamatórios e, inclusive, antirretrovirais. Parcerias de desenvolvimento produtivo (PDP) também incorporam o rol de iniciativas para a transferência de tecnologias de novos fármacos, a exemplo mais recente do primeiro antiviral oral contra a Corona Vírus Disease-19 (COVID-19) no Brasil. O acordo firmado entre este ICTS e uma indústria farmacêutica estadunidense estabelece, em um primeiro momento, a armazenagem, administração, rotulagem, embalagem, testagem, liberação, importação e fornecimento do medicamento ao SUS. Outras ações que envolvem estudos experimentais serão incorporadas à medida do avanço da parceria.

Com um quadro composto por profissionais terceirizados e servidores nas mais diversas áreas do conhecimento, como produção, pesquisa, gestão e desenvolvimento tecnológico é salutar a melhor formação e desempenho possível de seu capital intelectual de modo a viabilizar a eficácia e qualidade dos

medicamentos produzidos. Segundo Dutra e Filgueiras (2021, p.3) a terceirização é a transferência de atividades de uma empresa para outra e identificam nas correntes favoráveis à terceirização alegações que as atividades executadas não se vinculam ao negócio principal da empresa. Contudo, os elementos que se constituiriam como vantagens para sua aplicação nas organizações – foco em suas principais atividades e mitigação de custos – têm sido relativizados pelas normas trabalhistas. Essa relação contratual é mais facilmente visualizada na Figura 1:

Figura 1. Relação Contratual-Terceirização.



Fonte: Autoria Própria

A partir da reforma trabalhista ocorrida em 2017 através da Lei nº 13.429/2017 e da Lei nº 13.467/2017, que trouxeram modificações e inclusões ao trabalho temporário (Lei nº 6.019/1974), foi autorizada a terceirização das atividades finalísticas das empresas, ou seja, a terceirização irrestrita como menciona Biavaschi, Droppa & Teixeira (2021, p.11) e como se pode apreender no artigo 4º-A desta Lei:

Considera-se prestação de serviços a terceiros a transferência feita pela contratante da execução de quaisquer de suas atividades, inclusive sua atividade principal, à pessoa jurídica de direito privado prestadora de serviços que possua capacidade econômica compatível com a sua execução. (Brasil, 1974, p. 1)

Diante desse cenário diverso, constata-se a necessária dedicação de recursos pessoais e organizacionais que contribuam para um adequado engajamento por parte dos trabalhadores e uma consequente percepção da existência de bem-estar em seu cotidiano laboral (FOGAÇA *et al.*, 2021). Cabe

destacar que estes vínculos que conformam os profissionais servidores e terceirizados distinguem-se quanto a direitos, deveres e outras regras oriundas de normas legais que conduzem sua atuação diária. Como apresentado por Alexandrino e Paulo (2021) um dos pontos relevantes à terceirização é a relação indireta entre o trabalhador terceirizado e a empresa contratante, neste caso o ICTS. O comando e a liderança dos trabalhadores devem partir da empresa terceirizada, através de seus prepostos, e não das chefias formais do ICTS. Diante de um cenário de aproximadamente 1000 trabalhadores onde cerca de 80,72% são terceirizados, o ICTS possivelmente encontrará dificuldades na gestão desses profissionais e na dinâmica de suas ações que podem comprometer a necessária velocidade no cumprimento de suas demandas. Outro fator é que dada a impossibilidade legal de vínculo direto com os terceirizados, investimento em treinamento não pode ser direcionado a esse público pelo ICTS, ainda que a natureza industrial demande constante atualização científica e tecnológica.

Neste sentido, a natureza do vínculo trabalhista dispõe ao terceirizado uma fragilidade na manutenção de seu emprego que ora pode estabelecer um envolvimento limitado e em outra ocasionar a perda, pelo ICTS, de um conhecimento tácito de difícil reposição já que frequentemente o mercado industrial-farmacêutico pertencente à mesma região do ICTS oferta condições de trabalho mais vantajosas. O que se apresenta é o permanente risco de perda da memória de projetos e até mesmo da sua descontinuidade. Existem ainda aspectos que distinguem a carreira e a remuneração de ambos os trabalhadores (servidores e terceirizados). Por integrarem regimes de trabalhos diferentes, ou seja, com o servidor submetido a um estatuto (Lei nº 8.112/1990) e o terceirizado pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (Decreto-Lei nº 5.452/1953) as práticas remuneratórias seguem caminhos distintos de regulação, reajustes e aumentos salariais. O resultado é a materialização de realidades remuneratórias e de benefícios, como progressão na carreira, que dificilmente se harmonizarão, inclusive entre profissionais servidores e terceirizados que exercem atividades técnicas semelhantes (OLIVEIRA *et al.*, 2023)

O exercício da função de chefia ou liderança também encontra dificuldades em sua constituição. O reduzido percentual de servidores frente ao de terceirizados

(19,28% e 80,72% respectivamente) e a impossibilidade legal de esses últimos exercerem esse tipo de função sugerem uma possível pressão nos servidores para que assumam responsabilidades que em alguns casos não encontrarão receptividade, seja pela ausência de perfil, seja pelo fato do profissional não ambicionar essa etapa para a sua carreira. Por outro lado, a necessidade de preenchimento das posições de chefia pode ocasionar a incorporação de terceirizados como líderes em suas funções, assumindo setores ou áreas com outros profissionais subordinados, inclusive servidores, culminando em fragilidades legais e/ou conflitos interpessoais que não beneficiarão o desempenho da instituição.

A inviabilidade legal de controle direto das informações e de gerenciamento dos terceirizados pelo ICTS, dificultam ações de gestão como a avaliação de desempenho e o atendimento dos organismos reguladores como a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), a Organização Mundial de Saúde (OMS), assim como auditorias internas e externas no âmbito administrativo e trabalhista. Levando em conta o alto grau de especialização requerido aos profissionais, as diversas medidas que relacionam as boas práticas de fabricação (BPF), as peculiaridades normativas que envolvem estas duas classes de trabalhadores (terceirizado e servidor), além da manutenção dos altos níveis de segurança e qualidade na produção, fica demonstrada a complexidade institucional envolvida.

A realidade das organizações fabris, diante da Indústria 4.0, é de elevada e rápida adaptação na sua base tecnológica. Segundo Zhong *et al.* (2017, p.616) os processos organizacionais estão cada vez mais inseridos em sistemas e recursos digitais capazes de estabelecer cooperação em tempo real entre pessoas e máquinas. O acompanhamento dessas mudanças determinará a condição ou não da indústria preservar a sua cadeia de valor em patamares competitivos (OURIQUES; RODRIGUES, 2023). Seja por meio dos processos produtivos, seja através da informação e comunicação, as tecnologias disruptivas, a exemplo da inteligência artificial, já adentraram no contexto industrial com a finalidade de superar os desafios de permanente melhoria contínua da qualidade. Com as tecnologias da indústria 4.0 há a Sociedade 5.0 (sociedade criativa) que surge posicionando o ser humano na centralidade da inovação e transformação tecnológica. Em outras palavras, estabelece bases onde as tecnologias - em particular daquelas advindas

da Indústria 4.0 - proporcionem um futuro seguro às pessoas. Novas abordagens como Internet das Coisas (Iot), *cloud computing*, *big data* e inteligência artificial agregam à Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) novas competências no ambiente laboral que não distinguem os trabalhadores pelos seus vínculos contratuais de trabalho. Essas novas realidades aprofundam a exigência de eficiência, inovação, gestão, inclusão social, sustentabilidade dado o cenário de rápida transformação digital e evolução do corpo social (SANTANA; JANBKOWITSCH, 2021).

A multiplicidade de vínculos tem potencial para gerar um ambiente profícuo em conflitos. Isso ocasiona uma dificuldade a mais na absorção dessas competências e do convívio entre os trabalhadores, que detêm regimes de trabalho distintos, normas e políticas de recursos humanos diferentes, turnos/horários diversos e questões legais restritivas referentes à ingerência dos trabalhadores terceirizados. A literatura no campo da saúde demonstra a existência de conflitos a partir de trabalhadores cujo vínculo possuem características diferentes. Segundo Santos *et al.* (2024, p. 9), a diversidade de vínculos em hospitais universitários, principalmente com a terceirização, se destaca negativamente pela redução de direitos e maior intensidade na jornada de trabalho. Já no âmbito industrial público, de acordo com Moreno, Júnior e Oliveira (2024, p.16), o conflito gira em torno do maior risco sobre o servidor por conta das atividades que envolvem a contratação de mão de obra terceirizada, que vai desde a licitação até a fiscalização e gestão de contratos. Muitos servidores, inclusive, absorvendo fiscalização e gestão contratual com aprovação de notas fiscais com altos valores.

A partir desse cenário, é possível identificar a relevância do capital intelectual, ou seja, da necessidade por parte dessas organizações em recrutar e manter trabalhadores altamente qualificados para viabilização do desenvolvimento industrial. Mais do que nunca fatores que envolvem precarização do trabalho e potenciais relações conflituosas no seio laboral configuram ameaças reais à disponibilidade das competências pelos trabalhadores às organizações. O sucesso de projetos neste novo cenário envolve a célere absorção de mudanças que somente será possível a partir de um forte sentimento de compromisso dos profissionais. O fato é que o envolvimento dos trabalhadores no processo de

mudança e no apoio à criação das soluções se constituem em elementos preditivos para mudanças eficazes. Trabalhadores comprometidos reforçam o seu sentimento de pertencimento à instituição e contribui para o seu engajamento no cotidiano laboral (VOSWINKEL, 2024).

Estudos que relacionem a influência dos recursos e demandas laborais no bem-estar e engajamento de trabalhadores são de grande relevância para a produção de conhecimento, acompanhamento e ações nas organizações complexas, como as que envolvem uma variedade de vínculos de trabalho, como é o contexto do instituto que compõe o espaço empírico desta investigação. Componente técnico-científico de uma Fundação Pública Federal, o ICTS conduz suas políticas em alinhamento com as determinações e diretrizes estabelecidas pelo coletivo de representantes de cada Unidade que lhe é integrante. De acordo com essas diretrizes os desafios decorrentes das mudanças no trabalho devem ser enfrentados a partir da garantia de melhores condições de trabalho para os seus trabalhadores e trabalhadoras. A criatividade, autonomia, equidade, segurança e dignidade humana devem integrar as relações e condições de trabalho com base em políticas de gestão de pessoas. Sempre perseguindo o desenvolvimento da cultura de justiça organizacional, isonomia salarial e elementos que envolvam prevenção às mais diversas modalidades de violência na instituição. Assim, a própria instituição apresenta a sua base de valores para alcance de sua missão institucional. Esses valores corroboram as abordagens presentes nos estudos que envolvem recursos e demandas laborais, engajamento e bem-estar no trabalho.

Destaca-se ainda que, atos de violências permanentes, como o assédio moral, tem o poder de causar sentimento de inferioridade, altos níveis de fragilidade e sofrimento pelo trabalhador. Consequentemente, essa realidade prejudica o bem-estar no trabalho, desengaja o trabalhador e reduz sua capacidade produtiva impactando o alcance de objetivos individuais e organizacionais.

A partir de eventos identificados pelos trabalhadores como potenciais atos de violência laboral capazes de comprometer o bem-estar e engajamento dos trabalhadores, diversos profissionais passaram a demandar junto à alta gestão do Instituto de Ciência e Tecnologia em Saúde (ICTS) iniciativas capazes de combater essas questões. Buscava-se soluções que promovessem a saúde mental do trabalhador de forma preventiva, eliminando, se possível os riscos psicossociais do

ambiente de trabalho. Para tanto, iniciou-se a análise em âmbito estratégico - Direção e Área de Gestão de Pessoas (AGP) - quanto à importância de iniciativas que refletissem o cuidado e a manutenção de um ambiente saudável, livre de sofrimento e condutas que reduzissem o valor humano. Com esse cenário, as lideranças da área responsável pela AGP do Instituto foram incumbidas de propor soluções que atendessem os trabalhadores e com potencial efetivo de prevenir e combater possíveis atos de violência que afetassem prejudicialmente o ambiente laboral, reduzindo a capacidade laboral dos profissionais e a produtividade organizacional.

Face as demandas internas (trabalhadores e gestores) e externas (organismos nacionais e internacionais) para abordagens de combate à violência e promoção do bem-estar e engajamento, iniciativas passaram a ser discutidas. Tratando-se de um contexto público cuja natureza constitui características eminentemente legais e detentora de inúmeras normativas de ordem disciplinar, resultando em maiores restrições na gestão de pessoas, foi cogitado uma comissão multidisciplinar que levasse em conta o respeito às normas legais sobre integridade, principalmente aqueles referentes aos canais especializados existentes como a Ouvidoria, Comitê de Ética e Corregedoria. Esses canais conjugam a recepção de reclamações, demandas e adoção de providências para pautas éticas, além de exercer a apuração de irregularidades praticadas por agentes públicos no exercício de suas atribuições. A AGP propôs à Direção do ICTS a criação de uma Comissão de Prevenção e Enfrentamento à Violência no Trabalho (CPEVT) integrada à sua estrutura organizacional. Assim, em 2021, surgiu a CPEVT.

Levando em conta a natureza dessas demandas e as solicitações para desenvolvimento de uma ambiência laboral frutífera, geradora de bem-estar e engajamento do trabalhador, sempre calcada na antecipação de eventos com potencial para a violência e sofrimento do trabalhador, verificou-se, portanto, a necessidade de ações de diagnóstico, por meio de métodos científicos e validados. Este estudo pretende responder à seguinte pergunta de pesquisa: Considerando a percepção de servidores e terceirizados quanto às demandas e recursos do trabalho, quais estratégias organizacionais podem favorecer o bem-estar e o engajamento desses trabalhadores?

1.1 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é propor estratégias organizacionais para promoção do bem-estar no trabalho e do engajamento laboral tanto de servidores, quanto terceirizados de um Instituto de Ciência e Tecnologia em Saúde.

1.2 Objetivos Específicos

Foram estabelecidos quatro objetivos específicos:

- Caracterizar o perfil sociodemográfico dos participantes em termos de idade, gênero, escolaridade, cargo de chefia e vínculo profissional;
- Analisar como servidores e terceirizados percebem fatores relacionados à recursos e demandas, bem-estar e engajamento no trabalho;
- Investigar como o contexto laboral pode contribuir para aumentar os recursos pessoais, o bem-estar e o engajamento no trabalho de servidores e terceirizados no ICTS.
- Estruturar ações que contribuam para a construção de um ambiente seguro e saudável aos trabalhadores.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Esta revisão apresenta três tópicos que representam a base de sustentação teórica do presente trabalho. A primeira etapa expõe a importância da prevenção a todo tipo de violência laboral como fomento à promoção da saúde do trabalhador, para um ambiente saudável e, conseqüentemente, produtivo. A segunda etapa aborda os recursos, demandas e engajamento no trabalho, seja em seu aspecto conceitual, seja em seu campo de ação. A terceira discorre acerca do bem-estar no trabalho, considerando suas dimensões quanto aos afetos - positivo e negativo - e realização profissional.

2.1 Promoção da Saúde do Trabalhador e Prevenção à Violência no Trabalho

O trabalho constitui aspecto importante da vida dos indivíduos, possibilitando a construção da identidade, fonte de renda e o convívio social. A convivência no ambiente de trabalho traz grandes desafios para as organizações, principalmente para a área de gestão de pessoas, que cuida dos indivíduos e gerencia as relações decorrentes do contexto de trabalho. Dentre estes, estão o cuidado com a saúde do trabalhador, a identificação das possíveis causas de adoecimento e a implantação de estratégias para preveni-las.

A saúde do trabalhador como área de conhecimento cumpre sua trajetória a partir de um modelo voltado à saúde ocupacional. Esta visão abrigava restritamente a dimensão contratual das organizações nos campos da medicina e engenharia de segurança. Contudo, a saúde do trabalhador contemporânea culmina na superação dessa abordagem integrando administração, epidemiologia, planejamento e ciências sociais em saúde, além de outras áreas suplementares de conhecimento como história, toxicologia, ergonomia, entre outras (GOMEZ, 2011). Segundo Trapé *et al.* (2023, p. 146) a saúde do trabalhador empreende suas ações no processo de trabalho, cuja base é conformada nos moldes da produção capitalista. Assim sendo, o processo de trabalho é caracterizado pelo desgaste e adoecimento do trabalhadores, já que o seu principal objetivo é geração de lucro a contar da exploração do trabalho. Compreende-se que a saúde do trabalhador não se restringe a ausências de doenças no ambiente laboral. Suas ações buscam a viabilização de meios que proporcionem bem-estar e segurança em prol do

desenvolvimento do trabalhador, dedicando esforços para a melhoria de sua qualidade de vida (NASCIMENTO; JÚNIOR, 2024). Essa visão multidisciplinar e integral da saúde do trabalhador tem conformado suas áreas e equipes para a compreensão e intervenção nas dimensões físicas e, ainda, cognitivas do trabalhador, ressaltando a importância do tema e dos profissionais atuantes neste campo.

A violência relacionada ao trabalho é uma das principais causas de adoecimento dos trabalhadores, produzindo impacto na qualidade de vida das pessoas, com potencial para causar sofrimentos, enfermidades, privações, incapacidades, mutilações e mortes (VIEIRA, 2023). Os contextos de violência vêm se constituindo como relevante questão de Saúde Pública, impactando severamente a qualidade de vida dos trabalhadores, bem como sua dignidade (OLIVEIRA; NUNES, 2008). Na virada do Século XX nota-se um conjunto de alterações significativas motivadas pela reestruturação produtiva pós-fordista, tendo em sua essência práticas intransigentes, modeladoras de novas posturas, condutas e valores. Barreto e Heloani (2015, p. 550-551) acrescentam ainda,

[...] estimula-se a competição entre os pares e fixa-se a indiferença ao sofrimento do outro, revelando que as novas formas de organizar e administrar o trabalho propiciaram a atomização do indivíduo, seu isolamento e conseqüente esgarçamento dos laços afetivos, além de rompimento do espírito coletivo. Ao suprimir a liberdade da ajuda mútua, do senso de comunidade, dos laços de camaradagem, a empresa instituiu o mito dos colaboradores resilientes, da livre escolha, do empreendedorismo, da missão comum, da sustentabilidade, da ética corporativa. (BARRETO; HELOANI, 2015, P. 550-551)

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) tem alertado para os efeitos que a violência no trabalho possui na saúde dos trabalhadores, exigindo que as nações tratem os riscos psicossociais e coloquem em prática medidas de prevenção mais adequadas (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2022). De acordo com Mendonça, Siqueira e Santos (2018a, p. 69) há tipos de violência denominadas microviolências que não raras vezes são naturalizadas pela Organização e que possuem a capacidade de escalarem para violências consideradas mais graves como as físicas. São práticas sutis e psicológicas que

dificultam sua identificação e tratativa., mas que também devem ser combatidas. A Convenção nº 190 da OIT conceitua violência e assédio da seguinte maneira:

O termo "violência e assédio" no mundo do trabalho refere-se a um conjunto de comportamentos e práticas inaceitáveis, ou de suas ameaças, de ocorrência única ou repetida, que visem, causem, ou sejam susceptíveis de causar dano físico, psicológico, sexual ou económico, e inclui a violência e o assédio com base no género (Organização Internacional do Trabalho, 2019, p. 1)

Um exemplo de microviolência é a incivildade que apesar da diversidade conceitual encontrada na literatura, compreende-se como comportamentos rudes, desrespeitosos e insensíveis que violam normas de convivência ou de conduta no trabalho (MENDONÇA; SIQUEIRA; SANTOS, 2018a).

O estudo denominado de Experiências de violência e assédio no trabalho: Primeira pesquisa mundial, realizada em 2021 em 121 países pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), Loyd's Register Foundation (LRF) e Gallup verificou que mais de uma, em cada cinco pessoas empregadas (quase 23%) sofreram violência e assédio no trabalho. Além de que, mais de três em cada cinco vítimas disseram ter sofrido violência e assédio no trabalho múltiplas vezes e, para a maioria, o incidente mais recente ocorreu nos últimos cinco anos. Os grupos com maior probabilidade de serem afetados por diferentes tipos de violência e assédio incluem jovens, trabalhadores(as) migrantes, mulheres e homens assalariados (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2022).

Diante da magnitude do desafio que é combater e acabar com a violência no trabalho e da extensão do problema, a Convenção sobre Violência e Assédio da OIT, 2019 (Nº.190) e a Recomendação (Nº.206) formam as primeiras normas internacionais do trabalho a fornecer uma estrutura comum para prevenir, remediar e eliminar a violência e o assédio no mundo do trabalho. Os países reconheceram o direito de todas as pessoas a um mundo de trabalho livre de violência e de assédio, e estabelece a obrigação de respeitar, promover e concretizar esse direito. (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2021).

Com o objetivo de agregar na produção de conhecimentos sobre a prevenção da violência no trabalho nas organizações e na perspectiva de promoção de

ambientes que construam a cultura de relações saudáveis, o presente estudo contribui para a aproximação da teoria com a experiência real. Assim, potencializando insights importantes para que pesquisadores e organizações possam visualizar como alguns exemplos de ações organizacionais buscam a construção do ambiente laboral saudável no seu cotidiano.

O estudo é realizado com homens e mulheres assalariados, constituindo um dos grupos com maior risco de ser afetado por diferentes tipos de violência e assédios (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2022). No Brasil, esse grupo representa 56% do total de pessoas de 14 anos ou mais de idade, ocupadas em dezembro de 2023 (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2024).

Para solucionar a violência no mundo do trabalho são necessários esforços simultâneos e integrados de governos, organizações, trabalhadores, sociedade e pesquisadores engajados na construção de soluções. Questões como as organizações podem lidar e prevenir a violência e o assédio no local de trabalho são cruciais no debate e construção de alternativas para um ambiente laboral saudável para os indivíduos (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2021).

A discussão deste caso concreto colabora com as recomendações da OIT de aprimorar os mecanismos de prevenção da violência no trabalho. Nesta linha, também favorece a concretização dos seguintes Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos pela da ONU (Organização Nações Unidas): Trabalho Decente e Crescimento Econômico; Redução das Desigualdades; Paz, Justiça e Instituições Eficazes e Igualdade de Gênero (NAÇÕES UNIDAS - BRASIL, 2015).

Em março de 2024 o governo federal publicou a Lei nº 14.831/2024 que institui o certificado de empresa promotora da saúde mental, estabelecendo os requisitos para a concessão da certificação (BRASIL, 2024b). Essa norma, que ainda requer regulamentação, insta que os órgãos e entidades públicas realizem ações em prol da promoção da saúde mental e do bem-estar dos trabalhadores. Em 2022 foi publicada a Lei nº 14.457/2022 que passa a prever às empresas que possuem Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e de Assédio (CIPA) medidas de prevenção e de combate ao assédio sexual e a outras formas de violência no âmbito do trabalho. Estas normas são demonstrações dos novos

valores de combate à violência no trabalho e de fomento e reconhecimento daquelas repartições que desenvolvem trabalhos preventivos à violência capazes de promover a saúde do trabalhador.

Considerando essas características e peculiaridades do instituto com antagonismos laborais presentes, em adição ao movimento global e institucional em favor do trabalho digno, saudável e edificante, mostra-se oportuno ao ICTS o exame que se desdobre em estratégias que de fato tenham um papel contributivo para um ambiente laboral livre de sofrimento. Papel, inclusive, chancelado por novas normas nacionais de proteção ao trabalhador, a exemplo dos terceirizados, que em 2024 passaram a contar com garantias trabalhistas a serem observadas na execução dos contratos administrativos no âmbito da administração pública federal (BRASIL, 2024a).

2.2 Recursos, Demandas e Engajamento no Trabalho

Conforme o mercado de trabalho foi alterando os seus modelos e formas de atuação dada uma economia cada vez mais globalizada e acompanhada de tecnologias emergentes (CHAVES *et al.*, 2019), a gestão do trabalho tem se tornado um desafio cada vez mais complexo. Com isso, a gestão de talentos através das áreas de Gestão de Pessoas (GP) tem figurado como fator estratégico a busca, retenção e desenvolvimento dos melhores profissionais a favor da sobrevivência das Organizações (FREITAG; FISCHER, 2017), inclusive no setor público (FIRMO MACHADO, 2024).

Mediante essa realidade, novos conceitos e abordagens, inclusive de cunho multidisciplinar, tem contribuído para estudos e práticas que favoreçam o melhor desempenho possível dos trabalhadores. Um exemplo é o campo da psicologia positiva que desenvolve novos estudos que procuram compreender a emoção positiva e o desenvolvimento das forças e virtudes das pessoas construindo assim uma trilha para a felicidade. Para Seligman (2002, p.13) a psicologia positiva é constituída pelos seguintes elementos: emoção positiva; traços positivos (forças, virtudes, inteligência, aptidão física) e instituições positivas, este último composto pela democracia, família e liberdade. A psicologia positiva, portanto, inclina-se para as forças e vivências humanas capazes de estimular a potencialização de

qualidades positivas, capitalizando a felicidade e o bem-estar subjetivo (BACCIN *et al.*, 2020). Esta visão performa outra faceta da psicologia, ainda pouco abordada, contrapondo um foco histórico nas emoções negativas e na correção das fraquezas do ser humano. É a busca por uma vida de significado e valor, não apenas para sobrevivência (HUTZ, 2014). Há um crescente avanço sobre o estudo da psicologia positiva em âmbito nacional, contudo, ainda tímido comparado o cenário internacional (SANTOS-ERANDES *et al.*, 2021).

Avocando esse novo conceito para o ambiente laboral está a psicologia positiva organizacional e do trabalho (PPOT) que desenvolve exatamente a aplicação da psicologia positiva no contexto das Organizações e do trabalho. Considerando a dinâmica cada vez mais célere nas transformações laborais, a avaliação das implicações sobre trabalho saudável, otimismo, bondade, inspiração e engajamento para uma vida gratificante já começa a integrar os valores organizacionais.

Para Oliveira e Rocha (2017, p.416) são diversas as definições de engajamento existentes no meio científico. A idealização que melhor expressa essa diversidade de conceitos é a sua expressão como uma condição desejável e favorável ao desempenho organizacional e individual. Esta visão converge para o entendimento de Schaufeli *et al.* (2002, p.74) sobre o engajamento como um estado de espírito positivo e realizador no trabalho. De acordo com Vazquez e Hutz (2018, p.33) o engajamento destaca o comprometimento, a paixão, o entusiasmo, a energia e a concentração. Sua abordagem pode contribuir para uma melhor compreensão das ações e efeitos por parte dos trabalhadores no ambiente laboral, inclusive na área pública (SILVA; PASCHOAL; JÚNIOR, 2023).

A PPOT demonstra condições para contribuição ao engajamento no trabalho cujo reconhecimento envolve os aspectos de vitalidade (vigor), dedicação e concentração (absorção) do trabalhador em seu labor (CAMÕES; GOMES, 2024). A junção destes três fatores resultam em um trabalhador vibrante e autoconfiante, apresentando alto nível de conexão e entusiasmo com suas tarefas, além de imersão e foco no trabalho a ponto de perder a noção do tempo dado o prazer envolvido (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013). Portanto, estabelece-se como um processo motivacional que conduz à uma vinculação entre o trabalhador e o significado de seu labor, alavancando sua realização profissional, assim como o

seu bem-estar (PASQUINI et al., 2022). No engajamento o vigor se apresenta como a capacidade de resiliência e persistência do trabalhador, ainda que em meio as possíveis agruras laborais. A dedicação aponta para o entusiasmo e desafio que reflete no envolvimento do trabalhador corroborando em um sentimento de significação em seu papel. Por último, a concentração ou absorção é a condição de felicidade no labor de tal maneira que o trabalhador é privado da noção temporal durante suas atividades (VAZQUEZ; HUTZ, 2021). Quanto mais engajado estiver o trabalhador melhor será a sua percepção quanto ao sentido do trabalho realizado (MERCALI; COSTA, 2019). Além disso, segundo Camões *et al.* (2023, p.15), o engajamento é fator de aumento da produtividade, demonstrando que há uma relação positiva entre engajamento e produtividade, desde que haja por parte dos trabalhadores a percepção que o seu labor gera resultados positivos à população, ou seja, que exista significado. Há a permanente necessidade de construir um ambiente acolhedor e facilitador à inovação pelas equipes que eleve o comprometimento dos trabalhadores diante dos objetivos organizacionais (CRUZ, 2023).

Segundo Vazquez e Hutz (2021, p.235) os recursos disponíveis no trabalho influenciam no aumento do engajamento do trabalhador. Reforça-se as evidências disponíveis na literatura quanto a interação entre o modelo JD-R ou RDT (recursos e demandas), sob a ótica da psicologia positiva, e o engajamento no trabalho (DA SILVA *et al.*, 2023). Para tanto, o modelo teórico *Job Demand Resources* (JD-R) ou de recursos e demandas de trabalho (RDT) apresenta fatores que convergem à avaliação e interpretação das características positivas do ambiente de trabalho. Suas dimensões envolvem as demandas e recursos laborais. Os recursos envolvem critérios físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais que demonstram capacidade de mitigar as demandas. As demandas, por sua vez, compreendem os aspectos, também, físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais, mas que exigem esforços do trabalhador (FARINA *et al.*, 2020; MERCALI; COSTA, 2019). O modelo JD-R estabelece que os recursos de trabalho ampliam a motivação e a capacidade produtiva do trabalhador, enquanto as demandas, se em desequilíbrio com os recursos, podem gerar degradação das suas condições de saúde (SCHAUFELI; TARIS, 2014). Ainda que outros elementos, como recursos pessoais, processos

motivacionais e suporte social representem pontos de atenção ao modelo JD-R (HIRSCHLE; GONDIM, 2020), sua aplicabilidade reflete a relação entre as peculiaridades do trabalho e os resultados alcançados no que se refere à saúde, bem-estar e desempenho (SCHAUFELI; TARIS, 2014; TARIS; SCHAUFELI, 2016).

Seja na perspectiva de altos níveis de recursos e demandas, seja na condição redutora do impacto das demandas que os recursos potencialmente são capazes de gerar, o engajamento do trabalhador demonstra sensibilidade positiva ou negativa a depender de suas apresentações (CAMÕES *et al.*, 2023). Com isso, este modelo teórico dispõe de meios para uma adequada análise das características positivas no ecossistema laboral. Segundo Mercali e Costa (2019, p.5), em estudo acerca do engajamento e a sua relação com recursos e demandas de trabalho em docentes brasileiros, constata-se os efeitos que os recursos e demandas laborais impõem em seus níveis de energia e motivação. Desta feita, o equilíbrio entre recursos e demandas de trabalho promove melhor receptividade nas atividades mais desafiadoras pelo trabalhador. Por outro lado, recursos insuficientes frente às demandas desaguam em tensão, desgaste e adoecimento (CARNEIRO *et al.*, 2023).

Outros estudos relacionam fatores contribuintes para o alto estresse no trabalho e sua rede imbricada na afetação do comprometimento do indivíduo em seu labor. O trabalho realizado por Sokal, Trudel e Babb (2021, p.2) avaliou a associação do *burnout* – exaustão por fadiga física, emocional e mental - com o baixo comprometimento organizacional de professores canadenses em contexto pandêmico, utilizando o modelo de demandas e recursos de trabalho. Foi analisado, portanto, se havia níveis elevados de estresse gerando desequilíbrio entre os recursos disponíveis e as demandas existentes através deste modelo. Análise acerca do comportamento inovador e o engajamento no trabalho à luz do modelo RDT (JD-R) também foi objeto de pesquisa, onde foi identificada a relação potencial entre altas demandas e elevados recursos como fatores ideais ao engajamento o que propicia maior possibilidade de atitudes inovadoras pelos trabalhadores (KWON; KIM, 2020).

Conforme demonstrado na literatura, o modelo RDT apresenta capacidade para contribuir no melhor entendimento quanto à dinâmica laboral associada ao engajamento e satisfação de vida do trabalhador. Pode ser aplicado em favor do fomento à qualidade de vida do trabalhador e a potencialização dos resultados

positivos da Organização (FARINA *et al.*, 2020). Segundo Mehboob e Othman (2023, p.5), iniciativas organizacionais capazes de efetivar os resultados almejados pelos trabalhadores têm a potencialidade de incliná-los à uma postura mais favorável às mudanças organizacionais majorando o desempenho corporativo e a retenção dos melhores trabalhadores (VIEIRA *et al.*, 2024). Portanto, mudança organizacional é fator necessário à inovação que por sua vez é inseparável do sistema de produção para a manutenção do seu desenvolvimento.

A própria natureza produtiva, vinculada ao SUS e referenciada a partir do Complexo Econômico Industrial da Saúde (CEIS), requer elementos permanentes de fortalecimento da capacidade inovativa que suportem o célere avanço científico frente os desafios para o bem-estar e a saúde no contexto da Revolução 4.0 (SABBATINI *et al.*, 2022). As estratégias tecnológicas como parcerias de desenvolvimento produtivo (PDP), que segundo Ramos e Abreu (2024, p.2) atuam na transferência de tecnologia e competência tecnológica, a modernização do parque fabril, a produção de medicamentos em contextos emergentes, além da absorção de novos instrumentos gerenciais capazes de organizar a produção e aprimorar a aprendizagem tecnológica, são fatores que ressaltam a importância de estudos nesta temática (OLIVEIRA; SILVA, 2022).

2.3 Bem-Estar no Trabalho

Com a assunção do papel das pessoas como principal fonte de vantagem competitiva nas Organizações, nova abordagem foi construída a partir de estudos sobre o bem-estar no trabalho (BET) em prol dos trabalhadores e suas competências. Levantamento da produção acadêmica brasileira, entre 2001 e 2010, sobre o tema já refletia a crescente ascensão do tema e das experiências positivas nas Organizações em comparação aos estudos acerca do estresse e esgotamento profissional (PASCHOAL *et al.*, 2013). Os efeitos negativos do estresse laboral sobre o bem-estar no trabalho, segundo Hirschle e Gondim (2020, p.2), expressam o protagonismo que o BET vem assumindo, principalmente a partir dos movimentos gerados pela Psicologia Positiva e o próprio desenvolvimento do tema bem-estar.

Para Vazquez e Hutz (2018, p.6) a psicologia positiva possui como principal base de conhecimento científico os estudos que envolvem o bem-estar na vida, no trabalho e na sociedade. Com uma abordagem direcionada aos aspectos positivos

das pessoas e no estímulo ao desenvolvimento de suas capacidades em benefício da sua saúde física e mental, a psicologia positiva tem sido incorporada ao contexto organizacional (SANTOS-ERANDES *et al.*, 2021; VAZQUEZ; FERREIRA; MENDONÇA, 2019).

Considerado como um estado de saúde mental positivo, o termo bem-estar tem sido objeto de pesquisa nas últimas décadas recebendo importantes contribuições, principalmente sob o prisma do trabalhador e a sua influência na construção da identidade do ser humano (MAIA; MAIA, 2019). Estudos envolvendo, por exemplo, a análise do bem-estar considerando a aplicação de intervenções de saúde no local de trabalho demonstram melhorias no gerenciamento emocional e comprometimento com valores pessoais (SANTOS DE OLIVEIRA; MOURÃO; MARTINS, 2024). A proposta do estudo sobre o bem-estar é catalisar seus esforços em elementos que possam promover potencialidades humanas estimulando a qualidade de vida (PASCHOAL *et al.*, 2022), assim como a redução de fatores estressores e esgotamento profissional (SILVA; SOUZA, 2023).

Segundo Pantaleão e Veiga (2019, p.4), o bem-estar envolve a investigação científica, inclusive sobre suas concepções filosóficas sobre o bem-estar subjetivo ou hedônico (BES) e bem-estar psicológico ou eudaimônico (BEP) que antecedem o bem-estar no trabalho (BET). Enquanto a primeira volta-se ao prazer do indivíduo, a segunda foca no modo de operação das suas potencialidades como sua capacidade cognitiva e no seu bom senso.

O BES surge como precursor da inserção dos estudos sobre o bem-estar na condição de indicador de qualidade de vida. Tem como escopo de pesquisa a felicidade e satisfação, buscando melhor entender a análise de vida realizada pelas pessoas. Esse bem-estar subjetivo indica a crença do sujeito, no atendimento de uma vida suficiente e satisfatória. Sempre através da avaliação de experiências prazerosas *versus* experiências sem prazer. Isso envolve emoções transitórias agradáveis e desagradáveis. Posteriormente surge o BEP como fruto de críticas às anteriores construções conceituais que conformavam o BES, onde a ênfase no sofrimento e na infelicidade não levavam em conta as causas e consequências do funcionamento positivo (PANTALEÃO; VEIGA, 2019). Em suma, o BEP, em sua visão eudaimônica, refere-se à condição de ampla realização dos seus potenciais e dos objetivos de vida propostos, sempre vinculadas à expressividade pessoal e

autorrealização.

Alinhado ao presente estudo, o BET, por sua vez, relaciona o contexto laboral aos seus vínculos positivos como envolvimento com o trabalho, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo (ROSSI *et al.*, 2020; VEIGA; NETO, 2023). Logo, o reconhecimento da importância nos estudos sobre o BET tem avançado inclusive no âmbito da saúde pública. (HIRSCHLE; GONDIM, 2020). Nessa esteira o BET vem ganhando a atenção na literatura científica no campo da psicologia, da administração e, por conseguinte, pelas Organizações como um quesito importante na realização do trabalhador e no êxito organizacional. Essa realidade é confirmada por Pantaleão e Veiga (2019, p.3) onde perceberam que apesar da literatura nacional sobre bem-estar ainda estar em desenvolvimento, as publicações seguem em expansão.

A relação bem-estar e trabalho consideram vivências que relacionam estados de afetivos positivos, baixos patamares de estados afetivos negativos e adequada saúde psicossomática e cognitiva no âmbito laboral. Sob esta ótica os estudiosos organizacionais inclinam-se para aspectos que possam colaborar para que o trabalhador vivencie o bem-estar (HIRSCHLE; GONDIM, 2020; PASCHOAL; FERREIRA, 2023).

Apesar de sua construção conceitual histórica apresentar alterações conceituais e operacionais que sofrem influência, por exemplo, de aspectos culturais, é possível identificar um padrão que afasta o tema de uma abordagem direcionada às questões de ordem patológica. Apesar disso, o que se apresenta é a necessidade de estudos que considerem a realidade cultural brasileira. Países ocidentais, como o Brasil, apresentam fatores constitutivos do bem-estar, inclinados à realização pessoal e vivências afetivas prazerosas focadas no indivíduo para consigo mesmo (PANTALEÃO; VEIGA, 2019; PASCHOAL *et al.*, 2013; ROSSI *et al.*, 2020).

Estudos sobre bem-estar e desempenho profissional revelam que indivíduos e grupos detentores de bem-estar elevado apresentam maior desempenho em suas atividades com resultados relevantes e positivos, comparados com aqueles que expressaram menores níveis de bem-estar no trabalho (NANGOY *et al.*, 2020; WARR; NIELSEN, 2018). A literatura também tem relacionado o BET a ambientes

de trabalho favoráveis à criatividade dos trabalhadores, demonstrando a responsabilidade que as organizações possuem na implementação de ambiências acolhedoras e promotoras de condições básicas para satisfação laboral (PANTALEÃO; VEIGA, 2023). Estudos relacionados à liderança de equipes reconhecem a importância do BET e sua influência na produtividade das equipes, assim como na majoração da vantagem competitiva das Organizações. (REIS; CARRINO, 2024).

Para Fogaça *et al.* (2021, p.21) o bem-estar dos trabalhadores deve ser assunto prioritário na agenda das empresas e dos gestores, em vista do desempenho esperado. Questões como carga de trabalho, saúde, segurança e tecnologia se incorporam no rol de elementos que merecem a atenção Organizacional, em virtude de sua relevância no desempenho individual do trabalhador. Estudos sobre o bem-estar no trabalho a partir da terceirização surgem revelando a importância do tema. Para Carvalho *et al.* (2023, p.3), em pesquisa realizada em uma universidade federal com terceirizados da área de limpeza, há uma realidade oposta ao bem-estar. O que foi identificado é o sofrimento e adoecimento por parte desses profissionais e, em boa medida, provocados por discriminação dada a precariedade e atuação em atividades menos valorizadas. Ainda assim, esses trabalhadores expressam maior sentimento de pertencimento pelo ente público onde atuam e não junto à empresa ao qual estão vinculados contratualmente.

Compreende-se que o BET será maior a partir da prevalência do afeto positivo sobre o afeto negativo no trabalho. Para tanto, o trabalho requer também experiências positivas sejam elas afetivas ou cognitivas para o adequado desenvolvimento dos trabalhadores, viabilizando sua realização pessoal (PASCHOAL *et al.*, 2022).

Essa abordagem estratégica em prol do trabalho e do trabalhador do Instituto demonstra consonância com os conceitos de BET, ressaltando a importância de uma acurada investigação deste setor público-industrial em C&T através da contribuição organizacional e científica deste estudo.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Esse capítulo está organizado em 5 subtópicos, nesta ordem: participantes; espaço empírico; instrumentos; coleta e tratamento de dados. O presente trabalho de pesquisa tem natureza aplicada, pois busca levantar informações que potencialmente contribuam para o enfrentamento ou prevenção de problemas específicos. Quanto aos seus objetivos ela é descritiva por incorporar como técnica a coleta de dados a fim de levantar, registrar e descrever fatos observáveis, sem interferência do pesquisador. Utilizar-se-á técnicas quantitativas e qualitativas (método misto) para descrição do fenômeno aqui apresentado e obtenção de informações da realidade (MEDEIROS; TOMASSI, 2021).

A experiência do pesquisador quanto operador da realidade em questão, seja na gestão e fiscalização de contratos administrativos de mão de obra terceirizada, seja como gestor do departamento de recursos humanos e membro da Comissão de Prevenção e Enfrentamento à Violência no Trabalho (CPEVT) no ICTS, envolvem a aplicação da “observação participante”, ou seja, através do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado, sendo parte do contexto.

Esse método é capaz de gerar dados através da observação e escuta de pessoas em seu contexto natural, acessando os sentidos e as percepções sociais que elas compreendem a respeito de suas próprias atividades. Como parte do processo, as experiências do próprio pesquisador, seus sentimentos, ansiedades e sentidos sociais integram essa abordagem. Facilidades como acesso a registros, conhecimento da cultura organizacional e acesso às pessoas através de uma relação mais natural (GRAY, 2012).

3.1 Participantes

O ICTS é constituído de 1.006 profissionais relacionando servidores e terceirizados (força de trabalho residente). Este universo distribui-se, percentualmente, em 19,28% (194) de servidores e 80,72% (812) de terceirizados em 7 grandes áreas de competência denominadas como: Diretoria Executiva; Operações e Produção; Gestão da Qualidade; Educação, Pesquisa e Inovação; Gestão Institucional; Gestão do Trabalho e Desenvolvimento Tecnológico. O

contingente entre homens e mulheres na Unidade são de 566 homens e 440 mulheres (56,26% e 43,74% respectivamente).

A composição escolar dos profissionais apresenta um quadro bastante diverso, em consonância com a complexidade de funções de uma indústria de medicamentos. Os graduados e técnicos alcançam quase 50% de todo quadro. Os detentores de pós-graduação, *lato* e *stricto-sensu*, perfazem 27,64%, enquanto os que possuem nível médio alçam 24,75%.

Para distribuição dos servidores e terceirizados por áreas de competência foram utilizadas como referenciais as faixas aplicadas pelo IBGE de acordo com sua pirâmide etária nos levantamentos censitários no Brasil. Considerando a sua aplicação para o corpo funcional do ICTS, foi considerada uma adequação na faixa inicial entre 20 e 24 anos, por não haver trabalhadores com idade inferior. De modo equivalente, a faixa-teto foi de 75 ou mais, dada a raridade de profissionais acima de 75 anos.

Ambos os vínculos apresentam profissionais com muitos anos de tempo de empresa, sendo possível identificar aqueles com até 36 anos de atividade na Unidade. Servidores e terceirizados com tempo de casa a partir de 10 anos representam, respectivamente, 71% e 44% de seu conjunto de profissionais por vínculo. E apesar das peculiaridades jurídicas que conformam a terceirização a partir da permanente troca de contratos administrativos e, de empresas, por meio de licitação, identifica-se a manutenção de profissionais por décadas demonstrando necessidade permanente desta mão de obra pelo ICTS.

Os participantes foram recrutados por meio dos seguintes critérios de inclusão:

- ✓ Vínculo como servidor e terceirizado no ICTS a partir de 5 anos;
- ✓ Idade a partir de 20 anos;
- ✓ Incluir diferentes gêneros;
- ✓ Incluir trabalhadores de todas as 7 grandes áreas de competência (Diretoria Executiva; Operações e Produção; Gestão da Qualidade; Educação, Pesquisa e Inovação; Gestão Institucional; Gestão do Trabalho e Desenvolvimento Tecnológico) sejam detentores de cargos de chefia/liderança, sejam os ocupantes de cargos técnicos.

Assim, os critérios de exclusão foram:

- ✓ Trabalhadores com outros vínculos que não sejam servidores e terceirizados;
- ✓ Servidores e terceirizados com menos de 5 anos no ICTS;
- ✓ Trabalhadores com menos de 20 anos de idade;
- ✓ Não serão incluídos terceirizados da área de limpeza, segurança entre outros que não envolvam mão de obra residente (Necessidade permanente envolvendo atividades finalísticas ou meio).

A Tabela 1 apresenta os participantes da pesquisa.

Tabela 1 - Participação na Pesquisa.

VÍNCULOS	Aptos à Participação	%	Participantes Efetivos	%
Servidores	150	23%	71	33%
Terceirizados	507	77%	141	67%
TOTAL	657		212	
			32%	

Fonte: Autoria Própria

Esse quantitativo (212 participantes) representa aproximadamente 32% da força de trabalho apta à participação na pesquisa que congregou um total de 657 trabalhadores. Importante considerar que a diferença numérica e percentual entre os vínculos manteve alguma proporcionalidade quando comparamos os potenciais participantes com aqueles que de fato responderam à pesquisa. O total de participantes servidores constituiu-se de 71 servidores e 141 terceirizados, ou seja, 33% e 67% por cento, respectivamente.

Na Tabela 2 é apresentada a distribuição de participantes pelas grandes áreas, contudo sem detalhar os setores ou departamentos que integram. A VDGI, VDOP e Diretoria Executiva são as áreas que apresentaram maior percentual de participação dos trabalhadores, com 20%, 19% e 17% respectivamente. Estas áreas também obtiveram maior representatividade de terceirizados (VDOP: 37; VDGI: 33 e Diretoria: 20) na pesquisa, enquanto a Diretoria e a VDEPI tiveram expressiva

participação de servidores, com dezesseis cada, se comparadas com as demais áreas.

Tabela 2. Participação por Área.

ÁREAS	Servidores	%	Terceirizados	%		
Diretoria Executiva	16	44%	20	56%	36	17%
Vice Diretoria de Operações e Produção	4	10%	37	90%	41	19%
Vice Diretoria de Gestão da Qualidade	10	42%	14	58%	24	11%
Vice Diretoria de Ensino Pesquisa e Inovação	16	59%	11	41%	27	13%
Cordenação de Desenvolvimento Tecnológico	5	38%	8	62%	13	6%
Vice Diretoria de Gestão Institucional	10	23%	33	77%	43	20%
Vice Diretoria de Gestão do Trabalho	10	36%	18	64%	28	13%
TOTAL	71		141		212	
	33%		67%			

Fonte: Autoria Própria.

O baixo quantitativo de servidores participantes nas áreas de Operações/Produção e de Desenvolvimento Tecnológico, quatro e cinco respectivamente, justifica-se por serem áreas com reduzido número de profissionais com este vínculo. Apenas oito servidores na VDOP e sete na CDT estavam aptos à participação na pesquisa.

3.2 Espaço Empírico

O ICTS é uma unidade técnico-científica onde a principal competência é a produção de medicamentos para o SUS aliada à educação, pesquisa e desenvolvimento tecnológico em saúde incorporando o Complexo Econômico e Industrial 4.0. Sua capacidade instalada alcança a marca de 6,5 bilhões de unidades de medicamentos. Conta com um portfólio de cerca de 31 tipos de medicamentos, entre eles, vitaminas e suplementos minerais, analgésicos, antimaláricos, ansiolíticos, anti-helmínticos, agentes imunossupressores, antiparasitários, antineoplásicos, antiparkinsonianos, tuberculostáticos, anti-inflamatórios, antibióticos e antiviróticos/antirretrovirais para tratamento da Síndrome da Imunodeficiência Adquirida (AIDS) e Influenza (H1N1). Há também acordos que envolvem transferência tecnológica para pesquisas de infecções virais como dengue e Chikungunya. Possui ainda autorização sanitária para produto à base de cannabis. Essa condição produtiva é possível já que a Unidade conta com aproximadamente

105 mil metros quadrados de área fabril em seu complexo industrial no Rio de Janeiro. Vale mencionar que outras atividades, além daquelas essencialmente vinculadas à produção, também estão presentes em outros campus.

A sua inclinação produtiva a enquadra, principalmente, no setor secundário da economia, porém integra uma Fundação Pública vinculada ao Ministério da Saúde (MS). Demonstra-se, portanto, sua natureza jurídica de caráter público, ainda que a sua dinâmica produtiva exerça soluções e celeridade compatíveis com o construto privado, fato a ser levado em conta dadas as peculiaridades resultantes na integração dessas distintas realidades jurídicas.

Frisa-se ainda a realidade geográfica do ICTS localizada na periferia de uma das maiores comunidades da cidade. Com acesso único em território dominado pelo tráfico de drogas, os trabalhadores necessariamente precisam se expor a uma realidade de confrontos bélicos que, inclusive, já vitimaram alguns profissionais da Unidade. Dado o avanço da criminalidade na região o acesso ao ICTS requer cuidados, como acionamento do pisca-alerta dos veículos, redução máxima da velocidade do veículo e manobras na contramão, já que a via formal para acesso se tornou demasiadamente periculosa, tendo em vista ocorrências de sequestros e abordagens armadas.

O contexto do ICTS como uma das unidades técnico-científicas da Fundação Pública Federal e participante do SUS mantém a condição de prevalência quantitativa aos terceirizados, ainda que por força da Constituição Federal (CRFB) o servidor estatutário (concursado) seja apresentado como a principal força laboral. O fato é que a realidade diversa e complexa mediante as diferentes naturezas de vínculos laborais, conjugadas com a atipicidade de uma unidade industrial, com suas dinâmicas peculiares e vinculadas ao direito público, despertam para um cenário bastante frutífero às violências e, portanto, apto a uma detida análise acerca dos recursos e demandas de trabalho, sua relação com o bem-estar e engajamento do trabalhador. Esse resultado expressa dois tipos de vínculo: do servidor público estatutário e do trabalhador celetista, este último mediante terceirização. Em suma, a gestão do trabalho em ambos (servidor e terceirizado), cuja conformação legal se distingue entre si, demonstra distinções legais no estabelecimento de ações equânimes no cotidiano laboral dos profissionais.

A criação e composição da Comissão de Prevenção e Enfrentamento à Violência no Trabalho (CPEVT) passou a existir formalmente na Unidade a partir de 01/06/2021 com a publicação, no ICTS, da Portaria 043/2021-DIR (BRASIL, 2021), conforme estrutura e critérios elaborados pela AGP apresentados no Quadro 1.

Quadro 1. Composição Geral – CPEVT.

MEMBROS TITULARES
Presidente
Membro (1º Secretário)
Membro (2º Secretário)
Membro
Membro
I. A Comissão poderá compor o seu quadro com outros membros, através de convite (Membros Convidados), cujo fato em análise demonstre pertinência e relevância para a apuração em questão. II. Na ausência do Presidente e na impossibilidade de postergação de reunião, o primeiro secretário poderá assumir interinamente a presidência, sendo a secretaria assumida pelo membro designada como segundo secretário. III. A comissão poderá convidar pessoas para entrevistas e realizar outras diligências que contribuam para a melhor elucidação do fato e que viabilize a produção de minucioso relatório que subsidie a Diretoria-Executiva em uma potencial tomada de decisão.

Fonte: Autoria Própria

A CPVET passa a ser pautada pelo seguinte objetivo:

[...] promover ações institucionais em prol da orientação, das formas de prevenção e de combate às práticas que atentem contra a dignidade das pessoas, no âmbito do Instituto, assim como apurar fatos que se apresentem como fator potencial e/ou determinante para o prejuízo da performance da gestão em todas as suas ramificações como pesquisa, ensino, administração e demais atividades no âmbito do Instituto [...]

Em termos gerais, o percurso temporal para a criação da CPEVT exigiu, aproximadamente, dois meses para a consolidação de seu objetivo e diretrizes básicas para sua composição. Os membros titulares são fixos, mas há a possibilidade de outros profissionais assumirem como membros convidados para contribuírem em alguma situação que requeira outro conhecimento/expertise ou, ainda, que demonstre relevância para compreensão e elucidação do caso presente. As tratativas realizadas pela Comissão, para serem válidas, vinculam a presença de

pelo menos três membros. O primeiro secretário substitui o presidente em sua ausência. O segundo secretário substitui a ausência do primeiro secretário ou quando este substitui o Presidente em suas funções. Na ausência de ambos os secretários, o membro seguinte assume a posição, desde que preservados o quantitativo de três integrantes, incluindo o presidente.

Sobre os perfis profissionais dos membros, levou-se em conta o importante papel da multidisciplinaridade na seara da gestão de pessoas quanto à sensível natureza do tema (Violência no Trabalho). Questões gerenciais, múltiplos vínculos envolvendo potenciais assédios com possíveis reflexos no desempenho e na saúde do trabalhador, seja ele terceirizado ou servidor exigem a participação de diversos saberes, razão pela qual a composição proposta da comissão integra preferencialmente profissionais da AGP que atuam no campo da saúde do trabalhador, da gestão de contratos administrativos de mão de obra, gestão de servidores e do campo de desenvolvimento de recursos humanos. Para Menezes (2020, p.36) o Sistema Único de Saúde (SUS) assegura aos trabalhadores, independentemente da existência de vínculo, do caráter e da natureza laboral, condições de saúde e integridade física e mental.

Buscou-se a obrigatória preservação das competências dos canais especializados externos (Ouvidoria, Comitê de Ética e Corregedoria) ao ICTS vinculados à Entidade Pública Federal, colocando-se (CPEVT) como instrumento de apoio a esses organismos. Com isso, as bases da comissão estão estabelecidas em iniciativas de prevenção e contribuição de uma nova conformação da cultura organizacional em médio e longo-prazo no combate a qualquer tipo de violência laboral e manutenção do bem-estar e engajamento dos trabalhadores. O intuito é a antecipação ao problema, ainda que a idealização da Comissão também objetive atender ações emergenciais que demandem pronto tratamento e conhecimento das peculiaridades laborais em um contexto industrial.

3.3 Instrumentos

Os seguintes instrumentos foram utilizados na pesquisa:

Questionário de Recursos e Demandas de Trabalho (QRDT) - Construído e validado por Farina *et al.* (2020) com base no modelo de Recursos e Demandas de

Trabalho o QRDT, esse questionário possui 44 itens, que resultam em oito fatores. Todos os 8 fatores estão vinculados aos recursos de trabalho. São eles: comunicação, suporte do líder, justiça no trabalho, suporte dos colegas, clareza de papel, alinhamento de habilidades, desafios e perspectiva de crescimento. Por fim, as evidências levantadas no estudo e seu refinamento para aplicação do instrumento de pesquisa demonstraram elementos psicométricos críveis, constituindo-se em instrumento válido para levantamento de dados proposto no contexto da cultura brasileira (FARINA *et al.*, 2020).

Escala Reduzida de Engajamento no Trabalho - Versão da *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-9), adaptada para o Brasil, compõe 9 itens que mensuram 3 dimensões: vitalidade (vigor), dedicação e concentração (absorção) que uma vez reunidas conferem ao trabalhador uma condição de engajamento laboral, ou seja, energia e força capazes de resistir às adversidades, acompanhada de atividades que possuem significado gerando conexão do trabalhador e sentimento de prazer dadas a fluidez e imersão no seu cotidiano laboral. A escala *Likert* apresenta sete pontos que demonstram qualidade psicométrica reconhecida. Novos estudos com esse instrumento são importantes, já que sua submissão a diversas análises e conjunturas contribuirão para novas evidências de sua estrutura e abrangência, já que tem se caracterizado com um bom preditor na análise das atitudes e comportamentos positivos no trabalho (VAZQUEZ *et al.*, 2015).

Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET) - Constitui-se em uma medida de bem-estar laboral abrangendo uma dimensão afetiva (emoções e humores no trabalho) e uma dimensão cognitiva (percepção de expressividade e realização pessoal no trabalho). De acordo com Paschoal e Tamayo (2008, p.20) a EBET é constituída por três fatores, são eles: afeto positivo, afeto negativo e realização. O primeiro apresenta 9 itens, o segundo 12 itens e o terceiro 9 itens totalizando 30 itens. A partir das dimensões afeto e realização/expressividade é possível reconhecer no ambiente laboral o espaço propício para a realização e edificação da felicidade do trabalhador gerando satisfação e alto desempenho Organizacional. Assim, demonstra ótimos atributos psicométricos, além de fácil aplicação no campo de estudos do bem-estar e da gestão de pessoas.

3.4 Coleta de Dados

Inicialmente, o projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do SENAI-CIMATEC (vinculado ao programa de pós-graduação do curso) e do CEP vinculado à Unidade da Fundação Pública onde ocorre a pesquisa. Após as aprovações ocorridas, respectivamente em 11/12/2023 sob o parecer nº 6.570.145 e 05/03/2024 sob o parecer nº 6.685.861, seguiu-se o cronograma proposto após adequações necessárias dos prazos. Em sintonia com os critérios de inclusão da amostra, a pesquisa (Coleta de Dados) teve início em 06/03/2024 sob a égide da preservação e segurança das informações e, conseqüentemente, dos participantes da pesquisa nos seus aspectos de integridade, confidencialidade e disponibilidade, sempre a partir dos cuidados de uso e de boas práticas na gestão das informações conforme descrito a seguir. As etapas antecessoras às participações dos profissionais envolveram a transposição do questionário e das escalas para o meio digital o que exigiu zelo para a criação de conta, senha forte e de verificações em mais de uma etapa, conforme disponibilidade do recurso, para acesso à plataforma “Google” por meio do *Google Forms* (serviço gratuito para elaboração de formulários online). Previu-se, para casos excepcionais, onde não fosse possível a utilização do recurso tecnológico, que o questionário e escalas seriam impressas pelo pesquisador, contudo a coleta transcorreu sem intercorrências desta natureza, mantendo a sua integridade e segurança na disponibilização ao participante da pesquisa.

Na fase inicial da pesquisa o contato primário ocorreu com o diretor executivo e os vice-diretores das áreas VDOP (Vice-Diretoria de Operações e Produção); VDGQ (Vice-Diretoria de Gestão da Qualidade); VDEPI (Vice-Diretoria de Educação, Pesquisa e Inovação); VDGI (Vice-Diretoria de Gestão Institucional); VDGT (Vice-Diretoria de Gestão do Trabalho) e CDT (Coordenação de Desenvolvimento Tecnológico) de modo a dar conhecimento sobre o início da pesquisa. A partir da lista de trabalhadores cedida pela área de recursos humanos (RH), foi possível enviar e-mail individualizado explicitando as principais informações da pesquisa, inclusive acerca dos direitos e deveres do participante de pesquisa, além de formas

de contato com o pesquisador responsável, convidando-o à participação através de link contido no corpo do e-mail ou para esclarecimento de eventuais dúvidas.

Após aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, foram identificados seiscentos e cinquenta e sete trabalhadores aptos para participação da pesquisa. Optou-se por enviar e-mail individualizado, ou seja, nominal ao trabalhador e trabalhadora buscando majoração da receptividade à pesquisa e sua consequente participação. Foi enviado um primeiro e-mail, convidando para a participação na pesquisa, para os 657 trabalhadores (servidores e terceirizados) aptos pelos critérios de inclusão e exclusão. Aos não respondentes foram realizadas ainda duas tentativas, também por e-mail, mas sempre de modo individualizado e com textos distintos entre a primeira, segunda e terceira tentativa. Considerando essa dinâmica e ainda o retorno de agradecimento com TCLE assinado para cada participante, foram efetivados aproximadamente 1600 contatos. O período de coleta foi de aproximadamente três meses em que participaram efetivamente 212 trabalhadores entre servidores e terceirizados de mão de obra residente.

O controle individual considerou o registro dos e-mails enviados e da participação ou não pelo trabalhador, já que o *Google Forms* disponibiliza e mantém os dados oriundos das pesquisas finalizadas. Considerando o meio digital, foi possível implementar no acesso ao questionário e escalas filtros a partir de e-mail com domínio institucional, restringindo, dessa maneira, o acesso e a participação apenas aos que forem cadastrados pelo pesquisador responsável conforme lista disponibilizada pelo RH, garantindo o controle do universo pesquisado. Outros recursos de segurança foram utilizados como a limitação de apenas uma resposta por entrevistado e a inviabilização de edição de respostas após o envio. Também foram adotadas medidas que impediram as alterações de permissões, compartilhamento de dados e *download*.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi incluído como a primeira etapa do formulário no *Google Forms*. Somente com o aceite do trabalhador na participação da pesquisa é que o questionário e as escalas foram acessadas para preenchimento. Aqueles que optaram pela não participação não tinham meios de prosseguir para as etapas seguintes, encerrando ali o seu acesso. Na medida em que os trabalhadores preenchiam e finalizavam a pesquisa uma frase de agradecimento se seguia indicando a finalização da participação. Posteriormente o

participante recebia um e-mail de agradecimento contendo o TCLE assinado digitalmente pelo pesquisador responsável para sua assinatura e guarda. Naqueles casos em que não se identificava o registro de participação dos trabalhadores após sete dias de envio do primeiro e-mail, outra mensagem individual era enviada demonstrando a importância da participação em prol dos trabalhadores e da Organização, frisando o seu caráter voluntário. Ao todo foram três tentativas de contato por e-mail àqueles que ainda não haviam participado. As tentativas levaram em conta possíveis afastamentos, férias e alto número de informações circulantes pelos canais de comunicação da Unidade que teriam potencial de “distrair” o trabalhador que tinha interesse em participar da pesquisa, com isso, concedendo mais de uma oportunidade. Importante esclarecer que muitas participações surgiram a partir da segunda e da terceira tentativa. Aos trabalhadores das linhas de produção, cujo acesso ao computador é restrito dada a natureza de suas atividades, houve apresentação presencial da pesquisa e acompanhamento dos participantes em espaço e computadores cedidos pela (VDOP) para o seu preenchimento por meio do link disponibilizado pelo pesquisador responsável.

Posteriormente à coleta, os dados oriundos da pesquisa permanecem mantidos em arquivos digitais sob a guarda e responsabilidade do pesquisador responsável de modo que se mantenha o sigilo, com acesso restrito aos pesquisadores e para uso exclusivo conforme finalidade prevista na Resolução nº 466 de 12 de dezembro de 2012 (Diretrizes e Normas Regulamentadoras de Pesquisas envolvendo seres humanos) e de acordo com os requisitos tratados pela Lei nº 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - LGPD). Após cinco anos do término da pesquisa esses dados serão eliminados (descartados). No caso dos físicos, se houver, serão triturados e em relação aos dados digitais serão deletados, sem possibilidade de manutenção de backup ou outro tipo de cópia de segurança.

Os resultados estatísticos subsidiaram a concepção das ações a fim de construir um ambiente seguro e saudável aos trabalhadores. A primeira ação foi reavaliar a estrutura e o funcionamento da Comissão de Enfrentamento e Prevenção a Violência. Posteriormente, foram sugeridas ações de avaliação e intervenção.

3.5 Tratamento de Dados

Os recursos e demandas laborais, assim como o bem-estar e engajamento no trabalho foram avaliados conforme questionário e escalas aplicadas, tais sejam o QRDT, a EBET e a UWES-9. Esses instrumentos compõem 44, 30 e 9 itens respectivamente, totalizando 83 itens. Foi realizada a verificação quanto à confiabilidade e precisão dos instrumentos por meio dos coeficientes de fidedignidade *alpha de Cronbach* (α) e *ômega de McDonald* (ω) (MARTIN, 2007).

Foi elaborada a análise descritiva das variáveis sociodemográficas de modo que fosse possível comparar os vínculos servidores e terceirizados em relação aos recursos/demandas, bem-estar e engajamento no trabalho.

Os fatores das escalas QRDT, EBET e UWES-9, a partir da estatística descritiva, foram identificados através da soma dos escores dos itens utilizando a média/desvio padrão e mediana/IQR para trabalhadores terceirizados e servidores. Importante esclarecer que a adaptação brasileira da UWES-9 permite uma estrutura unifatorial (Vazquez *et al.* 2015).

A normalidade dos dados foi avaliada através da avaliação gráfica (histogramas) da distribuição dos escores e do teste de *Shapiro-Wilk*, devido ao seu alto nível de poder (RAZALI; WAH, 2011). Considerando os resultados do teste com distribuição anormal, foram realizadas análises de regressão com intervalos de confiança de 95% através da reamostragem por *bootstrapping*, produzindo maior confiabilidade e precisão nos testes de hipóteses (MARTIN, 2007; STECK e JAAKKOLA, 2003).

Com isso, considerando as múltiplas variáveis e fatores envolvidos na pesquisa, sejam preditoras (sociodemográficas e RDT), moderadoras (vínculo) e as dependentes ou de desfecho (BET e engajamento), o modelo de regressão linear múltipla foi o mais indicado para testar o efeito moderador da variável vínculo (terceirizado/servidor) sobre as relações dos recursos e demandas com as escalas de bem-estar e engajamento laboral. Para tanto, foi realizada uma regressão para cada fator de bem-estar e engajamento, incluindo variáveis de controle como idade, gênero, escolaridade e cargo de chefia para esta análise inferencial. A variável vínculo, ainda que se enquadre na classificação de variáveis sociodemográficas, para o presente estudo ela possui papel relevante dada a sua condição na pergunta de pesquisa, razão pela qual assume o papel de moderadora. A variável

escolaridade (seis níveis) foi convertida em variáveis *dummies*, permitindo sua incorporação nas regressões. Já a categoria “Pós-Graduação *Lato Sensu*” foi utilizada como base de comparação, em virtude do seu maior número de integrantes. Os escores das escalas foram centralizados antes da realização das regressões, com o intuito de viabilizar a adequada interpretação dos coeficientes (HAYES, 2022). A centralização transforma a média da variável em zero, sem mudar sua unidade de medida. Já na regressão, o efeito moderador é representado pela interação da variável “vínculo” com os outros preditores. Caso a interação seja estatisticamente significativa, será necessário proceder testes de efeitos simples para avaliar a diferença na relação do preditor com o desfecho em cada grupo de vínculo. Todas as análises foram realizadas no software R versão 4.3.2 (R Core Tem, 2023).

Os resultados estatísticos serão dispostos em uma matriz de significância cuja ordenação considerará a variável vínculo e o valor positivo ou negativo quanto à significância estatística encontrada. Cada quadrante performará de modo claro e objetivo os resultados envolvendo ambas as variáveis moderadoras (Servidor e terceirizado), o conjunto de variáveis dependentes ou de desfecho (EBET e UWES-9), assim como as variáveis preditoras ou independentes (VSD e QRDT), conforme apresentado abaixo:

Quadro 2. Matriz de Significância.

	SIGNIFICÂNCIA POSITIVA	SIGNIFICÂNCIA NEGATIVA
VÍNCULO SERVIDOR	Fatores EBET/QRDT/VSD & Fatores UWES-9/QRDT/VSD	Fatores EBET/QRDT/VSD & Fatores UWES-9/QRDT/VSD
VÍNCULO TERCEIRIZADO	Fatores EBET/QRDT/VSD & Fatores UWES-9/QRDT/VSD	Fatores EBET/QRDT/VSD & Fatores UWES-9/QRDT/VSD

Fonte: Autoria Própria

A Matriz de Significância apresenta características que lhe são próprias nos moldes de matrizes de diagnóstico organizacional como a matriz SWOT ou FOFA, por exemplo, que atua como uma tecnologia de gestão que contribui para o planejamento estratégico da Organização. Auxilia ainda na elaboração de um panorama geral na ambiência laboral, viabilizando planos de ações mais contundentes e direcionados às necessidades internas (VENDRUSCOLO et al., 2022).

Sua análise leva em consideração dois vínculos e dois tipos de significância: servidor e terceirizado, assim como a significância positiva e negativa. A partir desses eixos são dispostas as informações estatísticas das variáveis e dos instrumentos utilizados: EBET, UWES-9, QRDT, VSD e seus fatores.

Considerando a sua instrumentalidade, a matriz pode ser periodicamente utilizada pela ICTS para subsidiar ações que fomentem o bem-estar e o engajamento no trabalho, além de direcionar os recursos laborais de maneira otimizada.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os resultados estatísticos, os efeitos percebidos pelo conjunto de trabalhadores participantes e a discussão contextualizada desses efeitos junto aos trabalhadores servidores e terceirizados do instituto. Na sequência, apresenta proposições, que devem atuar interativamente, ou seja, que possuam interdependência onde suas finalidades ou competências possam subsidiar a promoção de ações institucionais para prevenção e combate às práticas que ameacem a dignidade dos trabalhadores de modo que sejam preservadas sua saúde mental e, conseqüentemente, seu desempenho laboral, assim como a competitividade organizacional doravante um ambiente de trabalho saudável e livre de violência no ICTS.

4.1 Análise Estatística dos Instrumentos QRDT, EBET e UWES-9

As variáveis sociodemográficas investigadas no estudo foram caracterizadas com tabelas de frequência e porcentagem como demonstradas na Tabela 3.

Tabela 3. Informações Demográficas da Amostra.

Características	Terceirizado, N = 141¹	Servidor, N = 71¹
Idade	47,65 (10,10)	50,38 (7,54)
Gênero		
Feminino	67 (48%)	31 (44%)
Masculino	74 (52%)	40 (56%)
Grande área		
Coordenação de Desenvolvimento Tecnológico	8 (5,7%)	5 (7,0%)
Diretoria Executiva	20 (14%)	16 (23%)
Vice-Diretoria de Educação, Pesquisa e Inovação	11 (7,8%)	16 (23%)
Vice-Diretoria de Gestão da Qualidade	14 (9,9%)	10 (14%)
Vice-Diretoria de Gestão do Trabalho	18 (13%)	10 (14%)
Vice-Diretoria de Gestão Institucional	33 (23%)	10 (14%)
Vice-Diretoria de Operações e Produção	37 (26%)	4 (5,6%)
Escolaridade		
Ensino Fundamental/Médio	15 (11%)	0 (0%)
Ensino Médio-Técnico	23 (16%)	3 (4,2%)
Ensino Superior (Bacharel/Tecnólogo/Licenciatura)	37 (26%)	5 (7,0%)
Pós-graduação <i>Lato Sensu</i> (Especialização/MBA)	50 (35%)	13 (18%)
Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> (Mestrado)	11 (7,8%)	22 (31%)
Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> (Doutorado/Pós-Doutorado)	5 (3,5%)	28 (39%)
Escolaridade exigida		
Nível Médio	37 (26%)	6 (8,5%)
Nível Técnico (Profissionalizante)	19 (13%)	9 (13%)
Nível Superior	85 (60%)	56 (79%)
Cargo de chefia		
Não	118 (84%)	33 (46%)
Sim	23 (16%)	38 (54%)

Nota:

¹Média (Desvio Padrão); n (%)

Fonte: Autoria Própria.

De acordo com o levantamento a idade média dos terceirizados é de 47,65 anos (Desvio Padrão = 10,10), enquanto a dos servidores é de 50,38 anos (Desvio Padrão = 7,54). Em relação ao gênero, 48% dos terceirizados são mulheres e 52% são homens; entre os servidores, 44% são mulheres e 56% são homens. Já na escolaridade a maioria dos terceirizados possui Pós-graduação (35%) e Ensino Superior (26%), enquanto entre os servidores, a maioria possui Pós-graduação *Stricto Sensu* Doutorado/Pós-Doutorado (39%) e (Mestrado) (31%). Importante

esclarecer que apenas um participante apresentou escolaridade no “Ensino Fundamental” e outros dois com “Pós-Doutorado”. Estas duas categorias de escolaridade foram incorporadas às categorias adjacentes.

O referido questionário (QRDT) e escalas (EBET e UWES-9) posicionam-se como instrumentos validados (FARINA *et al.*, 2020; PASCHOAL; TAMAYO, 2008; MAGNAN *et al.*, 2016), ou seja, que são capazes de acumular evidências de validade constituindo base científica para a adequada interpretação dos resultados dos testes. Foram realizados testes de fidedignidade relacionados a capacidade de replicação e consistência dos escores relacionados. Os coeficientes aplicados, foram o *Alpha de Cronbach* (α), também denominado de teste-reteste, e *Ômega de McDonald* (ω) que baseia sua avaliação através da consistência interna de seus itens. Ambos demonstraram serem adequados para verificação do nível de precisão das escalas, conforme Tabela 4.

Tabela 4. Testes de Fidedignidade.

	Fatores	Alpha de Cronbach (α)	Ômega de McDonald (ω)
QRDT	Comunicação	0,708	0,777
	Suporte do líder	0,902	0,929
	Justiça	0,656	0,738
	Suporte do colega	0,802	0,839
	Clareza	0,626	0,662
	Alinhamento	0,803	0,835
	Desafios	0,381	0,418
	Crescimento	0,752	0,760
EBET	Afetividade positiva	0,942	0,957
	Afetividade negativa	0,924	0,944
	Realização	0,893	0,914
UWES-9	Vitalidade	0,957	0,958
	Dedicação	0,849	0,851
	Concentração	0,796	0,817
	Engajamento	0,939	0,954

Notas:

QRDT= Questionário de Recursos e Demandas de Trabalho

EBET= Escala de Bem-Estar no Trabalho

UWES-9= Escala Reduzida de Engajamento

Fonte: Autoria Própria

O fator “Desafios”, diferentemente das demais, apresentou baixa fidedignidade nos testes realizados. Todas as demais apresentaram resultados satisfatórios. A Tabela 5 apresenta estatísticas descritivas das escalas QRDT, EBET e UWES-9 para trabalhadores terceirizados e servidores.

Tabela 5. Informações Descritivas da Amostra.

		MÉDIA (Desvio Padrão)		MEDIANA (Intervalo Interquartil - IQR)	
	Fatores	Terceirizado, N = 141	Servidor, N = 71	Terceirizado, N = 141	Servidor, N = 71
QRDT	Comunicação	19,355 (3,295)	16,915 (3,097)	20,000 (17,000 – 22,000)	17,000 (15,000 – 19,000)
	Suporte do líder	27,028 (5,771)	26,028 (5,506)	29,000 (24,000 – 31,000)	28,000 (23,000 – 30,000)
	Justiça	13,319 (3,053)	12,944 (2,985)	14,000 (11,000 – 16,000)	12,000 (11,000 – 15,500)
	Suporte do colega	21,915 (3,360)	22,000 (3,439)	22,000 (19,000 – 25,000)	22,000 (20,000 – 25,000)
	Clareza	18,979 (1,396)	18,324 (1,827)	19,000 (19,000 – 20,000)	19,000 (18,000 – 20,000)
	Alinhamento	30,872 (3,830)	30,099 (4,350)	31,000 (29,000 – 34,000)	31,000 (28,000 – 33,000)
	Desafios	10,433 (1,551)	10,310 (1,635)	11,000 (10,000 – 11,000)	11,000 (10,000 – 11,000)
	Crescimento	7,780 (2,871)	7,423 (2,857)	8,000 (6,000 – 10,000)	8,000 (6,000 – 9,000)
EBET	Afetividade positiva	31,135 (6,943)	28,831 (7,905)	32,000 (27,000 – 36,000)	30,000 (24,000 – 35,000)
	Afetividade negativa	14,631 (6,248)	16,394 (7,025)	13,000 (10,000 – 17,000)	15,000 (11,000 – 18,500)
UWES-9	Realização	35,121 (5,014)	32,746 (6,389)	36,000 (32,000 – 39,000)	34,000 (28,000 – 37,500)
	Vitalidade	14,277 (3,930)	12,803 (4,153)	15,000 (13,000 – 17,000)	14,000 (11,500 – 15,000)
	Dedicação	14,759 (3,768)	13,493 (3,891)	16,000 (13,000 – 18,000)	15,000 (11,500 – 16,000)
	Concentração	14,943 (3,189)	13,507 (4,010)	16,000 (13,000 – 17,000)	15,000 (12,000 – 16,000)
	Engajamento	43,979 (9,889)	39,803 (11,105)	48,000 (39,000 – 51,000)	43,000 (34,500 – 48,000)

Notas:

QRDT= Questionário de Recursos e Demandas de Trabalho

EBET= Escala de Bem-Estar no Trabalho

UWES-9= Escala Reduzidade de Engajamento

Fonte: Autoria Própria

A análise descritiva demonstrou, na escala QRDT, que a maior discrepância é observada em Comunicação, onde terceirizados relataram uma média de 19,36 (DP = 3,30) em comparação aos servidores, que relataram uma média de 16,92 (DP = 3,10). Na escala EBET, a maior diferença é na Realização, com servidores apresentando uma média de 32,75 (DP = 6,39), enquanto os terceirizados têm uma média de 35,12 (DP = 5,01). Na escala UWES-9, a maior discrepância é no Engajamento, onde terceirizados têm uma média de 43,98 (DP = 9,89) comparado aos servidores, com uma média de 39,80 (DP = 11,11).

Os testes de normalidade dos fatores QRDT, EBET e EWES-9 foram realizados por meio de gráficos (histogramas) e o teste Shapiro-Wilk (MARTIN, 2007; STECK e JAAKKOLA, 2003). Ambos demonstraram que os fatores não seguem uma distribuição normal. Portanto, as análises de regressão serão realizadas com intervalos de confiança gerados por *Bootstrapping* com índice de confiança (IC) de 95%.

Modelos com todos os preditores, mas sem termos de interação, foram ajustados para checar pressupostos das análises, conforme Tabela 6.

Tabela 6. Checagem dos Pressupostos da Regressão.

Fatores	Heteroscedasticidade	Normalidade	Outliers	Colinearidade	Autocorrelação
EBET	Afetividade positiva	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE
	Afetividade negativa	FALSE	FALSE	TRUE	FALSE
	Realização	FALSE	TRUE	TRUE	TRUE
UWES-9	Vitalidade	FALSE	FALSE	TRUE	TRUE
	Dedicação	FALSE	FALSE	TRUE	TRUE
	Concentração	FALSE	FALSE	TRUE	TRUE
	Engajamento	FALSE	FALSE	TRUE	TRUE

Notas:

EBET= Escala de Bem-Estar no Trabalho

UWES-9= Escala Reduzida de Engajamento

Fonte: Autoria Própria

Somente o modelo de afetos positivos acatou todos os pressupostos da regressão linear. Os outros modelos apresentaram heterogeneidade das variâncias e resíduos não normais. As análises seguintes, que testam os efeitos condicionais, foram realizadas com procedimentos robustos de reamostragem por *bootstrapping*, a partir das interações dos preditores. O modelo de regressão linear múltipla foi o mais indicado para testar o efeito moderador da variável vínculo (terceirizado/servidor) sobre as relações dos recursos e demandas com as escalas de bem-estar e engajamento laboral, incluindo ainda variáveis de controle como idade, gênero, escolaridade e cargo de chefia para esta análise inferencial.

Afetividade Positiva

O modelo de regressão múltipla com efeito de interação apresentou um bom ajuste aos dados $F(25, 186) = 10,23$, $p < 0,001$ e explicou 52,24% (R^2 ajustado) da variância de Afetos Positivos. Entre os preditores sociodemográficos, a idade teve um efeito positivo significativo ($B = 0,079$, IC 95% [0,004; 0,170], $p = 0,038$), indicando que à medida que a idade aumenta, os níveis de afetividade positiva também tendem a aumentar, embora o efeito seja pequeno, segundo Tabela 7.

Tabela 7. Coeficientes de Regressão para Afetividade Positiva.

	Preditor	B	IC inferior	IC superior	p
	Intercepto	26,163	21,362	29,928	0,000
	Idade	0,079	0,004	0,170	0,038
	Genero: Masculino	1,344	-0,174	2,747	0,078
	Ensino Fundamental/Médio	0,265	-3,024	3,186	0,850
VSD	Ensino Médio-Técnico	0,737	-1,709	3,682	0,582
	Ensino Superior (Bacharel/Tecnólogo/Licenciatura)	-0,956	-2,968	0,979	0,344
	Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> (Mestrado)	-1,137	-3,876	1,082	0,350
	Pós-Graduação <i>Strito Sensu</i> (Doutorado/Pós-Doutorado)	0,071	-2,763	2,686	0,954
	Cargo de chefia	1,092	-1,133	3,192	0,288
	Vínculo	-2,778	-4,858	-0,399	0,018
QRDT	Comunicação	0,306	-0,038	0,688	0,088
	Suporte do líder	0,375	0,136	0,589	0,006
	Justiça	-0,178	-0,499	0,216	0,326
	Suporte do colega	0,548	0,266	0,870	0,001
	Clareza	0,576	-0,081	1,600	0,140
	Alinhamento	0,287	-0,131	0,630	0,156
	Desafios	-0,381	-1,192	0,574	0,438
	Crescimento	-0,035	-0,444	0,369	0,862
	Vínculo*Comunicação	-1,263	-1,994	-0,455	0,004
	Vínculo*Sujeito do líder	0,150	-0,249	0,514	0,478
	Vínculo*Justiça	0,382	-0,242	1,125	0,238
	Vínculo*Sujeito do colega	0,037	-0,469	0,581	0,890
	Vínculo*Clareza	-0,137	-1,483	1,024	0,790
	Vínculo*Alinhamento	0,551	-0,053	1,223	0,072
	Vínculo*Desafios	0,320	-1,032	1,760	0,620
	Vínculo*Crescimento	0,416	-0,136	0,992	0,160

Notas:

V.S.D.= Variável Sociodemográfica.

QRDT= Questionário de Recursos e Demandas de Trabalho

Fonte: Autoria Própria

Além disso, suporte do líder ($B = 0,375$, IC 95% [0,136; 0,589], $p = 0,006$) e suporte dos colegas ($B = 0,548$, IC 95% [0,266; 0,870], $p < 0,001$) foram preditores positivos significativos, sugerindo que percepções de suporte no ambiente de trabalho estão associadas a maiores níveis de afetividade positiva.

O tipo de vínculo foi outro preditor significativo ($B = -2,778$, IC 95% [-4,858; -0,399], $p = 0,018$), revelando que servidores apresentam menores níveis de afetividade positiva comparados aos trabalhadores terceirizados.

A relação entre Comunicação e Afetividade Positiva não foi significativa entre os trabalhadores terceirizados ($B = 0,31$ (IC 95% [-0,09, 0,70] $p < 0,131$), como

mostra a Tabela 8.

Tabela 8. Efeitos Condicionais sobre Afetividade Positiva.

	Preditor	Vínculo	Coefficiente	Índice de Confiança (IC)	Limite Inferior (IC)	Limite Superior (IC)	Grau de Liberdade (gl)	p
QRDT	Comunicação	Terceirizado	0,305	0,950	-0,092	0,701	186,000	0,131
	Comunicação	Servidor	-0,950	0,950	-1,583	-0,318	186,000	0,003

Nota:

QRDT= Questionário de Recursos e Demandas de Trabalho

Fonte: Autoria Própria

Entretanto, conforme Tabela 8, esta relação é negativa e significativa entre os servidores ($B = -0,95$, IC 95% $[-1,58, -0,32]$ $p < 0,003$), ou seja, para os servidores, cada aumento de um ponto na escala de Comunicação está associado a uma diminuição de 0,95 pontos em Afetividade Positiva, uma relação quase perfeitamente linear.

Afetividade Negativa

A análise de regressão múltipla para Afetividade Negativa apresentou um bom ajuste ao modelo ($F(25, 186) = 7,34$, $p < 0,001$), explicando 43% da variância (R^2 ajustado). Entre os preditores apresentados na Tabela 9, o fator Suporte do Colega foi significativo, mostrando um efeito negativo ($B = -0,392$, IC 95% $[-0,712; -0,049]$, $p = 0,026$), indicando que maior suporte dos colegas está associado a menores níveis de afetividade negativa. Este resultado sugere a importância do suporte social no ambiente de trabalho para a redução de emoções negativas.

Tabela 9. Coeficientes de Regressão para Afetividade Negativa.

	Preditor	B	IC inferior	IC superior	p
	Intercepto	18,490	14,842	22,226	0,000
	Idade	-0,066	-0,143	0,005	0,078
	Genero: Masculino	0,112	-1,568	1,527	0,902
	Ensino Fundamental/Médio	-2,240	-4,841	0,642	0,116
	Ensino Médio-Técnico	-0,144	-2,449	2,080	0,894
VSD	Ensino Superior (Bacharel/Tecnólogo/Licenciatura)	-1,472	-3,479	0,349	0,134
	Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> (Mestrado)	1,521	-1,280	4,006	0,238
	Pós-Graduação <i>Strito Sensu</i> (Doutorado/Pós-Doutorado)	0,386	-2,291	3,545	0,786
	Cargo de chefia	1,310	-0,463	3,255	0,134
	Vínculo	-0,608	-3,230	2,157	0,636
	Comunicação	-0,166	-0,654	0,191	0,446
	Suporte do líder	-0,203	-0,416	0,019	0,076
	Justiça	-0,217	-0,559	0,101	0,228
QRDT	Suporte do colega	-0,392	-0,712	-0,049	0,001
	Clareza	-0,774	-1,532	0,051	0,058
	Alinhamento	-0,103	-0,465	0,378	0,590
	Desafios	0,087	-0,845	0,713	0,828
	Crescimento	-0,199	-0,647	0,131	0,254
	Vínculo*Comunicação	0,499	-0,242	1,359	0,216
	Vínculo*Sujeito do líder	-0,112	-0,551	0,442	0,688
	Vínculo*Justiça	-0,454	-1,230	0,195	0,212
	Vínculo*Sujeito do colega	0,600	-0,112	1,369	0,096
	Vínculo*Clareza	-0,054	-1,374	1,316	0,934
	Vínculo*Alinhamento	-0,609	-1,316	0,225	0,172
	Vínculo*Desafios	-0,085	-1,305	1,438	0,922
	Vínculo*Crescimento	0,370	-0,325	1,053	0,284

Notas:

V.S.D.= Variável Sociodemográfica.

QRDT= Questionário de Recursos e Demandas de Trabalho

Fonte: Autoria Própria

Embora outros fatores, como clareza ($B = -0,774$, IC 95% $[-1,532; 0,051]$, $p = 0,058$) e suporte do líder ($B = -0,203$, IC 95% $[-0,416; 0,019]$, $p = 0,076$), tenham mostrado tendências significativas, seus efeitos não alcançaram significância estatística. A interação entre vínculo e suporte do colega não foi estatisticamente significativa ($B = 0,600$, IC 95% $[-0,112; 1,369]$, $p = 0,096$), indicando que o efeito do suporte dos colegas sobre a afetividade negativa não varia de maneira significativa conforme o vínculo do colaborador.

Realização

A análise de regressão múltipla para o fator de desfecho Realização apresentou um bom ajuste ao modelo ($F(25, 186) = 6,90, p < 0,001$), explicando 41% da variância (R^2 ajustado). Entre os preditores, a variável tipo de vínculo mostrou-se significativa, com um efeito negativo ($B = -1,965$, IC 95% $[-4,054; -0,420]$, $p = 0,022$), indicando que servidores experimentam níveis mais baixos de realização em comparação com trabalhadores terceirizados. Os fatores clareza ($B = 0,768$, IC 95% $[0,210; 1,289]$, $p = 0,006$) e alinhamento ($B = 0,348$, IC 95% $[0,013; 0,629]$, $p = 0,032$) também foram preditores significativos, sugerindo que maior clareza e alinhamento no ambiente de trabalho estão associados a maiores níveis de realização, conforme Tabela 10.

Tabela 10. Coeficientes de Regressão para a Realização.

	Preditor	B	IC inferior	IC superior	p
	Intercepto	32,795	29,850	36,222	0,000
	Idade	0,048	-0,019	0,107	0,152
	Genero: Masculino	-0,532	-1,764	0,864	0,454
	Ensino Fundamental/Médio	-0,481	-3,356	2,029	0,720
	Ensino Médio-Técnico	-0,356	-2,357	1,882	0,724
VSD	Ensino Superior (Bacharel/Tecnólogo/Licenciatura)	-0,485	-2,183	1,212	0,566
	Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> (Mestrado)	0,212	-1,880	2,377	0,822
	Pós-Graduação <i>Strito Sensu</i> (Doutorado/Pós-Doutorado)	0,112	-2,196	2,336	0,938
	Cargo de chefia	0,203	-1,485	1,660	0,832
	Vínculo	-1,965	-4,054	-0,420	0,022
	Comunicação	0,251	-0,085	0,571	0,148
	Suporte do líder	0,025	-0,124	0,162	0,678
	Justiça	0,027	-0,242	0,350	0,844
QRDT	Suporte do colega	0,161	-0,099	0,413	0,001
	Clareza	0,768	0,210	1,289	0,006
	Alinhamento	0,348	0,013	0,629	0,032
	Desafios	-0,169	-0,800	0,589	0,652
	Crescimento	0,128	-0,190	0,428	0,404
	Vínculo*Comunicação	-0,412	-1,049	0,220	0,224
	Vínculo*Sujeito do líder	0,060	-0,259	0,371	0,708
	Vínculo*Justiça	-0,189	-0,810	0,349	0,478
	Vínculo*Sujeito do colega	0,115	-0,389	0,740	0,656
	Vínculo*Clareza	-0,274	-1,176	0,661	0,548
	Vínculo*Alinhamento	0,502	-0,076	1,058	0,074
	Vínculo*Desafios	0,496	-0,651	1,547	0,374
	Vínculo*Crescimento	-0,134	-0,774	0,327	0,618

Notas:

V.S.D.= Variável Sociodemográfica.

QRDT= Questionário de Recursos e Demandas de Trabalho

Fonte: Autoria própria

Outros preditores, como idade, comunicação, suporte do líder, justiça, suporte dos colegas, desafios e crescimento, não apresentaram efeitos significativos sobre a realização, como evidenciado por seus respectivos valores de p e intervalos de confiança que incluem zero. As interações entre o tipo de vínculo e as demais variáveis e fatores não foram estatisticamente significativas, indicando que o tipo de vínculo não moderou os efeitos desses preditores na realização.

Vitalidade

A análise de regressão múltipla para o fator de desfecho Vitalidade apresentou um bom ajuste ao modelo ($F(25, 186) = 6,54, p < 0,001$), explicando 39,96% da variância (R^2 ajustado). Entre os preditores, a variável idade expresso na Tabela 11, mostrou-se significativa, com um efeito positivo ($B = 0,097$, IC 95% [0,053; 0,147], $p < 0,001$), indicando que o aumento da idade está associado a maiores níveis de vitalidade. Além disso, a comunicação teve um efeito positivo significativo ($B = 0,229$, IC 95% [0,041; 0,497], $p = 0,020$), sugerindo que melhores práticas de comunicação no ambiente de trabalho estão associadas a maiores níveis de vitalidade.

Tabela 11. Coeficientes de Regressão para Vitalidade.

	Preditor	B	IC inferior	IC superior	p
	Intercepto	9,286	6,866	11,615	0,000
	Idade	0,097	0,053	0,147	0,000
	Genero: Masculino	-0,028	-0,988	0,904	0,962
	Ensino Fundamental/Médio	1,003	-0,286	2,448	0,122
	Ensino Médio-Técnico	0,035	-1,728	1,329	0,972
VSD	Ensino Superior (Bacharel/Tecnólogo/Licenciatura)	0,334	-0,956	1,667	0,602
	Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> (Mestrado)	0,081	-1,529	1,564	0,926
	Pós-Graduação <i>Strito Sensu</i> (Doutorado/Pós-Doutorado)	-0,166	-1,823	1,874	0,856
	Cargo de chefia	-0,715	-1,917	0,368	0,216
	Vínculo	-0,760	-2,364	0,702	0,324
QRDT	Comunicação	0,229	0,041	0,497	0,020
	Suporte do líder	0,042	-0,109	0,164	0,572
	Justiça	-0,279	-0,504	-0,044	0,024
	Suporte do colega	0,316	0,109	0,545	0,001
	Clareza	0,040	-0,453	0,565	0,900
	Alinhamento	0,213	-0,040	0,450	0,106
	Desafios	-0,128	-0,538	0,539	0,658
	Crescimento	0,240	0,005	0,517	0,052
	Vínculo*Comunicação	-0,383	-0,893	0,082	0,122
	Vínculo*Suporte do líder	0,086	-0,182	0,325	0,554
	Vínculo*Justiça	0,177	-0,226	0,641	0,374
	Vínculo*Suporte do colega	-0,316	-0,722	0,189	0,140
	Vínculo*Clareza	0,302	-0,483	1,085	0,388
	Vínculo*Alinhamento	0,293	-0,143	0,701	0,168
	Vínculo*Desafios	0,139	-0,765	0,990	0,746
	Vínculo*Crescimento	-0,137	-0,632	0,193	0,472

Notas:

V.S.D.= Variável Sociodemográfica.

QRDT= Questionário de Recursos e Demandas de Trabalho

Fonte: Autoria Própria

Outros preditores significativos incluíram justiça ($B = -0,279$, IC 95% $[-0,504; -0,044]$, $p = 0,024$), e suporte dos colegas ($B = 0,316$, IC 95% $[0,109; 0,545]$, $p = 0,002$). A justiça apresentou um efeito negativo, indicando que percepções de justiça mais altas estão associadas a menores níveis de vitalidade. O suporte dos colegas, por outro lado, teve um efeito positivo, destacando a importância do apoio social no ambiente de trabalho para a vitalidade dos funcionários. A variável crescimento mostrou uma tendência marginalmente significativa ($B = 0,240$, IC 95% $[0,005; 0,517]$, $p = 0,052$), sugerindo uma possível associação positiva com a vitalidade. As interações entre o tipo de vínculo e as demais variáveis e fatores não foram estatisticamente significativos, indicando que o tipo de vínculo não moderou os efeitos desses preditores na vitalidade.

Destaca-se aqui o efeito negativo de Justiça sobre a Vitalidade, pois a direção desta relação é diferente do esperado, sugerindo que, quanto maior o nível de Justiça no Trabalho percebida, menor o nível de Vitalidade do respondente.

Dedicação

A análise de regressão múltipla para o fator de desfecho Dedicação, apresentou um bom ajuste ao modelo ($F(25, 186) = 5,56$, $p < 0,001$), explicando 35,05% da variância (R^2 ajustado). Entre os preditores, de acordo com a tabela 12, a variável idade mostrou-se significativa, com um efeito positivo ($B = 0,068$, IC 95% $[0,023; 0,125]$, $p = 0,000$), indicando que o aumento da idade está associado a maiores níveis de dedicação.

Tabela 12. Coeficientes de Regressão para Dedicção.

	Preditor	B	IC inferior	IC superior	p
	Intercepto	11,139	8,657	13,527	0,000
	Idade	0,068	0,023	0,125	0,000
	Genero: Masculino	-0,448	-1,385	0,469	0,330
	Ensino Fundamental/Médio	1,103	-0,341	2,811	0,146
	Ensino Médio-Técnico	-0,004	-1,653	1,509	0,996
VSD	Ensino Superior (Bacharel/Tecnólogo/Licenciatura)	0,461	-0,958	1,590	0,476
	Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> (Mestrado)	0,382	-1,030	1,638	0,572
	Pós-Graduação <i>Strito Sensu</i> (Doutorado/Pós-Doutorado)	0,810	-0,990	2,390	0,346
	Cargo de chefia	-0,457	-1,631	0,675	0,436
	Vínculo	-0,887	-2,418	0,485	0,216
QRDT	Comunicação	0,204	-0,038	0,467	0,102
	Suporte do líder	0,101	-0,050	0,216	0,140
	Justiça	-0,187	-0,404	0,099	0,148
	Suporte do colega	0,202	-0,022	0,411	0,001
	Clareza	0,302	-0,217	0,861	0,246
	Alinhamento	0,208	-0,035	0,414	0,092
	Desafios	-0,118	-0,605	0,610	0,714
	Crescimento	0,188	-0,024	0,443	0,102
	Vínculo*Comunicação	-0,256	-0,803	0,194	0,286
	Vínculo*Sujeito do líder	0,097	-0,156	0,350	0,444
	Vínculo*Justiça	0,022	-0,506	0,529	0,936
	Vínculo*Sujeito do colega	-0,131	-0,644	0,371	0,596
	Vínculo*Clareza	-0,113	-0,843	0,851	0,784
	Vínculo*Alinhamento	0,053	-0,327	0,421	0,788
	Vínculo*Desafios	0,092	-0,822	0,942	0,852
	Vínculo*Crescimento	-0,104	-0,547	0,247	0,526

Notas:

V.S.D.= Variável Sociodemográfica.

QRDT= Questionário de Recursos e Demandas de Trabalho

Fonte: Autoria Própria

Nenhuma outra variável preditora ou interação atingiu significância estatística. Embora alguns fatores, como comunicação ($B = 0,204$, IC 95% [-0,038; 0,467], $p = 0,102$) e suporte dos colegas ($B = 0,202$, IC 95% [-0,022; 0,411], $p = 0,068$), tenham mostrado tendências a serem preditores positivos, seus efeitos não foram estatisticamente significativos. As interações entre o tipo de vínculo e as demais variáveis e fatores também não foram significativas, indicando que o tipo de vínculo não moderou os efeitos dos preditores sobre a dedicação.

Concentração

A análise de regressão múltipla para o fator de desfecho Concentração apresentou um bom ajuste ao modelo ($F(25, 186) = 4,40, p < 0,001$), explicando 28,75% da variância (R^2 ajustado). Entre os preditores descritos na tabela 13, a variável idade mostrou-se significativa, com um efeito positivo ($B = 0,054$, IC 95% [0,012; 0,103], $p = 0,020$), indicando que o aumento da idade está associado a maiores níveis de concentração. A variável gênero (masculino) também foi significativa, com um efeito negativo ($B = -0,997$, IC 95% [-1,852; -0,033], $p = 0,040$), sugerindo que homens tendem a ter níveis mais baixos de concentração em comparação com mulheres.

Tabela 13. Coeficientes de Regressão para Concentração.

Preditor	B	IC inferior	IC superior	p
Intercepto	12,169	9,877	14,478	0,000
Idade	0,054	0,012	0,103	0,020
Genero: Masculino	-0,997	-1,852	-0,033	0,040
Ensino Fundamental/Médio	1,555	0,260	2,731	0,024
Ensino Médio-Técnico	0,857	-0,811	2,155	0,272
VSD Ensino Superior (Bacharel/Tecnólogo/Licenciatura)	0,559	-0,770	1,759	0,378
Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> (Mestrado)	-0,163	-1,594	1,276	0,828
Pós-Graduação <i>Strito Sensu</i> (Doutorado/Pós-Doutorado)	0,100	-1,641	1,598	0,870
Cargo de chefia	0,060	-0,846	1,009	0,888
Vínculo	-0,474	-1,894	0,614	0,434
Comunicação	0,108	-0,086	0,348	0,292
Suporte do líder	0,014	-0,125	0,141	0,852
Justiça	-0,179	-0,366	0,051	0,118
Suporte do colega	0,077	-0,157	0,289	0,001
QRDT Clareza	0,234	-0,185	0,638	0,240
Alinhamento	0,210	-0,019	0,423	0,068
Desafios	0,152	-0,372	0,820	0,632
Crescimento	0,100	-0,092	0,308	0,322
Vínculo*Comunicação	0,032	-0,484	0,438	0,886
Vínculo*Suporte do líder	0,021	-0,212	0,262	0,832
Vínculo*Justiça	0,125	-0,258	0,614	0,484
Vínculo*Suporte do colega	-0,250	-0,594	0,241	0,234
Vínculo*Clareza	-0,070	-0,788	0,749	0,850
Vínculo*Alinhamento	0,224	-0,205	0,589	0,280
Vínculo*Desafios	-0,015	-1,054	0,854	0,976
Vínculo*Crescimento	-0,013	-0,408	0,318	0,958

Notas:

V.S.D.= Variável Sociodemográfica.

QRDT= Questionário de Recursos e Demandas de Trabalho

Fonte: Autoria Própria

Além disso, a variável nível educacional (Ensino Fundamental/Médio) apresentou um efeito positivo significativo ($B = 1,555$, IC 95% [0,260; 2,731], $p = 0,024$), indicando que trabalhadores com esse nível de escolaridade tendem a ter maiores níveis de concentração em comparação com aqueles com Pós-graduação *Lato Sensu*. As demais variáveis preditoras, incluindo as interações entre o tipo de vínculo e os demais fatores, não mostraram efeitos estatisticamente significativos sobre a concentração.

Engajamento

A análise de regressão múltipla para o fator de desfecho Engajamento apresentou um bom ajuste ao modelo ($F(25, 186) = 6,76$, $p < 0,001$), explicando 41% da variância (R^2 ajustado). Entre os preditores, Tabela 14, a variável idade mostrou-se significativa, com um efeito positivo ($B = 0,220$, IC 95% [0,100; 0,352], $p < 0,001$), indicando que o aumento da idade está associado a maiores níveis de engajamento. A variável nível educacional (Ensino Fundamental/Médio) também apresentou um efeito positivo significativo ($B = 3,679$, IC 95% [0,501; 7,634], $p = 0,036$), sugerindo que trabalhadores com esse nível de escolaridade tendem a ter maiores níveis de engajamento.

Tabela 14. Coeficientes de Regressão para Engajamento.

	Preditor	B	IC inferior	IC superior	p
	Intercepto	32,724	26,009	38,544	0,000
	Idade	0,220	0,100	0,352	0,000
	Genero: Masculino	-1,456	-3,854	0,880	0,246
	Ensino Fundamental/Médio	3,679	0,501	7,634	0,036
	Ensino Médio-Técnico	0,740	-3,465	4,515	0,694
VSD	Ensino Superior (Bacharel/Tecnólogo/Licenciatura)	1,244	-2,063	4,501	0,452
	Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> (Mestrado)	0,275	-3,655	3,946	0,882
	Pós-Graduação <i>Strito Sensu</i> (Doutorado/Pós-Doutorado)	0,858	-3,560	4,833	0,726
	Cargo de chefia	-1,219	-4,071	1,370	0,408
	Vínculo	-2,137	-6,069	1,436	0,226
	Comunicação	0,549	0,013	1,286	0,056
	Suporte do líder	0,151	-0,283	0,450	0,398
	Justiça	-0,654	-1,202	-0,004	0,040
QRDT	Suporte do colega	0,606	0,018	1,142	0,001
	Clareza	0,589	-0,547	1,879	0,294
	Alinhamento	0,626	-0,130	1,211	0,082
	Desafios	-0,048	-1,426	1,828	0,964
	Crescimento	0,511	-0,024	1,223	0,078
	Vínculo*Comunicação	-0,616	-1,937	0,488	0,348
	Vínculo*Sujeito do líder	0,234	-0,449	0,924	0,446
	Vínculo*Justiça	0,323	-0,858	1,412	0,580
	Vínculo*Sujeito do colega	-0,707	-1,726	0,585	0,244
	Vínculo*Clareza	0,119	-1,808	2,300	0,894
	Vínculo*Alinhamento	0,545	-0,528	1,630	0,322
	Vínculo*Desafios	0,146	-2,038	2,807	0,910
	Vínculo*Crescimento	-0,268	-1,337	0,704	0,586

Notas:

V.S.D.= Variável Sociodemográfica.

QRDT= Questionário de Recursos e Demandas de Trabalho

Fonte: Autoria Própria

Outros preditores significativos incluíram justiça, que apresentou um efeito negativo ($B = -0,654$, IC 95% [-1,202; -0,004], $p = 0,040$), e suporte dos colegas, que teve um efeito positivo ($B = 0,606$, IC 95% [0,018; 1,142], $p = 0,042$). A justiça percebida mais alta está associada a menores níveis de engajamento, enquanto maior suporte dos colegas está associado a níveis mais altos de engajamento.

Embora o fator comunicação tenha mostrado uma tendência a ser um preditor positivo ($B = 0,549$, IC 95% [0,013; 1,286], $p = 0,056$), seu efeito não foi estatisticamente significativo. As interações entre o tipo de vínculo e as demais variáveis e fatores também não mostraram efeitos estatisticamente significativos,

indicando que o tipo de vínculo não moderou os efeitos dos preditores sobre o engajamento.

4.2 Análise e Discussão dos Resultados

Os resultados das análises realizadas a partir do QRDT, EBET e UWES-9, assim como suas variáveis de controle (sociodemográficas) e moderadoras (vínculos) doravante o funcionamento da CPEVT no contexto do ICTS foram dispostos no Quadro 3 para melhor visualização e comparação dos efeitos.

Quadro 3. Efeitos RDT/VSD e EBET/UWES-9.

		QRDT e VSD	EFEITOS	OBSERVAÇÕES
EBET	AFETOS POSITIVOS	Idade	Positivo e Significativo.	À medida que a idade aumenta, os níveis de afetividade positiva também tendem a aumentar, embora o efeito seja pequeno.
		Suporte do Líder e Suporte do Colega	Positivo e Significativo.	Sugerem que percepções de suporte no ambiente de trabalho estão associadas a maiores níveis de afetividade positiva.
		Vínculo - Servidores	Negativo e Significativo.	Revela que servidores apresentam menores níveis de afetividade positiva comparados aos trabalhadores terceirizados.
		Comunicação/Servidores	Negativo e Significativo.	Para os servidores, cada aumento de um ponto na escala de Comunicação está associado a uma diminuição de 0,95 pontos em Afetividade Positiva, uma relação quase perfeitamente linear.
	AFETOS NEGATIVOS	Fator Suporte do Colega	Negativo e Significativo.	Indicando que maior suporte dos colegas está associado a menores níveis de afetividade negativa. Este resultado sugere a importância do suporte social no ambiente de trabalho para a redução de emoções negativas.
	REALIZAÇÃO	Fator Clareza e Fator Alinhamento	Positivo e Significativo.	Sugerem que maior Clareza e Alinhamento no ambiente de trabalho estão associados a maiores níveis de realização.
		Vínculo - Servidor	Negativo e Significativo.	Indica que servidores experimentam níveis mais baixos de realização em comparação com trabalhadores terceirizados.
UWES-9	VIGOR (Vitalidade)	Idade	Positivo e Significativo.	Indica que o aumento da idade está associado a maiores níveis de vitalidade.
		Comunicação	Positivo e Significativo.	Sugere que melhores práticas de comunicação no ambiente de trabalho estão associadas a maiores níveis de vitalidade.
		Suporte dos Colegas	Positivo e Significativo.	Destaca a importância do apoio social no ambiente de trabalho para a vitalidade dos funcionários.
		Justiça	Negativo e Significativo.	Indicando que percepções de justiça mais altas estão associadas a menores níveis de vitalidade. Destaca-se aqui o efeito negativo de Justiça sobre a Vitalidade, pois a direção desta relação é diferente do esperado, sugerindo que, quanto maior o nível de Justiça no Trabalho percebida, menor o nível de Vitalidade do respondente.
	DEDICAÇÃO	Idade	Positivo e Significativo.	Indica que o aumento da idade está associado a maiores níveis de dedicação.
	CONCENTRAÇÃO (Absorção)	Idade	Positivo e Significativo.	Indica que o aumento da idade está associado a maiores níveis de concentração.
		Nível Educacional - Ensino Fundamental/Médio	Positivo e Significativo.	Indica que trabalhadores com esse nível de escolaridade tendem a ter maiores níveis de concentração em comparação com aqueles com Pós-graduação Lato Sensu.
		Gênero - Masculino	Negativo e Significativo.	Sugere que homens tendem a ter níveis mais baixos de concentração em comparação com mulheres.
	ENGAJAMENTO (Unifatorial)	Idade	Positivo e Significativo.	Indica que o aumento da idade está associado a maiores níveis de engajamento.
		Nível Educacional - Ensino Fundamental/Médio	Positivo e Significativo.	Sugere que trabalhadores com esse nível de escolaridade tendem a ter maiores níveis de engajamento.
		Suporte dos Colegas	Positivo e Significativo.	Maior suporte dos colegas está associado a níveis mais altos de engajamento.
		Justiça	Negativo e Significativo.	A justiça percebida mais alta está associada a menores níveis de engajamento.

Fonte: Autoria Própria

Essas informações (Quadro 3) foram interpostas para a Matriz de Significância (Quadro 4), a seguir, de modo que o diagnóstico organizacional tenha uma visão mais ampla e atual da condição percebida pelos seus trabalhadores, além de prover

melhor condição para análise e identificação de contextos que impedem o bem-estar e engajamento de servidores e terceirizados no ICTS.

Quadro 4. Aplicação da Matriz de Significância.

	SIGNIFICÂNCIA POSITIVA	SIGNIFICÂNCIA NEGATIVA
VÍNCULO SERVIDOR	<u>Fatores EBET/QRDT/VSD</u> Afetos Positivos - Idade Afetos Positivos - Suporte do Líder Afetos Positivos - Suporte do Colega Realização - Clareza Realização - Alinhamento <u>Fatores UWES-9/QRDT/VSD</u> Vitalidade - Idade Vitalidade - Comunicação Vitalidade - Suporte dos Colegas Dedicação - Idade Concentração - Idade Concentração - Ensino Fundamental/Médio Engajamento - Idade Engajamento - Ensino Fundamental/Médio Engajamento - Suporte dos Colegas	<u>Fatores EBET/QRDT/VSD</u> Afetos Positivos Afetos Positivos - Comunicação Afetos Negativos - Suporte do Colega Realização <u>Fatores UWES-9/QRDT/VSD</u> Vitalidade - Justiça Concentração - Gênero Masculino Engajamento - Justiça
VÍNCULO TERCEIRIZADO	<u>Fatores EBET/QRDT/VSD</u> Afetos Positivos - Idade Afetos Positivos - Suporte do Líder Afetos Positivos - Suporte do Colega Realização - Clareza Realização - Alinhamento <u>Fatores UWES-9/QRDT/VSD</u> Vitalidade - Idade Vitalidade - Comunicação Vitalidade - Suporte dos Colegas Dedicação - Idade Concentração - Idade Concentração - Ensino Fundamental/Médio Engajamento - Idade Engajamento - Ensino Fundamental/Médio Engajamento - Suporte dos Colegas	<u>Fatores EBET/QRDT/VSD</u> Afetos Negativos - Suporte do Colega <u>Fatores UWES-9/QRDT/VSD</u> Vitalidade - Justiça Concentração - Gênero Masculino Engajamento - Justiça

Fonte: Autoria Própria

Conforme a proposta da matriz de Significância, fez-se a correlação dos dados entre os eixos vínculo e significância atribuídos a cada quadrante. Os fatores analisados seguem a ordenação estabelecida pela matriz com o objetivo de proceder com o adequado diagnóstico do estudo quantitativo.

Significância Positiva (Servidor e Terceirizado)

Considerando os dois quadrantes referentes aos vínculos para significância positiva, há como fatores relevantes:

I – Ambos os vínculos apresentam igualdade nos resultados significativamente positivos.

Considerando a condição legal de precarização do vínculo de terceirização, esperava-se que esses trabalhadores apresentassem uma condição laboral menos receptiva quanto ao bem-estar em suas atividades comparada aos servidores. Contudo, os quadrantes de significância positiva não apresentaram distinções nas percepções entre terceirizados e servidores.

II - Trabalhadores com idade mais avançada apresentaram maiores efeitos em bem-estar (Afetos Positivos) e engajamento com atenção especial a este último, onde todos os seus fatores (vigor, dedicação, concentração e engajamento-unifatorial) estiveram presentes positivamente nesse grupo.

- “Afetos Positivos”: estão relacionados aos humores e emoções do trabalhador em seu ambiente laboral, ou seja, envolve itens como animação, entusiasmo, empolgação, felicidade, alegria, nível de contentamento, disposição para o trabalho, orgulho e tranquilidade no percurso de seu labor. Compreende-se que essa condição propicia um estado de saúde mental positivo com vivências edificantes gerando satisfação e alto desempenho organizacional (PASCHOAL e TAMAYO, 2008).

- Vigor/Vitalidade: Segundo Magnan e Vasquez (2016, p. 134) se relaciona aos níveis de energia e força despendidas no trabalho, de modo persistente, ainda que sob condições adversas. A dedicação aponta para a conexão do trabalhador com suas atividades a partir do seu significado e propósito. Por fim, a concentração ou absorção envolve o quão imerso em seu labor e alheio aos fatores externos o trabalhador se situa, lhe proporcionando sentimentos de prazer e perda da noção

temporal em suas atividades, equivalendo a um estado de foco total (MAGNAN *et al.*, 2016).

Os trabalhadores do ICTS apresentam características em seus vínculos laborais que sugerem níveis de estabilidade nos cargos e postos de trabalho no instituto. De um lado temos o servidor público detentor de estabilidade no trabalho. Além disso, é participante de um plano de carreiras meritocrático, onde uma vez cumprindo os critérios de tempo, experiência, formação e desempenho, automaticamente são promovidos para o nível seguinte, gerando majoração remuneratória. Avaliações de desempenho com resultados negativos existem, mas são em menor número. Essa ascensão de carreira e de remuneração contínua no decorrer de 15 anos - a partir de 2025 será de 20 anos para novos servidores - pode proporcionar níveis de tranquilidade e contentamento dada a previsibilidade existente. Outro elemento é a condição de servidores nas mesmas atividades ou similares a muito tempo, o que contribui para a consolidação dos conhecimentos adquiridos e, com isso, o pleno domínio de suas funções.

Encontramos terceirizados no contexto do ICTS que atuam a décadas na organização. Apesar da natureza precária de seu vínculo e da inexistência de estabilidade nos moldes dos servidores, é possível constatar que há uma prática de preservação no emprego dos terceirizados, a partir do cumprimento de suas entregas e da manutenção das necessidades dos postos de trabalho. Por ser um ambiente público, há uma menor volatilidade na condição empregatícia comparada à iniciativa privada. Existe uma rotatividade de profissionais com desligamentos a partir de suas próprias iniciativas movidos por oportunidades com melhores remunerações e benefícios pela iniciativa privada, atraindo terceirizados mais iniciantes na profissão. Contudo, existem aqueles trabalhadores já maduros do mercado de trabalho que encontram no ICTS outros tipos de benefícios como um ambiente menos agressivo e competitivo. São profissionais que já cumpriram suas carreiras e que adquiriram como valores uma ambiência mais estável, ainda que sob possíveis remunerações e benefícios menos atraentes.

Importante citar que desde 2014 o instituto vem aplicando em seus contratos de mão de obra residente um plano de estrutura de cargos e salários (PEC&S) sem

encarreamento. Isso significa que os terceirizados ocupam postos de trabalho oriundos de estudos que levantaram as atividades e necessidades de todas as áreas do instituto, seguidas de pesquisa remuneratória de mercado para referenciar inclusive o projeto para licitação. De acordo com os moldes técnicos de construção de um PEC&S, trabalhadores foram entrevistados, descritivos realizados e validados conformando um plano onde a Unidade obtivesse claramente os postos necessários para cumprimento de suas atividades. Não há de fato encarreamento por parte desses trabalhadores, ou seja, não ocorrem promoções como o natural em um Plano de Cargos e Salários, até mesmo por inviabilidade legal conforme normas que tratam a terceirização. Entretanto, havendo posto vago, necessidade de preenchimento e atendimento das exigências do posto pelo trabalhador, a empresa terceirizada, por meio de recrutamento e seleção interna, pode aproveitar o trabalhador nessa nova posição. Isso pode gerar uma perspectiva positiva de horizonte profissional ao trabalhador terceirizado, ainda que a condição de precariedade continue presente.

Uma característica desse plano de estrutura de cargos é a exigência de critérios de formação e experiência afeitos ao mercado de trabalho. Diferentemente do plano de carreira do funcionalismo (servidores) que estimulam pesquisadores, analistas de gestão, tecnologistas a perseguirem titulações acadêmicas como mestrado e doutorado, dado o retorno financeiro, aos terceirizados há uma prevalência de formações a níveis executivos como graduações, especializações e MBA. Mestrado e doutorado são restritos aos postos que envolvem desenvolvimento tecnológico, pesquisa ou apoio à pesquisa onde a seara acadêmica faz mais sentido.

Ambos os vínculos demonstram o orgulho de pertencer à fundação pública a qual o instituto integra. O que ocorre de modo prático é que as empresas contratadas para locação de mão de obra terceirizada mudam, pelo menos a cada 5 anos, à medida que as licitações ocorrem, mas o vínculo geográfico e emocional permanecem no seio do instituto. Quanto mais tempo o terceirizado passa por esse processo de alterações de vínculo com a empresa contratada, com relação de trabalho real no ICTS, mais parece haver uma fidelização com a instituição, absorvendo os seus valores e sua representatividade nacional e internacional no campo de saúde e tecnologia. Apesar das diferenças jurídicas e trabalhistas,

servidores e terceirizados com maior faixa etária parecem compartilhar, ainda que por motivos diferentes, afetos positivos no ambiente laboral colaborando para um estado de saúde mental positivo, assim como uma conformação de suas atividades conferindo energia e força às adversidades laborais e conexão profunda em suas atividades gerando, portanto, bem-estar e engajamento por parte dos trabalhadores desta faixa etária.

III - Os recursos “suporte do líder” e “suporte do colega” permearam positivamente as percepções dos trabalhadores. Servidores e terceirizados consideraram que o “suporte do colega” traduz elevados níveis de afetos positivos, vitalidade e engajamento, assim como em reduzidos níveis de afetos negativos.

- “Suporte do Líder”: tem como base a inspiração, encorajamento e conexão que o líder produz com os seus liderados. Fomenta a colaboração e entusiasmo no labor.

- “Suporte dos Colegas”: representa o apoio e disponibilidade dos colegas em ajudar ou colaborar em assuntos de maior complexidade. Isso representa relacionamentos cooperativos e não abusivos, implicando que apesar das diferenças entre vínculos, possivelmente os trabalhadores são colaborativos e refratários a conflitos. Pode ainda, representar uma cultura colaborativa e conformada com a situação vivenciada, levando em conta que o ICTS convive sob a égide dos dois vínculos a mais de 20 anos (FARINA *et al.*, 2020).

O aspecto liderança no instituto se torna pauta mais complexa. O grande quantitativo de profissionais demanda uma extensa cadeia hierárquica formal que não é acompanhada pela estrutura oficial disponibilizada pelo Governo Federal. Ademais, a restrição legal de ingerência sobre os terceirizados (mais de 80% da força de trabalho) poderia sugerir um caos nas funções diretivas da unidade. Entretanto, a ausência de soluções legislativas e executivas (governo central) pode ter alavancado o ICTS para soluções alternativas. A necessidade organizacional parece ter gerado no âmbito das áreas, lideranças não formais que de fato obtém reconhecimento dos trabalhadores.

Em paralelo, o PEC&S sem encarreiramento construído pelo instituto para ocupação e postos de trabalho terceirizados previram postos com responsabilidades de liderança, colaborando na ordem organizacional e suprimindo dificuldades geradas por políticas de pessoal de diversos governos historicamente. Isso justificaria a percepção de ambos os vínculos que maiores níveis de afetos positivos são diretamente proporcionais a maiores níveis de “suporte do líder” no trabalho.

Um aspecto que não surtiu efeitos na pesquisa, mas que poderia ser um ponto de atenção são possíveis casos em que terceirizados lideram servidores, ocasionando conflitos de interesse, corporativos e até mesmo recusa pelos servidores. Porém, como mencionado, os resultados não apontaram para essa questão. Ao contrário, verificou-se a importância desse suporte que abarca encorajamento, inspiração, conexão, estímulo, responsabilidade e colaboração no contexto institucional.

IV - A majoração dos fatores “clareza de papel” e “Alinhamento de habilidades” também se destacam na associação de maiores níveis de realização para ambos os vínculos.

- “Clareza de Papel”: primeira representa o quão nítidas, para o trabalhador, estão suas atribuições e condutas exigidas, além da sua compreensão quanto aos impactos de suas atividades para si, em favor de colegas de trabalho e outras pessoas.

- “Alinhamento de Habilidades”: resulta na harmonia entre as exigências do cargo e as capacidades e habilidades do trabalhador. Isso inclui desde os valores pessoais em sintonia com os valores institucionais até a autonomia para execução de seus afazeres (FARINA *et al.*, 2020).

A contar da implantação do PEC&S sem encarreiramento, a gestão passou a deter e manter descritivo de cargos e funções dos terceirizados tornando as atribuições designadas conhecidas pelos profissionais. Essas ações, em adição à transparência, permitiram o domínio e controle institucional das atividades laborais realizadas conduzindo-as de acordo com as necessidades institucionais.

Em vista da dinamicidade da indústria, é comum que novas necessidades surjam e outras precisem ser aprimoradas. Para tanto, a VDGT, através da seção de

estudos e planejamento, orientam os gestores para que quaisquer mudanças sejam comunicadas. Ações serão implantadas para que os arranjos burocráticos ocorram e os envolvidos, principalmente os trabalhadores, estejam cientes das mudanças e o que se espera dele. A percepção positiva acerca desses fatores podem ter sua gênese nessa estratégia iniciada em 2014, mas que segue em aprimoramento até os dias atuais.

Desta feita, a “clareza” e o “alinhamento” podem potencialmente ter contribuído para maiores sensações de realização dos trabalhadores. Essa condição tem relação com o ato de agregar pessoas, que se constitui em um macroprocesso de gestão de recursos humanos. Ela tem como função colocar as pessoas certas nos lugares certos. Assim, aproveita-se o melhor de cada profissional em favor das necessidades reais da organização.

Os cargos dos servidores, porém, possuem descrição mais genérica e com definição em lei, inviabilizando maiores iniciativas pela gestão de pessoas. Contudo, o resultado do estudo denota que os alinhamentos entre esses trabalhadores e suas lideranças e áreas tem surtido efeitos aparentemente satisfatórios.

V - Como últimos apontamentos do estudo temos os altos níveis de “concentração” e “engajamento” para os trabalhadores detentores do ensino fundamental/médio em relação àqueles titulares de pós-graduação *lato sensu*.

- “Concentração/Absorção”: refere-se ao nível de imersão que o trabalhador tem em suas atividades. O seu foco é tão forte em seu labor que potencialmente pode ficar ausente do seu contexto externo, perdendo, inclusive, noção do tempo ao mesmo tempo que experiencia pleno prazer (MAGNAN *et al.*, 2016).

- “Engajamento”: quando o trabalho representa alegria e satisfação. Induz a um sentimento de pertencimento e resulta em envolvimento do trabalhador em seus afazeres. Trabalhadores engajados possuem maior satisfação e vigor no trabalho com maior dedicação no seu cotidiano (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013).

Convém esclarecer que na grande maioria desse público temos profissionais de nível médio. O estudo unificou os dois (fundamental e médio) em vista da quantidade mínima de profissionais com ensino fundamental. Isso se deve ao fato do instituto, desde a implantação do PEC&S sem encarreiramento, ter como exigência mínima o ensino médio. Os trabalhadores que ainda permanecem na condição do ensino fundamental são aqueles que já atuavam antes de 2014 e que foram reconhecidos como detentores de conhecimentos e habilidades estratégicas à Unidade.

Diversos fatores podem colaborar para esse resultado. Alguns com base na perspectiva de horizonte profissional por parte do terceirizado e outro mais afeito à realidade remuneratória do servidor. No que se refere ao servidor, há uma comparação entre outras carreiras públicas que exigem o mesmo nível educacional.

O fato é que o plano de carreira desses servidores apresenta atratividade quando comparadas com outras no âmbito federal. Já para os terceirizados, também existe uma compreensão de valorização em comparação ao mercado de trabalho, considerando que os seus postos são resultados de estudos e pesquisa de mercado pela AGP do instituto. Esses elementos reunidos com a natureza das atividades podem espelhar, em termos comparativos, uma menor quantidade de exigências de titulação para os cargos/postos de nível médio/fundamental, comparados aos dos profissionais graduados especialistas. A estrutura disponibilizada para o trabalho em uma atmosfera produtiva e industrial pode, de alguma forma, colaborar para esse estado mental disposicional e positivo com o trabalho.

Um aspecto importante a se avaliar é a diversidade geracional existente no ICTS. A pesquisa relatou maior bem-estar e engajamento aos trabalhadores (servidores e terceirizados) com maior idade. Esse resultado induz o instituto a uma reflexão sobre o seu contexto geracional entre vínculos distintos. Contemporaneamente as organizações se deparam com quadros formados por trabalhadores atuando com colegas tão jovens quanto seus filhos e outros com tanta idade quanto os seus pais. Valores, formas de pensar, desejos e visão laboral são elementos potencialmente condutores de conflitos em um ambiente de trabalho (CARIONI; DUTRA, 2024).

Segundo Damo e Silva (2021, p. 127) a geração conhecida como Baby Boomer (1946 – 1963) - trabalhadores entre 61 e 78 anos - apresentaram maior satisfação no trabalho se comparada às gerações X (1964 – 1980) com profissionais entre 44 e 60 anos e a geração Y ou *Millennials* (1981 – 2000) que abrange a faixa etária entre 24 e 43 anos de idade. Há ainda a geração Z, nascidos entre 2000 e 2010.

Apesar de algumas diferenças nos limites de idade para cada geração contidos na literatura, a busca pela felicidade também no labor tem reflexo na compreensão do que se espera na vida trabalhista para cada geração. A geração X apresenta maior valor a um ambiente de trabalho menos formal com alguma flexibilização hierárquica, com equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Os *Millennials* inclinam-se para a liberdade e flexibilidade. São detentores de habilidades tecnológicas, almejam crescimento rápido e, pouco leais às organizações, constroem carreiras alternativas em paralelo. A geração Z surge em um mundo dominado pelas redes sociais e tecnologia digital.

Desta feita, é compreensível que servidores (novos concursados) cujo público em sua maioria são jovens (geração Y e Z), vejam em determinadas carreiras públicas um “trampolim” para alçar outros voos “maiores” não se apegando aos cargos ou gerando insatisfação quando da sua permanência. A estabilidade tão valorizada por gerações anteriores, deixa de ser algo que os vinculem permanentemente, mas apenas condição de segurança temporária para alcance de seus objetivos finais.

Essa realidade também encontra respaldo nos terceirizados dessa mesma geração cujo vínculo não possui a estabilidade, mas que encontra perfis que compreendem a curta permanência em organizações como fator de ganho na carreira, seja pela experiência diversa adquirida, seja pela procura na qualidade de vida no âmbito pessoal e laboral em outras oportunidades. A visão geracional em questão encontra sintonia nos resultados da pesquisa e desafiam as Organizações e o próprio ICTS na instituição de políticas de recursos humanos capazes de criar um ambiente favorável à gestão do trabalho para essas gerações. Isso, de modo que suas diferenças contribuam para a criatividade e inovação em prol de seus objetivos, ampliando sua vantagem competitiva, produtiva e mercadológica.

Importante ressaltar que o ICTS, a partir do planejamento estratégico da fundação pública que integra, é orientado por princípios e ações que garantam o trabalho decente, digno e ético. Corrobora a importância da incorporação das novas relações e formas de trabalho sempre promovendo o bem-estar coletivo e individual do trabalhador. Suas diretrizes incorporam iniciativas diversas, desde respeito ao trabalhador independente do vínculo trabalhista, remuneração digna, processos de trabalho democráticos, condições materiais e humanas adequadas ao trabalho, desenvolvimento e capacitação, até a construção e manutenção de um ambiente de trabalho justo e saudável (BRASIL, 2022c).

VI - O estudo demonstra que melhores práticas de comunicação no ambiente laboral sugerem a majoração do vigor/vitalidade (Engajamento) de ambos os vínculos.

Talvez a própria dinâmica industrial com permanente estado de urgência no cumprimento de prazos, garantia de produção e atendimento a organismos externos como Organização Mundial de Saúde (OMS), Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) e indústrias farmacêuticas parceiras gere, de um lado, fator de descontentamento e comprometimento do bem-estar, e de outro, a necessidade de superação e dispêndio de energia persistente em condições adversas.

Significância Negativa (Servidor e Terceirizado)

Considerando os dois quadrantes referentes aos vínculos para significância negativa, os principais resultados foram:

I - Os resultados demonstram que o vínculo do trabalhador-servidor apresenta níveis reduzidos de afetos positivos e realização.

Isso traz à reflexão alguns pontos importantes que podem clarificar essa condição. O contexto do ICTS é de predominância quantitativa de terceirizados, representando mais de 80% do seu quadro profissional, contra menos de 20% de servidores. Mediante esse quantitativo é natural existir uma alta dependência pelo Instituto dos profissionais terceirizados. Porém, existem atividades que envolvem

sistemas e responsabilizações que apenas os servidores, legalmente, podem exercer.

A conjugação entre essa dependência de profissionais terceirizados com a impossibilidade de assunção de determinadas responsabilidades por esses, pode gerar uma carga de temor pelos servidores por assumirem compromissos onde não possuem total domínio ou que na prática, por questões de especialização, dependam de outros profissionais para sua realização, ainda que todo o risco esteja subscrito à sua assinatura e CPF. Um exemplo é a condição de gestor e fiscal de contratos administrativos.

É comum, ainda que legalmente a orientação seja diferente, que um servidor assuma ambas as funções (gestor e fiscal) de contratos que perfazem milhares de reais dada a escassez de profissionais minimamente habilitados. São atividades que demandam recursos e equipe qualificada (quase sempre não disponíveis) para sua realização e atendimento das exigências legais e dos órgãos de controle.

Outro agravante é o sentimento de insegurança desses profissionais dada a ausência de real proteção institucional, como a jurídica, em casos de necessidade de respostas aos órgãos de controle. Não raras vezes, o custeio de serviços advocatícios fica a cargo exclusivo do servidor quando processos de sindicância e/ou administrativos são abertos. Há também atividades que demandam lançamentos em sistemas próprios como os sistemas de gestão de pessoal e financeiro, de uso exclusivo de servidores. Estes podem se constituir em estressores capazes de reduzir a condição de bem-estar em seus afetos positivos e realização.

De um modo geral, ainda que os terceirizados, em vista de sua maior participação laboral, obtenham grande carga de trabalho, a responsabilidade final é direcionada aos servidores responsáveis. Importante esclarecer a peculiaridade de uma unidade industrial comparada a outras unidades de natureza mais administrativa no âmbito da Fundação que integra.

A realidade industrial expressa um grande dimensionamento em suas variadas frentes. A sua estrutura física, os seus equipamentos, o quantitativo de pessoal, as exigências de qualidade, o processo produtivo, tudo exige atenção redobrada e uma celeridade que não é comum ao ambiente público. Essa condição produtiva que se inclina à iniciativa privada, mas com regras e burocracias afeitas à

realidade pública podem gerar, também, desgastes a ambos os trabalhadores, em particular, aos servidores.

Fatores externos também podem colaborar para esses resultados. As permanentes tentativas dos governos, no âmbito federal, em reduzir à condição de estabilidade, diminuição de servidores por ausência de concursos, a falta de políticas remuneratórias como a aplicação de data-base, ensejam comparações com o outro vínculo que apesar de sua condição instável, tem asseguradas pelas normas trabalhistas algumas dessas vantagens.

A exemplo deste movimento, temos a recente e definitiva decisão do Supremo Tribunal Federal (STF) em favor da flexibilização, pelos entes federados, quanto à escolha do vínculo laboral a ser realizado pelas administrações públicas no país. Todos os órgãos e entidades públicas, e não somente as sociedades de economia mista e empresas públicas, poderão “contratar” através do regime celetista (empregados públicos), além do regime ainda predominante que vincula os servidores públicos efetivos (estatutários).

Essa decisão abre caminho para que em breve, o contexto em estudo passe a lidar não apenas com a complexidade de servidores e terceirizados, mas com os desafios que envolverão servidores, terceirizados e empregados públicos em um mesmo ambiente ou Unidade.

II - Um detalhe especial para os resultados envolvendo os recursos “Comunicação” que apresentou efeito distinto do que se esperava.

- “Comunicação”: trata das informações necessárias ao alcance dos objetivos e fomento do desenvolvimento. Essa comunicação envolve tanto momentos normais quanto aqueles de intensa transformação interna (FARINA *et al.*, 2020).

O fator “comunicação”, para o servidor, comportou-se diferentemente do esperado. Esperava-se que quanto mais efetiva a comunicação maior seriam os níveis de afetividade positiva. O que foi constatado é que quanto maior a “comunicação”, menores são os níveis de afetos positivos, comparativamente aos trabalhadores terceirizados.

Uma causa provável para esse resultado é enorme quantidade de informações recebidas por e-mail diariamente, não somente do ICTS, mas de todas as Unidades da fundação. A produção de conhecimento nas mais diversas competências em saúde que a fundação agrega, gera um fluxo importante e constante de divulgação entre os seus trabalhadores.

Ainda que o terceirizado também seja destinatário dessas divulgações, alguns cadastros e parcerias externos ao ICTS, mais afeitas ao servidor, podem evoluir para uma dificuldade de priorização das mensagens recebidas, tornando as informações, mesmo entre equipes, mais dificultosas e ineficientes. A recepção de muitas informações pode comprometer a análise do trabalhador, principalmente quando versa sobre uma gama de assuntos diversificados e, em sua maioria, com pouca ou sem relação com a atividade em curso. Em suma, uma “comunicação” não equilibrada tende a não cumprir com o seu propósito informativo e, ainda, afetar os níveis de entusiasmo e de disposição do servidor.

III - Na sequência, o recurso “justiça” também se destaca pela sua associação inversamente proporcional à vitalidade/vigor, assim como na análise unifatorial do engajamento.

Isso significa que quanto maior o nível de justiça, menor o nível de vitalidade e engajamento dos trabalhadores, servidores e terceirizados. A compreensão de “justiça” a partir do QRDT perfaz desde o tratamento equânime entre colegas de trabalho e lideranças, até a carga laboral, os alinhamentos, os procedimentos e as exigências de trabalho.

O contexto do ICTS, quanto aos múltiplos vínculos, pode sugerir percepções semelhantes, mas por razões distintas. Apesar dos esforços na gestão de pessoas do Instituto, as naturezas jurídicas e contratuais de servidores e terceirizados seguem padrões legais diferentes. Consequentemente, duas classes profissionais emergem no cotidiano laboral comparando entre si suas claras diferenças e improváveis semelhanças, cada qual buscando no outro a vantagem que lhe falta ou desvantagens que possuem.

Embora com maior presença quantitativa, os terceirizados frequentemente demonstram o sentimento de integrarem uma classe inferior comparada à classe de servidores públicos. Uma possível igualdade no alinhamento, carga e exigências laborais entre os vínculos pode gerar, na verdade, um desequilíbrio aos olhos dos terceirizados, considerando não possuírem prerrogativas exclusivas dos colegas servidores, como por exemplo a estabilidade no cargo.

Já para os servidores, esse esforço institucional pela igualdade no tratamento entre os vínculos em prol de uma gestão mais harmônica pode soar como um desprestígio de uma carreira que em termos constitucionais deveria ser a principal, quantitativa e qualitativamente. Ambos parecem valorizar a “justiça” no trabalho, contudo utilizando como referência as condições peculiares de seus vínculos em uma mesma ambiência laboral.

IV - No fator “concentração/absorção”, referente ao engajamento, constatou-se que o gênero masculino tende a apresentar níveis mais baixos em comparação às trabalhadoras femininas, para ambos os vínculos.

Esse resultado envolve percepções de orgulho do trabalhador em suas funções, assim como o seu sentimento de envolvimento. Outras análises e possivelmente as estratégias propostas nesse estudo poderão clarificar as potenciais causas para essa percepção do público masculino.

Em tempos de fortalecimento e conquistas das mulheres trabalhadoras na busca pela igualdade, ainda que sua representação numérica no ICTS seja menor e que inúmeras questões envolvendo dupla jornada, maternidade e família se sobreponham à sua carreira, a pesquisa não identificou significância que chamasse a atenção, exclusivamente, para este público no fator concentração ou nos demais. Ao contrário, a significância negativa foi expressa pelos homens, o que deve ser a alavanca para outros estudos e análises a partir de ações estratégicas capazes de aprofundar o assunto.

V – Houve significância negativa entre “Suporte do Colega” com o fator “Afetos Negativos”.

Este resultado aponta para importância do suporte social percebida pelos trabalhadores no ambiente de trabalho, ou seja, a redução de emoções negativas é valorizada por servidores e terceirizados. Além disso, ratifica os resultados encontrados no eixo de significância positiva para os dois vínculos.

Ações de Gestão Identificadas

Na análise dos resultados pudemos perceber que a ação anterior do Instituto em construir um **Plano de Estrutura de Cargos e Salários (PC&S) sem encarreiramento** - implantada a partir de 2014, mas iniciada em 2012 - pode ter favorecido a mitigação de iniquidades entre os vínculos. Aspectos remuneratórios, de horizonte profissional e liderança que figuram, segundo a literatura, como características de precarização da terceirização sugerem a atenuação dos impactos negativos no bem-estar e engajamento de terceirizados e se posiciona como um recurso laboral capaz de auxiliar na busca constante de equilíbrio entre recursos e demandas do trabalho. Essa iniciativa também favorece o instituto já que ele passa a conhecer o seu real contexto de postos de trabalho, viabilizando a identificação permanente de suas necessidades cuja dinâmica industrial sofrerão constantes alterações.

Existem outras contribuições do PEC&S que impactaram direta ou indiretamente serviços considerados benefícios aos trabalhadores do ICTS. O termo de referência (TR) elaborado com a nova lógica de estruturação de cargos para subsidiar as licitações de contratos de terceirização, também utilizou recursos legais para preenchimentos de postos de trabalho no âmbito da **saúde e segurança do trabalhador** sem ônus para o instituto. A Portaria MTP nº 4.219/2022 que atualiza Norma Regulamentadora nº 4 (NR-4), estabelece a obrigatoriedade de contratação de profissionais da área de segurança e saúde do trabalho de acordo com o número de empregados e a natureza do risco da atividade econômica da empresa (BRASIL, 2022b). Essa atualização aprimorou normas anteriores que já mencionavam essa ocupação. Através desses recursos legais, valendo-se da sua condição industrial, o instituto pode formar quadros quantitativa e qualitativamente robustos à saúde e segurança do trabalhador de modo a conceder serviços mais aprimorados em suas áreas de competência. Isso viabilizou, na saúde por exemplo, não apenas

atendimento médico, mas psicológico e complementares (massoterapia, auriculoterapia e fisioterapia) abrangendo sua inserção, inclusive, em programas governamentais de assistência a amamentação no local de trabalho e preparação à paternidade. Esses benefícios colaboram na preservação da saúde mental e física dos trabalhadores, caracterizando-se como importantes aliados à promoção da saúde laboral.

Na linha do desenvolvimento de uma gestão contratual mais arrojada e com capacidade técnica estabelecida, a AGP tem passado por difíceis discussões legais junto aos órgãos de controle como a Controladoria Geral da União (CGU) que argumentam a insustentabilidade de benefícios aos terceirizados como **plano de saúde, alimentação e auxílio-transporte**, com valores determinados em Termo de Referência (TR), como alimentação e auxílio-transporte. Com um olhar exclusivamente econômico-financeiro, a CGU compreende não haver embasamento legal para justificar essa dita “interferência” que termina por onerar os valores finais de contrato. Inúmeras tratativas formais onde a gestão de contratos na AGP traz à baila normas de cunho administrativo (direito administrativo) e, também, normas de teor trabalhista (direito do trabalho), sendo esta última comumente ignorada pelos órgãos internos de controle, tem sido expostas com êxito, até o presente momento, para manutenção desses benefícios. Ressalta-se a atual discussão jurídica para a manutenção dos planos de saúde dos trabalhadores terceirizados, onde a AGP vem defendendo a tese de que não há prejuízo ao erário, como arguido pela CGU, dada a economia gerada, seja no desafogamento da rede pública de saúde, seja no ressarcimento das operadoras dos planos de saúde ao próprio SUS. Em outros casos, como do benefício alimentação, usufruídos por meio de restaurante instalado no ICTS, tem sido requeridos esforços criativos para construção de novo modelo de exploração desse serviço, em âmbito federal, naturalmente com alguma resistência da CGU, para garantir alimentação de qualidade a ambos os vínculos.

A fundação pública a qual o instituto integra provê aos seus trabalhadores **transporte corporativo** de ida e vinda em parceria com suas unidades de atuação. Os trabalhadores do ICTS possuem esse benefício, sejam eles servidores ou terceirizados, gerando mais um facilitador e promotor à saúde laboral. Contudo, os bastidores técnicos responsáveis por esse serviço lidam com inúmeras fiscalizações e pressões na regulação mais econômica possível dessa disponibilidade corporativa.

O próprio instituto, na figura da AGP, precisou arguir e comprovar algumas vezes a inexistência de duplo benefício por servidores e terceirizados. A duplicidade seria de trabalhadores que porventura utilizam ambos os benefícios concomitantemente (transporte corporativo e auxílio-transporte). No caso dos instituto, a AGP precisou comprovar que em diversos casos, o trabalhador para cumprir com o seu trajeto casa-trabalho e trabalho-casa, precisava utilizar ambos os benefícios, mas de modo a um complementar o outro, pois nenhum atendia plenamente o seu trajeto. Isso exigiu e continua a exigir um amplo e acurado monitoramento pela AGP, o que foi reconhecido pelo órgão de controle.

Esses pontos demonstram iniciativas já instaladas e em curso que podem ter contribuído para os resultados vigentes, em particular, nas poucas diferenças significativas encontradas entre os vínculos na pesquisa. São estratégias organizacionais idealizadas e praticadas a mais de uma década e que durante o seu percurso são aprimoradas conforme demandas e necessidades internas e externas. Observando as peculiaridades do ICTS como indústria pública, vinculada ao SUS, promotora de ciência, tecnologia em saúde, é factível que essas experiências e construções aprimoradas pelo instituto sejam receptivas por outros laboratórios oficiais que vivenciam as mesmas mazelas, mas que por razões diversas não tiveram a oportunidade de desenvolver soluções ou mesmo inovações no campo da gestão que se alinhassem ao bem-estar e engajamento laboral.

Ações Normativas Identificadas

As preocupações com a condição laboral dos trabalhadores já eram notadas e integravam o escopo das instituições federais faz algum tempo. Em 2006 o governo federal assinou um **Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) ou conciliação judicial** fruto de negociação com o Tribunal de Contas da União (TCU) e o Ministério Público do Trabalho (MPT). Neste TAC houve a definição de um calendário de substituição gradativa dos profissionais terceirizados, em particular dos ocupantes de atividade finalística, por concursados na administração pública federal. O TAC se constitui em solução extrajudicial de conflitos e busca o encerramento de uma ilegalidade, prevenindo sua reincidência. Nos casos de infrações às normas trabalhistas, há a opção de firmar o termo para ajustar sua

conduta à legislação vigente. Com o acordo é esperado que as partes cumpram com as exigências definidas, com implicações punitivas em caso de não cumprimento.

Essa temática veio à tona justamente pela compreensão de possíveis impactos trabalhistas negativos, dada a precarização laboral envolvida na terceirização cada vez mais ampla no governo federal, e o descumprimento do contido no art. 37, II, da Constituição Federal que condiciona o acesso a cargos e empregos públicos à prévia aprovação em concurso de provas ou de provas e títulos. Outras TACs já haviam sido estabelecidas anteriormente, não se constituindo em procedimento novo aos órgãos e entidades federais. O planejamento de substituições estabelecia o período de 2006 a 2010 para sua consecução. O ICTS, assim como as demais unidades da fundação, realizaram algumas substituições conforme orientações do governo central (Poder Executivo Federal), mas o cumprimento dessas substituições, de um modo geral, não ocorreu em sua totalidade como o acordo ensejava. Com a descontinuidade do acordo, escassez de concursos e a crescente necessidade de profissionais, a terceirização foi retomada. Esperava-se com o TAC reduzir a condição de vínculo terceirizado majorando o vínculo servidor reduzindo possíveis conflitos que favorecessem um ambiente de violência e inadequado. Assim, aumentando a oportunidade de acesso a cargos públicos efetivos. Atualmente não há discussões conhecidas nesse sentido pela AGP.

O governo federal iniciou estudos e análises, em 2005, em busca de soluções que superassem gargalos na área hospitalar pública. O princípio dos estudos pairava sobre formas de equipar a administração pública com autonomia e celeridade nas suas respostas à sociedade, amparados por mecanismos legais preservando o controle público. Como resultado surge a proposta de alteração de modelo institucional para implantação da **Fundação Estatal** como modo de potencializar a velocidade e eficácia no atendimento à população. Este modelo de fundação tem previsão legal através do Decreto-Lei 200/1967 que vislumbra o aprimoramento da gestão pública com especial foco nas áreas sociais. Tratar-se-á como uma fundação estatal, sem finalidade lucrativa.

A fundação a que o instituto integra abriu discussão, alguns anos atrás, sobre um possível modelo jurídico institucional para as suas Unidades produtivas (industriais), incluindo o ICTS em estudo. A motivação para essa discussão na

fundação girou em torno de dificuldades com financiamentos, gestão, precarização do trabalho, contratos por fundações de apoio e iniquidades envolvendo gestão de pessoas. Arguiu-se, à época, o alinhamento com o necessário profissionalismo gerencial do SUS e possibilidade de aplicação de instrumentos mais ágeis.

Neste ínterim, o governo federal encaminhou ao Congresso Nacional o Projeto de Lei Complementar (PLC) nº 92/2007. O seu objetivo foi regulamentar a matéria sobre a definição da área de atuação das fundações contidas no inciso XIX do artigo 37 da Constituição Federal (BRASIL, 1988). Com a regulamentação estaria clarificado o campo de atuação e o novo regime administrativo desta fundação estatal. Entretanto, esse Projeto de Lei ainda demanda regulamentação tendo sua última movimentação datada em 13/08/2013.

A principal expectativa era a mudança do regime de trabalho dos trabalhadores que passaria a ser celetista. A obrigatoriedade de ingresso por concurso público permaneceria o que configuraria o quadro com empregados públicos, com alguma autonomia na execução de concursos públicos. Aguardava-se também que a maior autonomia trouxesse a realização periódica de concursos mantendo o quadro preenchido e oxigenado, conforme necessidade real da fundação e suas unidades. Importante esclarecer que a fundação, à época, realizou consulta entre os servidores das duas unidades sobre a concordância ou não na transformação alinhavada. O ICTS não obteve aprovação pela maioria de seus servidores.

Essas iniciativas expressam as buscas por soluções na tentativa de reverter inadequações diversas no campo da gestão oriundas dos diversos regimes de trabalho em atuação concomitante, assim como os seus impactos na capacidade produtiva organizacional e individual. Questões políticas, técnicas e corporativas envolvem esse histórico de ações em prol de um ambiente laboral digno e fértil aos trabalhadores. Enquanto as soluções pensadas e encaminhadas pelo governo central não se concretizam, o ICTS conduz estratégias possíveis no seu campo de ação. Sua atuação histórica demonstra o fomento de trabalhos e projetos criativos e até inovadores que potencialmente são capazes de mitigar os impactos negativos das iniquidades estabelecidas normativamente, zelando pela promoção à saúde através de um ambiente receptivo ao bem-estar e saúde psíquica dos trabalhadores.

4.3 Estratégias e Ações Propostas na Comissão de Prevenção e Enfrentamento à Violência no Trabalho (CPEVT) para um Ambiente Seguro e Saudável

A fundação que o instituto integra possui, desde 1996, área técnica denominada como Coordenação de Saúde do Trabalhador (CST) vinculada à Coordenação de Gestão de Pessoas (Cogepe) com a missão de garantir a melhoria das condições laborais através de políticas públicas e estratégias de ações de vigilância junto aos processos e ambientes de trabalho.

Em 2020, a fundação publica lançou cartilha com orientações para o cuidado e autocuidado em saúde mental para os trabalhadores da fundação, sob o contexto da pandemia pelo Sars-Cov-2 (Covid-19). As abruptas mudanças na rotina e regime de trabalho como o trabalho remoto e isolamento social demandaram iniciativas para mitigação dos impactos de ordem psicossocial (BRASIL, 2020).

Outras ações também foram promovidas em favor da saúde mental dos trabalhadores, como por exemplo a publicação, em 2023, de uma portaria constituindo o Programa Institucional de Políticas de Drogas, Direitos Humanos e Saúde Mental (BRASIL, 2023). O objetivo do programa é articular produção de conhecimento e estabelecimento de estratégias para políticas de drogas, direitos humanos e saúde mental entre todas as unidades que compõem a fundação. Essa medida foi uma reformulação de um programa anterior cuja temática envolvia apenas drogas.

Com o atual programa passam a ser incorporados os eixos de direitos humanos e saúde mental avançando no diálogo transdisciplinar e intersetorial, inclusive reconhecendo esses eixos como dimensões da saúde coletiva. Essas ações demonstram, também, a preocupação institucional com o necessário, adequado e crescente suporte à saúde mental dos trabalhadores da fundação.

As estratégias e ações levantadas aqui tiveram como subsídio as evidências científicas obtidas com a análise estatística, em paralelo com a necessidade de consolidar o funcionamento e os processos de trabalho da CPEVT. Uma vez criada oficialmente e superada as regras básicas de constituição da comissão, através de seus membros, foi iniciada a construção do seu processo de trabalho como prática antecedente à abertura de suas atividades no instituto, ou seja, da recepção, deliberação e encaminhamento das potenciais demandas sobre o tema violência.

Foram adotadas práticas que garantissem a promoção de informações e orientações ao maior quantitativo de profissionais possível com a utilização de meios, canais e áreas para permanente divulgação. Em suma, as ações se caracterizaram como prioritariamente preventivas, sem prejuízo daquelas reconhecidas como emergenciais/paliativas, ou em outras palavras, que objetivassem sanar, quando possível, os conflitos inerentes ao tema, gerando encaminhamentos por meio de relatórios circunstanciados à Diretoria Executiva para as devidas providências, inclusive junto às instâncias de denúncia e/ou disciplinares (Ouvidoria e Corregedoria), se for o caso.

Tratando-se de iniciativa em prol dos trabalhadores de um Instituto de Ciência e Tecnologia no âmbito do SUS, optou-se por referenciar as ações da CPEVT em consonância com a Lei nº 8.080/1990 que regulamenta o acesso universal e igualitário às ações e aos serviços de saúde através do tripé: promoção, proteção e recuperação da saúde (BRASIL, 1990b). Nesta mesma linha o CPEVT buscou organizar suas ações de modo a garantir a promoção, proteção e recuperação da condição laboral do trabalhador, relacionando-as às ações preventivas e paliativas a favor da saúde do trabalhador, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2. Relação - Lei Orgânica da Saúde e CPEVT.



Fonte: Autoria Própria

Essa comissão vislumbra conformar as ações da CPEVT em alinhamento com o conceito de saúde do trabalhador atinente ao SUS:

Entende-se por saúde do trabalhador, para fins desta lei, um conjunto de atividades que se destina, através das ações de vigilância epidemiológica e vigilância sanitária, a promoção e proteção da saúde dos trabalhadores, assim como visa à recuperação e reabilitação da saúde dos trabalhadores submetidos aos riscos e agravos advindos das condições de trabalho (Brasil, 1990b, p. 2)

A partir dessas adequações, considerou-se a promoção como campo de ação de caráter preventivo, ou seja, eventos, treinamentos, ações de comunicação, palestras entre outros que geram conhecimento e fomentam a conscientização sobre o tema, além da autorreflexão de todos os trabalhadores, desde os seus papéis operacionais até os estratégicos.

A proteção pode envolver ações preventivas e paliativas, ou seja, antecipando-se aos problemas ou preservando trabalhadores que potencialmente já foram acometidos de algum tipo de violência, mas que participam ou aguardam processo de análise e deliberação da CPEVT. Por fim, a recuperação perfazendo exclusivamente ações paliativas, onde o mal já ocorreu, porém envidando ações que mitiguem os efeitos nocivos da violência.

Assim, a CPEVT, como instrumento integrante da política de gestão de pessoas do ICTS consolida o seu importante papel de agente de transformação, mudança e provisão para desempenho estratégico da AGP (MOURA; PINHEIRO; SILVA, 2019).

O principal canal de comunicação da CPEVT é o e-mail institucional exclusivo para recebimentos das demandas. É importante esclarecer que este canal não é único, pois qualquer membro da comissão pode ser provocado pessoalmente sobre intercorrências que envolvem a pauta de violência. Uma vez recebida a demanda, o comitê se reunirá para análise da pertinência ou não de um processo de deliberação.

O primeiro critério para o seu início é que a demanda seja da potencial vítima e de autoria identificável, sempre preservando o sigilo dos envolvidos e impedindo o possível uso da comissão para perseguições ou tentativas de desacreditização de terceiros. Contudo, ainda que a situação seja anônima ou a partir de terceiros, a secretaria dará conhecimento à comissão que poderá realizar sondagens e consultas para averiguação. Constando indícios de práticas condizentes com

violência a CPEVT poderá apurar de ofício o ocorrido. Essas tratativas têm como fundo o estabelecimento ou preservação de uma relação de confiança do trabalhador com a instituição através da AGP e essa nova porta de entrada: CPEVT.

De acordo com, Barros, Formiga e Vasconcelos (2021, p. 2) a confiança é firmada além dos vínculos hierárquicos, mas nos laços que superam a estrutura formal. Tem poder de fomentar a estabilidade das relações, gerar continuidade, criar segurança e potencializar os resultados organizacionais, somente possíveis através dos trabalhadores. Cada individualidade importa!

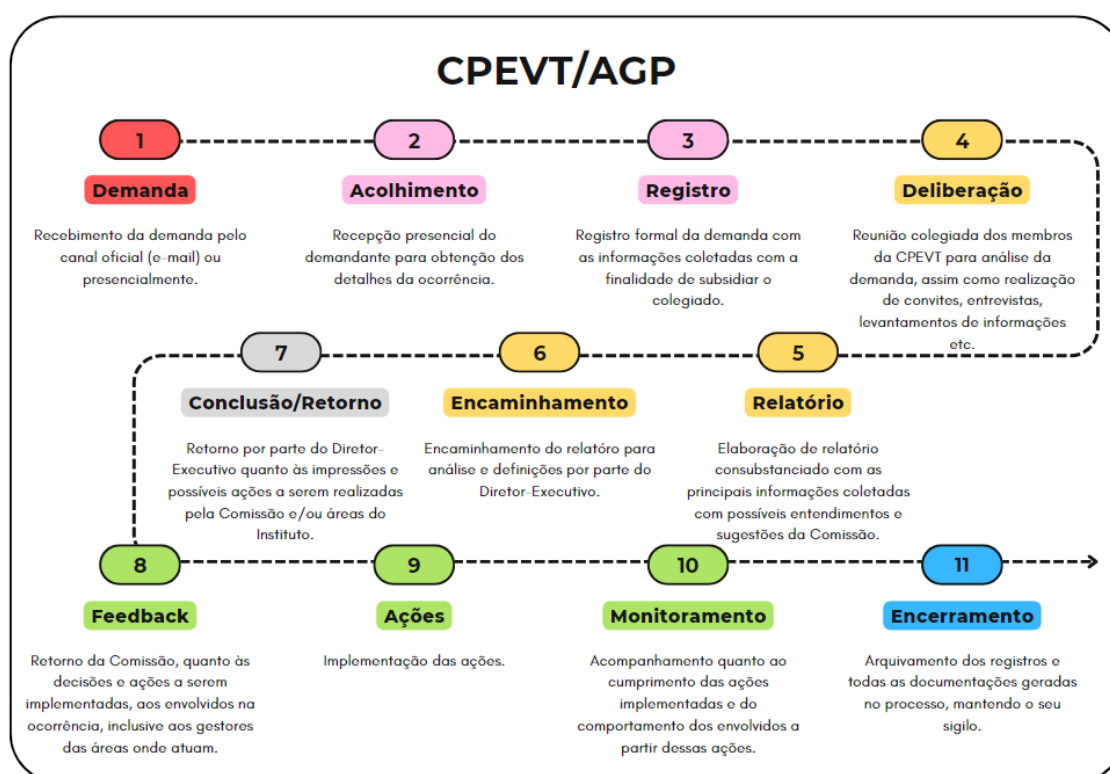
O acionamento da CPEVT tem início a partir da demanda do trabalhador por meio do e-mail exclusivo da comissão. O 1º secretário tem a gestão desse canal e a função de realizar o acolhimento das demandas realizadas. De acordo com sua análise inicial, caso compreenda como necessário, pode convidar o trabalhador demandante para, sigilosamente, participar de reunião para apresentar mais detalhes do ocorrido. Uma vez munido com mais dados, efetuará o registro da demanda no controle da CPEVT e agendará reunião com a Comissão para apresentação dos fatos. A partir desse momento, a comissão inicia a análise discutindo as implicações e realizando os encaminhamentos que julgar importantes para elucidação e resolução do caso. E

Este processo de diálogo e análise pode se constituir em diversos encontros da CPEVT, assim como entrevistas junto aos envolvidos, solicitações de imagens, áudios ou qualquer outro meio que colabore na clarificação da situação em tratamento. Compreendendo que há subsídios suficientes para a construção de relatório inicial, a comissão através de seu 1º Secretário realiza sua construção para posterior análise, inclusões e/ou modificações pelos membros gerando o relatório final que pode conter sugestões de ações. Este documento é enviado ao Diretor-Executivo do ICTS que o avaliará e responderá acatando ou não as sugestões, assim como delineando novas iniciativas que poderão envolver a CPEVT, a AGP, outras áreas do Instituto e, ainda, empresas terceirizadas, caso os seus trabalhadores estejam envolvidos.

Caberá à comissão o retorno a todos os envolvidos quanto às ações a serem realizadas, uma vez definidas pela Diretoria-Executiva. Neste ínterim, há o acompanhamento dessas ações e suas repercussões junto aos trabalhadores

evitando recidivas ou reações não satisfatórias no ambiente laboral. Verificada a normalização e resolução do caso, a comissão decidirá pelo seu encerramento e arquivo, sempre preservando o sigilo e segurança das informações, conforme explicitado sucintamente na Figura 3.

Figura 3. Fluxo de Atividades – CPEVT/AGP.



Fonte: Autoria Própria

Por não se tratar de organismo competente para ações disciplinares, a CPEVT não realiza convocações, mas apenas convites onde os envolvidos podem aceitar ou não participarem das reuniões junto à comissão. Neste caso, o convidado não sofrerá punições ou retaliações. Contudo, essas informações estarão no relatório final de maneira que a Direção Executiva tenha todas as informações essenciais que envolveram o processo de deliberação, inclusive quanto ao nível de cooperação dos envolvidos. Com características precipuamente preventivas, a CPEVT fomenta ações organizacionais com potencial de promover o combate à violência, demonstradas no Quadro 4.

Quadro 5: Ações Organizacionais – CPEVT.

AÇÕES ORGANIZACIONAIS PARA PROMOÇÃO DO COMBATE À VIOLÊNCIA	
C P E V T	I. Acompanhamento anual da prestação de serviço terceirizado; II. Gestão do clima organizacional; III. Oficinas de ações de conscientização e desenvolvimento de gestão de pessoas; IV. Integração de novos profissionais com inserção do conteúdo de prevenção à violência; V. Capacitação de violência do trabalho (Lei nº14.457/2022); VI. Alinhamento entre as áreas do ICTS e empresas terceirizadas sobre a CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e os documentos: Portaria nº 4.219, 20/12/2022 e Cartilha Ministério do Trabalho e Previdência; VII. Redesenho, devolução ou encerramento da prestação de serviço terceirizado.

Fonte: Autoria Própria

A atuação da CPEVT seguirá princípios e diretrizes que, respectivamente, estabelecem a base ética dos trabalhos realizados e o direcionamento de sua atuação no decorrer de todo o processo, como descritos no Quadro 5.

Quadro 6. Princípios e Diretrizes – CPEVT.

DIRETRIZES	• <i>Harmonia com as políticas e valores da Entidade Pública Federal que integra.</i> • <i>Cuidado, diálogo, acolhimento e sigilo no atendimento às pessoas, com empatia e comunicação assertiva.</i> • <i>Dar tratativa possível às manifestações recebidas, informando à Diretoria e/ou organismos de integridade os casos que assim os exijam.</i> • <i>Somente manifestações de situações vivenciadas pelo próprio denunciante.</i> • <i>Ações possíveis visando cessar a situação de violência de imediato.</i> • <i>Pauta permanente de aprimoramento.</i>
CPEVT	
PRINCÍPIOS	• <i>Cooperação</i> • <i>Equidade</i> • <i>Imparcialidade</i> • <i>Respeito</i> • <i>Sigilo</i> • <i>Universalidade</i>

Fonte: Autoria Própria

Importante esclarecer que os princípios e diretrizes arrolados não são exaustivos, mas os declaradamente essenciais para o desenvolvimento processual e decisório nas iniciativas de todos os membros, por conseguinte, à comissão.

4.3.1 Funcionamento e Avaliação

Findo a etapa de regulação do seu processo de trabalho, a CPEVT inicia suas atividades com a etapa paliativa ou de recuperação através do acolhimento e encaminhamento das demandas já existentes e recebidas. A CPEVT registrou, encaminhou e deliberou diversas demandas envolvendo potenciais contextos de violências, microviolências e incivilidades (MENDONÇA; SIQUEIRA; SANTOS, 2018b), algumas graves a ponto de seguirem para as instâncias especializadas (Ouvidoria e Corregedoria). Em todas as situações a CPEVT envidou esforços realizando reuniões, diálogos com gestores e tratativas diversas para esclarecimento e resoluções possíveis ao alcance deste instrumento.

Aproximadamente 1 ano após a criação da CPVT observou-se duas mudanças nas tratativas de situações de suspeita de violência: a primeira é que os vice-diretores começaram a trazer dúvidas e a narrar circunstâncias de suspeita de violência na busca de soluções. A segunda envolve uma das maiores empresas prestadoras de serviços do instituto que iniciou a operação do seu próprio comitê de ética, a exemplo da CPEVT, ou seja, multiplicaram-se assim os fluxos de informação, com ampliação do diálogo e do alinhamento com outros atores para também se tornarem agentes ativos nas ações de prevenção e enfrentamento e não mais somente a AGP e a CPEVT.

As demandas recebidas foram tratadas. E algumas, dada a matéria, seguiram para a Ouvidoria ou Corregedoria. Essas demandas representaram esforços, como, por exemplo, a realização de mais de 60 entrevistas, muitas delas envolvendo vice-diretores e o diretor-executivo. No total já foram ouvidos pela Comissão aproximadamente 70 trabalhadores em aproximadamente 3 anos.

Foi estabelecido o foco cada vez maior no acolhimento e diálogo com os trabalhadores e com as respectivas lideranças envolvidas, de forma que todas as demandas que estivessem dentro das regras fossem encaminhadas. Na maioria dos casos, houve retorno esclarecendo que a conduta que ensejou o acolhimento havia cessado. A atuação da CPEVT gerou efeitos secundários como a detecção de

aumento na procura dos seus membros, pelos trabalhadores, assim como um maior cuidado desses trabalhadores em seus aspectos relacionais, principalmente por aqueles envolvidos nas situações ou próximos a estes.

Nota-se que a ação alinhada entre a CPEVT e a AGP, com comunicação formal junto à Direção-Executiva é eficaz para mudança de comportamentos, mas não necessariamente provoca uma mudança de valores ou crenças nos trabalhadores e lideranças, demonstradas por algumas reincidências. Estas necessitam de outras tratativas organizacionais permanentes dedicadas à conscientização e à prevenção.

Com foco nas ações de comunicação, foram planejados eventos de lançamento oficial da comissão e outros semelhantes. O primeiro objetivo dessas iniciativas foi proporcionar transparência para as ações da AGP e, desta forma, dar conhecimento aos trabalhadores acerca de seus direitos e de caminhos existentes para tratativas de situações de violência no trabalho.

O segundo objetivo foi harmonizar as ações da CPEVT com as demais instâncias institucionais (Ouvidoria e Corregedoria), prevenindo assim possíveis conflitos intraorganizacionais decorrentes da concorrência de competências neste tema. As falas das autoridades presentes foram muito positivas, em especial no sentido da importância das ações locais, realizadas na proximidade das situações de assédio ou conflito, evitando a escalada na severidade dos problemas.

4.3.2 Capacitações, Roda de Conversa e Protocolos de Avaliação de Risco Psicossocial como Proposta de Ações na CPEVT

Diante dos resultados da pesquisa é possível constatar que os efeitos envolvendo o bem-estar e o engajamento do trabalho não se restringem à violência sob a ótica dos relacionamentos corporativos. Fatores envolvendo riscos psicossociais e mesmo agravos na saúde mental dos trabalhadores também podem se apresentar em virtude dos processos de trabalho, na cultura organizacional, nos efeitos solapantes de normas e leis entre outros condicionantes normativos que interagem ou determinam o cotidiano laboral.

O termo violência no trabalho requer maior aprofundamento em seu conceito, exigindo maior esforço e amplitude por parte das soluções propostas no seu

combate. O fato é que não somente atos de assédio integram as fileiras das práticas que devem ser prevenidas, mas também aquelas que muitas vezes são naturalizadas, ou seja, são reconhecidas como condições comuns e de difícil alteração. Podem também não ser percebidas como fatores depreciativos à qualidade de vida no trabalho e a saúde psíquica dos profissionais, apesar dos seus efeitos. O acúmulo de funções e a ausência de proteção jurídica são exemplos de estressores capazes de alterar a saúde e reduzir os níveis de bem-estar e engajamento dos trabalhadores.

Sob a ótica de ações preventivas, iniciativas que conduzam os trabalhadores a conscientização e o despertamento acerca de práticas e posturas inadequadas no ambiente de trabalho apresentam-se como recursos importantes na promoção da saúde e combate à violência (GUERLINGUER *et al.*, 2023). A implementação de capacitações aos trabalhadores favorece a superação de desafios organizacionais diversos. Contribui para a inovação, produtividade e insights na construção de estratégias e políticas que favoreçam o alcance dos objetivos propostos. Por isso a importância na promoção de programas de capacitação que, neste caso, podem fomentar entre os participantes, pensamento crítico, desenvolvimento de habilidades, soluções pelo compartilhamento de ideias e redes de colaboração (MARIALVA, 2024).

Assim como as capacitações, a Roda de Conversa, como uma possibilidade metodológica, tem potencial para conduzir um efetivo e produtivo aprendizado entre os seus participantes. Sua abordagem qualitativa tem origem na psicodinâmica do trabalho desenvolvida por Christophe Dejours, mas que demonstra possibilidade de aplicação em outras fundamentações teóricas da psicologia organizacional. Ela se vincula ao fato de que a organização do trabalho, não raras vezes, afronta a sua própria racionalidade. O que ocorre é que a organização do trabalho é dinâmica e evolutiva, a partir da compreensão dos trabalhadores que a elaboram e executam. Todavia, há nesse processo dificuldades na compreensão e racionalidade pelos trabalhadores das práticas exercidas por outros trabalhadores (HELOANI; LANCMAN, 2004).

A Roda de Conversa surge como uma estratégia paralela, mas também complementar à estratégia da criação e implementação da CPEVT. Como prática de reflexão coletiva, há a escuta em grupo (trabalhadores) em espaço adequado para

deliberação e aprofundamento do tema abordado. As pessoas devem exercer a liberdade da fala e da escuta para desenvolvimento, a partir das opiniões apresentadas, do pensamento individual e coletivo em favor da transformação organizacional do trabalho que se busca.

Em síntese, a Roda de Conversa se apresenta como um importante espaço de discussão sobre o trabalho. Sua dinâmica pode favorecer o esclarecimento de resultados quantitativos inesperados, como aquelas envolvendo os fatores “justiça” e a “comunicação” desse estudo, além de trazer à tona questões mais sutis do ambiente laboral que também influem negativamente no ambiente organizacional. Desta forma, questões mais profundas que acometem o trabalho podem ser identificadas e discutidas, contribuindo para a promoção da saúde mental do trabalhador e uma ambiência mais favorável através do fortalecimento da capacidade de fala e escuta dos trabalhadores.

É possível comparar a roda de conversa com práticas muito frequentes do passado, em que amigos ou familiares se assentavam em círculo ou meia lua na área externa de suas residências e ali conversavam entre si ou ouviam “causos”, histórias conhecidas ou vivenciadas. Assim, laços eram estabelecidos, em meio ao prazer da conversa, gerando identidade e cultura aos envolvidos (MOURA; LIMA, 2014).

A literatura já revelou que essa metodologia pode atuar como uma tecnologia simples e com menor dispêndio na condução de práticas direcionadas ao cuidado em saúde, em particular, na saúde mental (COSTA *et al.*, 2015). Sua contribuição abrange o fomento para a autonomia dos sujeitos e para uma efetiva comunicação, ampliando a capacidade de enfrentamento dos desafios e conflitos do trabalho em tempos de modernidade, tornando-se ferramenta hábil para promoção da saúde mental.

Outros estudos na seara da gestão e educação também encontraram nas “Rodas de Conversa” o percurso adequado para estimular discussões sobre os processos de trabalho e aprendizagens pelas trocas de experiências e reflexões críticas (MELO; ARAGAKI, 2019). Trocas de conhecimento, linguagem informal e a desconstrução de modelos de apresentação ou palestras são evocadas na

construção de um ambiente favorável à ação pedagógica reflexiva crítica transformadora (PASCHOALINO; CROCE; QUEIROZ, 2023).

Essa estratégia (Roda de Conversa) em prol da promoção à saúde mental e prevenção à Violência do trabalhador no ICTS vincularia a sua proposição à CPEVT. A própria comissão conduziria sua aplicação conforme prioridades estabelecidas a partir das demandas e identificações gestadas no seu campo de atuação. De modo a abranger todas as áreas do instituto, a CPEVT pode organizar “Rodas de Conversa” periódicas, abrangendo todas as 7 áreas (Diretoria; VDOP; VDGQ; VDEPI; CDT; VDGI e VDGT). Esclareça-se que a abordagem a serem adotadas nesses espaços de discussão podem requerer perfis homogêneos ou heterogêneos para a condução do processo, como de gestores, trabalhadores técnicos, por gênero, idade etc.

A CPEVT, em alinhamento com suas práticas de entrevistas, conduzirá a estratégia da roda de conversa respeitando os aspectos éticos que envolvem as normas de pesquisa com seres humanos, assim como aquelas pertinentes à lei geral de proteção de dados. Isso representa o respeito ao anonimato dos participantes quanto à sua imagem e fala. Durante a pandemia a utilização de recursos tecnológicos para videoconferências ganhou amplo espaço, ainda que por circunstâncias produzidas pelo isolamento social.

Após o período pandêmico esse recurso permaneceu e tornou-se parte integrante do universo trabalhista. A aplicação das rodas de conversa pela CPEVT poderão ocorrer através de videoconferências, uma vez que sejam viáveis cuidados com o ingresso e o conteúdo da atividade preservando todos os participantes. A utilização da plataforma institucional, participação voluntária e transparência das regras de participação, como o uso da câmera aberta, são vias capazes de proporcionar maior privacidade dos participantes.

Os mediadores (membros da CPEVT) podem se valer dos recursos de transcrição e/ou gravação também zelando pelo uso e guarda desses documentos conforme determinado pelas normas de ética. O quantitativo máximo de participantes pode ficar a critério da CPEVT, conforme temas a serem trabalhados e o tempo reservado para a ação. Sugere-se o máximo de 20 participantes.

Após às boas-vindas, orientações e rápida exposição da proposta de trabalho pelos mediadores é sugerido que a abordagem interativa inicie pela apresentação

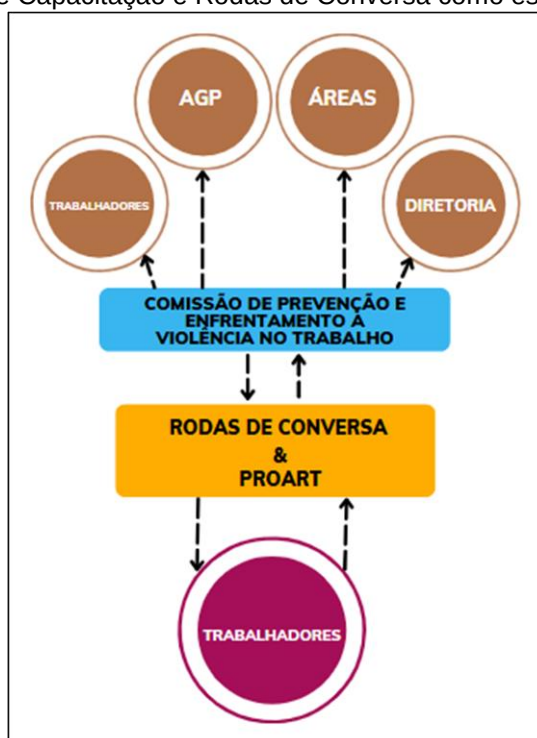
informal dos participantes entre si. Os mediadores devem explicitar a importância do respeito mútuo, a diversidade de saberes, preservação da confidencialidade e cumprimento do tempo destinado à prática. O início efetivo das conversas pode ser pela adoção de perguntas – aderentes à violência do trabalho, saúde mental, bem-estar, engajamento entre outros - e apresentá-los com recursos audiovisuais, sejam eles slides, vídeos ou textos que já proporcionem reflexões no contexto laboral.

Aos mediadores caberá a condição de facilitador do diálogo fomentando a liberdade de fala entre os participantes e a condução para os aprofundamentos possíveis. As perguntas devem ser realizadas em rodadas, reservando tempo hábil para discussão entre os participantes. O intuito é que o compartilhamento de experiências se configure em um fator de construção ou majoração para o sentimento de pertencimento e de expressão livre sobre o sofrer e o alegrar-se. Essa interação tem o potencial de gerar identificação pelos pares por compartilharem contextos semelhantes, incluindo dificuldades que outrora permaneciam ocultas.

Assim, a criação de novos vínculos e relações fortalecidas são potenciais resultados da roda de conversa, constituindo-se em mais um elemento para o bem-estar, preservação da saúde mental do trabalhador, em suma, mais uma estratégia promotora de saúde. A finalização pode ocorrer a partir de uma breve avaliação do momento entre os participantes que podem sugerir novas abordagens para os próximos encontros.

Espera-se, com esse espaço de discussão nos moldes da psicodinâmica do trabalho, sensibilizar o coletivo de trabalhadores através da escuta de suas inquietações e aflições quanto às problemáticas do universo laboral. Assim, promovendo um ambiente de troca onde, independente dos vínculos de trabalho, os trabalhadores tenham as condições necessárias para assumir o papel principal de agente promotor da saúde em seu ambiente de trabalho (PIZZINGA; GONÇALVES; MARCHIORI, 2022). A comissão elaborará as perguntas a serem aplicadas com base nas demandas recebidas e deliberações realizadas.

Figura 4. Ações de Capacitação e Rodas de Conversa como estratégia na CPEVT.



Fonte: Autoria Própria

Nessa linha, conforme Figura 4, as rodas de conversa, além de constituir-se em um espaço educativo, também municiarão a comissão com importantes informações que contribuirão na elaboração de ações preventivas como palestras, workshops e feedbacks às vice-diretorias quanto aos processos de trabalho. Uma vez vinculado à AGP, a CPEVT também atuará de modo colaborativo em questões que sejam necessárias iniciativas no campo do desenvolvimento de RH e nos contratos de mão de obra residente (terceirização). Também se caracterizaria como uma importante estratégia no esclarecimento daqueles resultados quantitativos de difícil interpretação contidos nesse estudo.

Sugere-se, também, a aplicação de um protocolo para identificação de riscos psicossociais considerando a importância da prevenção à violência no trabalho sob uma perspectiva mais ampla. A violência no trabalho demonstra formas diversificadas de manifestação. Seja por meio do relacionamentos, ou seja, entre os trabalhadores, mas também pelos processos ou organização do trabalho. Altos níveis de estresse, relações interpessoais nocivas, ambiente e organização do trabalho inadequadas têm afetado a saúde dos trabalhadores nas Organizações gerando adoecimento físico e/ou psicológico, incluindo transtornos mentais e comportamentais no ambiente laboral.

Na literatura, foi encontrado o Protocolo de Avaliação de Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho (PROART), validado e que pode ser utilizado como estratégia capaz de mapear e analisar os impactos dos riscos psicossociais nos ambientes laborais, assim como nos relacionamentos de trabalho. Sua abordagem envolve desde a criação de um espaço de reflexão permanente no ambiente de trabalho, a qualificação dos relacionamentos entre os trabalhadores e levantamento de questões envolvendo o ambiente estrutural como o ergonômico. O seu objetivo é estabelecer cuidados amplos e integrais de atenção à saúde mental dos trabalhadores em consonância com a valorização do bem-estar do trabalhador como almejado pela psicologia positiva (FACAS, 2021).

Não raro, novas práticas de gestão surgem sempre com o ímpeto de potencializar a produtividade laboral através da intensificação do trabalho. Técnicas contemporâneas de gerenciamento, busca por resultados permanentes de excelência tem o potencial de produzir resultados negativos à saúde mental dos profissionais (PEREIRA *et al.*, 2020). Na área pública os fatores de risco psicossociais do trabalho (FRPT) também são uma realidade geradora de adoecimento relacionado ao trabalho, tendo como resultado impactos na saúde mental e física dos trabalhadores. Segundo Rodrigues, Monteiro e Pires (2021, p.65), em estudo bibliométrico, os riscos psicossociais no setor público brasileiro requer maior investimento: financeiro, em gestão de RH e recursos físicos.

Para ele o protocolo tem objetivos claros de investigação, conforme Quadro 6.

Quadro 7. Objetivos - PROART

a) Investigar as características a organização do trabalho;
b) Avaliar o estilo de gestão da organização;
c) Levantar os indicadores de sofrimento patogênico no trabalho;
d) Identificar os danos físicos, psicológicos e sociais decorrentes do trabalho;
e) Comparar a relação entre as dimensões analisadas do trabalho e diferentes grupos demográficos;
f) Identificar relações de explicação entre os diferentes fatores das diferentes escalas;
g) Oferecer subsídios para etapas posteriores de pesquisa e investigação, bem como guiar a elaboração de políticas de saúde ocupacional.

Fonte: FACAS, 2021.

O protocolo possui 4 dimensões de investigação analisados pelas suas respectivas escalas e fatores como expressos no Quadro 7.

Quadro 8. Escalas e Fatores - PROART

Escala de Organização do Trabalho: <i>Divisão de Tarefas e Divisão Social do Trabalho.</i>
Escala dos Estilos de Gestão: <i>Individualista e Coletivista.</i>
Escala de Indicadores de Sofrimento no Trabalho: <i>Falta de Sentido no Trabalho, Esgotamento e Falta de Reconhecimento.</i>
Escala de Danos Relacionados ao Trabalho: <i>Danos Psicológicos e Danos Sociais.</i>

Fonte: FACAS, 2021.

A escala de organização do trabalho busca analisar os prazos e ritmo de trabalho, assim como as condições ofertadas para sua consecução das atividades (Divisão das Tarefas). Também reflete sobre as regras/normas, autonomia, comunicação e avaliação no trabalho (Divisão Social do Trabalho). Para o estilo de gestão a escala, no fator individualista, se constitui pela centralidade decisório no gestor, pelo potente sistema burocrático, sistema disciplinar rígido e valorização mais das regras do que das pessoas. Já no fator coletivista, há uma característica

relacional de trocas entre os membros, inclinação à criatividade, inovação e bem-estar dos trabalhadores. A escala de indicadores de sofrimento no trabalho envolve sentimentos de inutilidade dado a execução de atividades que não possuem sentido ou quando não é significativo (falta de sentido do trabalho). Sentimentos de injustiça, insatisfação e desânimo com o trabalho perfazem o fator esgotamento mental. Quando a percepção do trabalhador adentra para sentimentos de desvalorização, ausência de liberdade em sua expressão e de admiração pelos pares há o fator de falta de reconhecimento. Por fim, a escala de danos relacionados ao trabalho evidencia danos psicológicos caracterizados por emoções negativas em relação à vida e a si próprio. Quando os comportamentos se relacionam a ações de isolamento e dificuldades sociais e familiares está configurado o fator danos sociais.

O PROART se apresenta como estratégia promissora ao integrar, juntamente com a estratégia Roda de Conversa, o portfólio de ações da CPEVT (estratégia em curso). Esses instrumentos (Roda de Conversa e PROART) se complementam e interagem com a Comissão instrumentalizando-a no estudo e análise mais profunda do fenômeno da violência no trabalho e nos cuidados à saúde mental dos trabalhadores. Além das questões relacionais, olhares sobre os arranjos de tempo, conteúdo de cargos e postos, assim como carga laboral também passam a incorporar o campo de atuação reflexiva e de ação da CPEVT.

A aplicação do PROART pela CPEVT pode ocorrer anualmente se materializando em mais um recurso para análise que subsidiará a comissão em suas ações preventivas e paliativas. Importante salientar a importância dessas 3 estratégias (CPEVT, Roda de Conversa e PROART) subsidiarem umas às outras para que as iniciativas sejam direcionadas para os pontos focais prioritários ou mais sensíveis ao ICTS no momento de seus trabalhos.

Essas estratégias podem alinhar suas execuções em conformidade com a futura regulamentação da Lei nº 14.831/24 que institui a certificação para empresas promotoras da saúde mental. A certificação pode contribuir para que as políticas de combate à violência e promoção da saúde mental no ICTS se afirmem como práticas permanentes, reduzindo possível volatilidade em suas implementações à medida que novas gestões assumam a direção do instituto.

Embora esse protocolo seja sugerido dada sua capacidade contributiva às ações da CPEVT, não há impeditivos para que outros sejam desenvolvidos pela comissão ou, uma vez identificados na literatura, sejam agregados conforme as demandas, de modo situacional, exijam.

4 CONCLUSÃO

Este estudo elaborou estratégias organizacionais capazes de preservar e fomentar o bem-estar e o engajamento laboral para promoção da saúde do trabalhador e prevenção à violência no trabalho de um ICTS, integrante de uma fundação pública vinculada ao Ministério da Saúde.

Verificou-se que nos últimos anos o tema tem obtido notoriedade nas organizações e na área governamental com materializações normativas e iniciativas para sua implementação. Esta pesquisa revelou, também, o cenário complexo do instituto como integrante da administração pública federal, porém com atuação produtiva na fabricação de medicamentos para o SUS e, ainda, com uma composição de trabalhadores envolvendo dois vínculos de naturezas distintas (servidores e terceirizados) quantitativamente desproporcionais com 20% e 80%, respectivamente. Consequentemente, deveres, vantagens e a disponibilização de recursos e demandas laborais, em boa medida, seguem lógicas e ritos diferenciados entre esses trabalhadores, fomentando possíveis conflitos e instabilidade organizacional com potencial de afetações negativas em seus níveis de bem-estar e engajamento laboral.

O contexto dinâmico e desafiador do instituto na seara da ciência e tecnologia em saúde demanda permanente inovação a partir de profissionais qualificados. Para tanto precisam contar com uma ambiência saudável, livre de riscos psicossociais e próspero emocionalmente. A pesquisa levantou, através de questionário RDT e escalas BET/UWES-9, a percepção desses trabalhadores quanto ao bem-estar e engajamento laborais, assim como os recursos disponibilizados pelo instituto de modo que estratégias fossem apresentadas a fim de instrumentalizar a organização no aprimoramento e construção de um ambiente saudável e seguro aos trabalhadores.

O estudo aponta para algumas implicações cuja investigação institucional deve ser aprofundada para o seu adequado tratamento. São elas:

- a) Inclinação mais negativa dos servidores, comparados aos terceirizados, quanto ao seu bem-estar no trabalho, em particular, nas suas emoções e humores, assim como no seu grau de realização profissional.

- b) Os fatores comunicação e justiça apresentaram resultados inversamente proporcionais, sugerindo que uma vez mais elevados, tendem a reduzir a qualidade do bem-estar e do engajamento dos trabalhadores.
- c) Níveis reduzidos de concentração ou de prazer laboral entre os trabalhadores do gênero masculino, comparados ao grupo feminino, revelam a necessidade de a instituição atentar para as causas possíveis dessa realidade.
- d) Os altos níveis de concentração e engajamento dos trabalhadores de nível fundamental/médio em comparação aos de nível superior, podem demonstrar uma condição ambiental menos prazerosa a esses últimos trabalhadores.

Constatou-se que a estratégia proposta e em curso, de criação e implementação da Comissão de Prevenção e Enfrentamento à Violência no Trabalho (CPEVT) seguiu um caminho harmônico com as novas exigências normativas, valores organizacionais e em sintonia com os princípios do SUS. Suas ações podem inclusive ter contribuído para alguns resultados positivos da pesquisa, em particular a identificação de um equilíbrio nas percepções entre os vínculos demonstrando uma condição aparentemente atenuada quanto a potenciais conflitos entre servidores e terceirizados. Este último reconhecido na literatura pela precariedade e fragilidade de seu vínculo. Esses aspectos positivos, encontrados no estudo e dispostos abaixo, se apresentam como propulsores do bem-estar e engajamento e aliados na manutenção e potencialização de um ambiente laboral sadio:

- a) Trabalhadores com mais idade expressam maior bem-estar e engajamento em suas atividades.
- b) A colaboração entre colegas e líderes demonstrou importante papel na condição de bem-estar e engajamento.
- c) Em ambos os vínculos a clareza nas atribuições e o alinhamento entre as atividades e as habilidades dos trabalhadores contribuem para o sentimento de realização profissional.
- d) Profissionais de nível fundamental/médio manifestaram importantes níveis de concentração e engajamento.

Esses achados podem espelhar a influência das ações da comissão, e ainda a existência de outros recursos, políticas ou estratégias, anteriores ao período dessa pesquisa, já disponibilizadas pelo ICTS, e que vem sendo aprimoradas ou mantidas como fruto de esforços de gestão contratual, como por exemplo:

- Construção e aplicação de um Plano de estrutura de cargos sem encarreiramento;
- Ações de base contratual em Segurança e Saúde do Trabalhador;
- Manutenção dos planos de saúde aos terceirizados;
- Aprimoramento contratual e de controle aos benefícios alimentação e transporte;
- Controle de gestão na utilização de Transporte Corporativo.

A partir dessas implicações identificadas, as estratégias proposta “Rodas de Conversa” e implementação de protocolos de avaliação de risco psicossocial, a ser conduzida pela CPEVT, demonstram um caráter promissor no aprofundamento dessas questões. Sua abordagem como um espaço de reflexão coletiva dos trabalhadores tem o potencial de desnudar problemáticas laborais que outrora não ficaram claramente visíveis na pesquisa e pela comissão. O seu caráter educacional se associa ao valor das capacitações, como outra estratégia, que ratificam a condição prioritariamente preventiva no combate à violência e em prol da saúde mental dos trabalhadores, logrando a vinculação da comissão à área de gestão de pessoas da Unidade.

Importante esclarecer que todas as estratégias aqui expressas representam ações importantes e valiosas ao instituto no campo da saúde e na prevenção à violência. Contudo, não possuem o condão de obter total resolutividade das possíveis causas conflituosas no cotidiano laboral da Unidade. As questões concernentes aos vínculos, ambiência pública e natureza produtiva permanecem como fontes de riscos ao bem-estar e engajamento organizacionais. A testificação dessa realidade pode ser vistas através de ações normativas interpostas no passado, na tentativa de trazer soluções definitivas para os impactos gerados:

- Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) entre o governo federal, TCU e MPT;
- Proposta de implantação da Fundação Estatal nas unidades produtivas da fundação.

Em ambos os casos não houve prosseguimento em suas implementações. Inclusive, ainda pairam questionamentos e dúvidas sobre a capacidade real dessas propostas pretéritas pacificarem os dilemas vivenciados.

A pesquisa, por ser realizada em ambiente fabril e de natureza pública, apresenta limitação em sua abrangência por serem bastantes específicos e restritos às Organizações em condições similares ao ICTS. Para estudos futuros podem ser realizadas análises comparativas sobre RDT, BET e engajamento para promoção da saúde do trabalhador e combate à violência em outras unidades da Fundação através da Matriz de Significância. O estudo pode ser ampliado para outros laboratórios oficiais, ou seja, para outras indústrias que compartilham igual natureza jurídica. Além disso, outros estudos sobre o tema, porém envolvendo a gestão de pessoas e contratos administrativos de mão de obra residente podem contribuir para o aprofundamento acerca da manutenção de benefícios dos trabalhadores terceirizados. Por fim, investigações sobre a condição laboral de trabalhadores, em particular de servidores públicos concursados de menor faixa etária para análise dos impactos geracionais na administração pública são promissores para aumento de efetividade na atração e retenção desses profissionais.

Assim, efetuada a análise e interpretação dos dados no contexto do ICTS, espera-se que as estratégias propostas sejam capazes de contribuir na promoção da saúde mental e na prevenção à violência no trabalho. Que o protagonismo dos trabalhadores através dos espaços sugeridos reflita na superação das idiossincrasias laborais existentes, moldando o trabalho e o seu ambiente através de valores de respeito ao próximo e do permanente desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores no campo da ciência e tecnologia em saúde pública.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. **Direito Administrativo Descomplicado**. São Paulo: Método, 2021.

BACCIN, A. A.; DA SILVA, A. F. M.; TASCHETTO, C. F.; RODRIGUES, J. M.; PRATES, P. F.; VASCONCELLOS, S. J. L. A Psicologia Positiva e sua aplicação nos contextos do trabalho. **Psico.**, v. 51, n. 3, p. e32384, 2020.

BARRETO, M.; HELOANI, R. Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais. **Serv. Soc. Soc.**, n. 123, p. 544-561, 2015. <https://doi.org/10.1590/0101-6628.036>

BARROS, M.; FORMIGA, N.; VASCONCELOS, C. Uma reflexão teórica sobre a confiança nas relações interpessoais em ambientes organizacionais. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 5, 2021.

BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. Introdução às clínicas do trabalho: aportes teóricos, pressupostos e aplicações. In: BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. (org.). **Clínicas do Trabalho: Novas Perspectivas para Compreensão do Trabalho na Atualidade**. São Paulo: Atlas, 2011. P. 3-16. ISBN 978-85-224-6095-3

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2024]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm. Acesso em: 03 dez. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 12.174, de 11 de setembro de 2024a**. Dispõe sobre as garantias trabalhistas a serem observadas na execução dos contratos administrativos no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Presidência da República, [2024]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/decreto/d12174.htm. Acesso em: 03 dez. 2024.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 200, de 01 de maio de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, [1967]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em: 03 dez. 2024.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452, de 01 de maio de 1953**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Brasília: Presidência da República, [1953]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452compilado.htm. Acesso em: 03 dez. 2024.

BRASIL. **Lei nº 14.831, de 27 de março de 2024b**. Institui o Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental e estabelece os requisitos para a concessão da

certificação. Brasília: Presidência da República, [2024]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/lei/L14831.htm. Acesso em: 03 dez. 2024.

BRASIL. **Portaria nº 1.419, de 27 de agosto de 2024c**. Aprova a nova redação do capítulo “1.5 Gerenciamento de riscos ocupacionais” e altera o “Anexo I - Termos e definições” da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) - Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, [2024]. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/inspecao-do-trabalho/seguranca-e-saude-no-trabalho/sst-portarias/2024/portaria-mte-no-1-419-nr-01-gro-nova-redacao.pdf/view>. Acesso em: 03 dez. 2024.

BRASIL. **Lei nº 14.457, de 21 de setembro de 2022a**. Institui o Programa Emprega + Mulheres; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nºs 11.770, de 9 de setembro de 2008, 13.999, de 18 de maio de 2020, e 12.513, de 26 de outubro de 2011. Brasília: Presidência da República, [2022]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/lei/l14457.htm. Acesso em: 03 dez. 2024.

BRASIL. **Portaria MTP nº 4.219, de 20 de dezembro de 2022b**. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, [2022]. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/norma-regulamentadora-no-4-nr-4>. Acesso em: 03 dez. 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília: Presidência da República, [2018]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em: 03 dez. 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.429, de 31 de março de 2017a**. Altera dispositivos da Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. Brasília: Presidência da República, [2017]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13429.htm. Acesso em: 03 dez. 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017b**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília: Presidência da República, [2017]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm. Acesso em: 03 dez. 2024.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990a**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas

federais. Brasília: Presidência da República, [1990]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 03 dez. 2024.

BRASIL. **Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990b**. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, [1990]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8080.htm. Acesso em: 03 dez. 2024.

BRASIL. **Lei nº 6.019, de 03 de janeiro de 1974**. Dispõe sobre o Trabalho Temporário nas Empresas Urbanas e dá outras Providências. Brasília: Presidência da República, [1974]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6019compilado.htm. Acesso em: 03 dez. 2024.

BRASIL. **Projeto de Lei Complementar nº 92, de 13 de julho de 2007**. Regulamenta o inciso XIX do art. 37 da Constituição Federal, parte final, para definir as áreas de atuação de fundações instituídas pelo poder público. Brasília: Câmara dos Deputados, [2007]. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=360082>. Acesso em: 03 dez. 2024.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012**. Aprovar as seguintes diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo

seres humanos. Disponível em: <https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/resolucoes/2012/resolucao-no-466.pdf/view>. Acesso em: 03 dez. 2024.

BRASIL. Ministério da Saúde. Fundação Oswaldo Cruz. Presidência. **Portaria nº 192, de 08 de março de 2023**. Rio de Janeiro, RJ. Fundação Oswaldo Cruz. Assunto: Constituir o Programa Institucional da Fiocruz para o apoio ao desenvolvimento de conhecimentos e estratégias de respostas às questões relacionadas à política de drogas, direitos humanos e saúde denominado Programa Institucional de política de direitos humanos e saúde mental. Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/noticia/fiocruz-cria-programa-dedicado-temas-de-politica-de-drogas-direitos-humanos-e-saude-mental>. Acesso em: 03 dez. 2024.

BRASIL. Ministério da Saúde. Fundação Oswaldo Cruz. **IX Congresso Interno da Fiocruz 2021: Relatório Final 2022c**. Disponível em: <https://congressointerno.fiocruz.br/home>. Acesso em: 03 dez. 2024.

BRASIL. Ministério da Saúde. Fundação Oswaldo Cruz. Instituto de Tecnologia em Fármacos. **Portaria nº 043-DIR, de 01 de junho de 2021**. Rio de Janeiro, RJ. Fundação Oswaldo Cruz. Assunto: Constituir a Comissão de Prevenção e Enfrentamento à Violência no Trabalho.

BRASIL. Ministério da Saúde. Fundação Oswaldo Cruz. **Orientações para o cuidado e autocuidado em saúde mental para os trabalhadores da Fiocruz:**

diante da pandemia da doença pelo SARS-Cov-2 (COVID-19). Disponível em: <https://cogepe.fiocruz.br/aplicativos/gconteudo/ata20200327082804.pdf?fbclid=IwAR3lDt86wblJMMm4kHuQfv3PtBXKJJmi5Pz3uzxjAilaR2oNq4Xbqidcpg>. Acesso em: 03 dez. 2024.

CAMÕES, M. R. S.; GOMES, A. O. Engajamento no Trabalho de Servidores Públicos na Perspectiva de Especialistas. **Revista do Serviço Público**, v. 75, n. 2, p. 411–430, 2024.

CAMÕES, M. R. S.; GOMES, A. O.; RIZARDI, B.; LEMOS, Os ciclos de engajamento no trabalho de servidores públicos federais. **Revista de Administração Pública**, v. 57, n. 4, p. 1–21, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-761220230061>

CARIONI, R.; DUTRA, A. Diversidade Geracional no Ambiente Organizacional: Construção de Conhecimento com Base na Literatura Internacional. **Revista Gestão & Conexões**, v. 13, n. 1, 2024. <https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2024.13.1.40922.52-71>

CARNEIRO, L. L.; MEDEIROS, G. T.; ARAÚJO, I. S.; ABBAS, M. A. A. Demandas e Recursos no Trabalho Mediado por Plataformas Digitais: Uma Revisão de Escopo da Literatura. **Organizações & Sociedade**, v. 30, n. 104, p. 110–140, jan. 2023.

CARVALHO, M. A. M. C. DE; BIFANO, A. C. S.; FONTES, M. B. Percepção de Bem-Estar no Trabalho de Trabalhadores Terceirizados da Universidade Federal de Viçosa/MG. **Revista Trabalho, Política e Sociedade (RTPS)**, v. 8, n. 13, p. 1–24, 2023.

CHAVES, S. M. S.; FERREIRA, M. C.; PEREIRA, M. M.; FREITAS, C. P. P. Florescimento no Trabalho: Impacto do Perdão Disposicional e do Suporte Social Emocional. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 39, 2019.

COSTA, R. R.; FILHO, J. B.; MEDEIROS, S. M.; SILVA, M. B. M. As Rodas de Conversa como Espaço de Cuidado e Promoção da Saúde Mental. **Revista de Atenção à Saúde**, v. 13, n. 43, p. 30-36, 2015.

DA SILVA, L. F. G.; VAZQUEZ, A. C. S.; DE FREITAS, C. P. P. ALMANSA, J. F. F. PIENTZ, R. D. M. Evidence of Intervention Effectiveness with Engaging Leaders in Hospital Physiotherapy. **Psico-USF**, v. 28, n. 3, p. 563–578, 2023.

DAMO, L. P.; SILVA, n. Felicidade no trabalho e diferentes perspectivas geracionais: uma revisão integrativa da literatura. **Conhecimento & Diversidade**, v. 13, n. 31, p. 127–151, 2021.

DROPPA, A.; TEIXEIRA, M. O. A Terceirização no Contexto da Reforma Trabalhista: conceito amplo e possibilidades metodológicas. **Caderno CRH**, v. 34, p. e021030, 2021.

DUTRA, R. Q.; FILGUEIRAS, V. A. A polêmica sobre o conceito de terceirização e sua regulação. **Revista Jurídica Trabalho e Desenvolvimento Humano**, v. 4, p. 1–31, 2021.

FACAS, E. P. **PROART: Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho**. Porto Alegre: Editora Fi, 2021.

FARINA, L. S. A.; RODRIGUES, G. R.; FAGUNDES, N. K.; CARAFINI, T. C.; MOREIRA, L. G. C. S.; MACHADO, W. L.; HUTZ, C.S. Construção e Evidências de Validade do Questionário de Recursos e Demandas Laborais. **Revista Avaliação Psicológica**, v. 19, n. 1, 2020.

FIRMO MACHADO, E. Estratégias e Desafios na Gestão de Pessoas no Serviço Público Federal; uma revisão bibliográfica. **Revista Científica Semana Acadêmica**, v. 12, n. 248, p. 1–32, 2024.

FOGAÇA, N.; COELHO JUNIOR, F. A.; FERREIRA, M. C.; TORRES, C.C. Relationship between job performance, well-being, justice, and organizational support: A multilevel perspective. **Revista de Administração Mackenzie**, 2021.

FREITAG, B. B.; FISCHER, A. L. Talentos em Gestão e Gestão de Talentos: Análise da Literatura Acadêmica e de Práticas Corporativas. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 23, n. spe, p. 158–187, 2017.

GOMEZ, C. M. **Campo da Saúde do Trabalhador**: trajetória, configuração e transformações. Saúde do trabalhador na sociedade brasileira contemporânea. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2011. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://books.scielo.org/id/qq8zp/pdf/m-inayo-9788575413654-02.pdf>. Acesso em 03 dez. 2024.

GRAY, D. E. Pesquisa no Mundo Real. Porto Alegre: Editora Penso, 2012.

GUERLINGUER, T. K. *et al.* Competências relacionadas a adaptação/flexibilidade necessárias para a Indústria 4.0: uma revisão de literatura. **Revista GeSec**, São Paulo, v. 14, n. 9, p. 15290-15307, 2023. DOI: http://doi.org/10.7769/gesec.v14i9.2604_

HAYES, A. F. **Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis, Second Edition: A Regression-Based Approach**. New York: Guilford Publications, 2022.

HELOANI, R.; LANCMAN, S. Psicodinâmica do trabalho: o método clínico de intervenção e investigação. **Revista Produção**, v. 14, n. 3, p. 77-86, 2004.

HIRSCHLE, A. L. T.; GONDIM, S. M. G. Estresse e bem-estar no trabalho: uma revisão de literatura. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, n. 7, p. 2721–2736n, 2020.

HUTZ, C. S. **Avaliação em psicologia positiva**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa nacional por amostra de domicílios contínua**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9171-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-mensal.html>. Acesso em: 03 dez. 2024.

JUNIOR, A. A. M.; HELAL, D. H. Suporte organizacional percebido e vínculos organizacionais: um estudo com trabalhadores terceirizados de uma instituição federal de ensino superior. **Revista Gestão & Conexões**. Management and Connections Journal, v. 12, n. 3, p. 27–48, 2023. DOI: <https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2023.12.3.40464.27-48>

KWON, K.; KIM, T. An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. **Human Resource Management Review**, v. 30, n. 2, 2020.

MAGNAN, E. S.; VAZQUEZ, A. C. S.; PACICO, J. C.; HUTZ, C. S. Normatização da versão Brasileira da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho. **Avaliação Psicológica**, v. 15, n. 2, p. 133–140, 2016.

MAIA, T. S. T.; MAIA, F. S. Bem-Estar no Trabalho. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 1, n. 1, 2019.

MARIALVA, A. C. Desafios e perspectivas: a falta de inovação na gestão de pessoas no serviço público federal. *Revista Tópicos*, 2024. DOI: 10.5281/zenodo.10889156.

MARTIN, M.A. Bootstrap Hypothesis Testing for Some Common Statistical Problems: A Critical Evaluation of Size and Power Properties. **Computational Statistics & Data Analysis**, v. 51, n. 12, p. 6321–6342, 2007. <https://doi.org/10.1016/j.csda.2007.01.020>.

MEDEIROS, J. B.; TOMASSI, C. **Redação de Artigos Científicos: Métodos de realização, seleção de periódicos, publicação**. São Paulo: Atlas, 2021.

MEHBOOB, F.; OTHMAN, N. Impulsionando Demandas e Recursos para Cultivar Apoio para a Mudança: uma Perspectiva Integrativa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 63, n. 2, 2023.

MELO, E. S.; ARAGAKI, S.S. Roda de Conversa como Estratégia para Gestão e Educação Permanente em Saúde. **Revista Port. Saúde e Sociedade**. v. 4, n. 2, p. 1152-1159, 2019.

MENDONÇA, J.; SIQUEIRA, M.; SANTOS, M. Civilidade e incivilidade no ambiente de trabalho: uma bibliometria internacional. **Revista Perspectivas Contemporâneas**. v. 13, n. 02, p. 68-88, 2018a.

MENDONÇA, J. M. B.; SIQUEIRA, M. V. S.; SANTOS, M. A. F.; MEDEIROS, C. R. O. Violências no Ambiente de Trabalho: Ponderações Teóricas. **Psicologia & Sociedade**, v. 30, n. 0, 2018b.

MENEZES, C. *et al.* **Saúde mental: aspectos ocupacionais e psicossociais**. Belo Horizonte: Poisson, 2020.

MERCALI, G. D.; COSTA, S. G. Antecedents of Work Engagement of Higher Education Professors in Brazil. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 1, 2019.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **POLÍTICA NACIONAL DE MEDICAMENTOS**. 2001. Disponível em: https://bvsmis.saude.gov.br/bvs/publicacoes/politica_medicamentos.pdf. Acesso em: 03 dez. 2024.

MOREIRA, M. F.; MEIRELLES, L. C.; CUNHA, L. A. M. Covid-19 no ambiente de trabalho e suas consequências à saúde dos trabalhadores. **Saúde e Debate**, v. 45, n. especial 2, p. 107–122, 2021.

MORENO, G. A.; JÚNIOR, G. D. G; OLIVEIRA, S. R. A. Análise da gestão dos riscos da terceirização de serviços no Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos (Bio-Manguinhos). **Revista Caderno Pedagógico**, v. 21, n. 10, p. 1–22, 2024.

MOURA, A. F.; LIMA, M. G. A reinvenção da roda: roda de conversa; um instrumento metodológico possível. **Revista RH Visão Sustentável**. v. 01, n. 01, p. 76-95, 2019.

MOURA, C.; PINHEIRO, C.; SILVA, T. Gestão estratégica em recursos humanos.

Revista Temas em Educação, João Pessoa, v.23, n.1, p. 98-106, 2014.

NAÇÕES UNIDAS - BRASIL. **Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 03 dez. 2024.

NANGOY, R.; MURSITAMA, T., N.; SETIADI, N. J.; PRADIPTO, Y. D. Creating sustainable performance in the fourth industrial revolution era: The effect of employee's work well-being on job performance. **Management Science Letters**, v. 10, n. 5, p. 1037–1042, 2020.

NASCIMENTO, M. M.; JUNIOR, V. B. S. A importância da saúde do trabalhador na atenção básica. **Brazilian Journal of Health Review**, v. 7, n.2, p. 01-13, 2024. DOI:10.34119/bjhrv7n2-033

NASCIMENTO, M. M.; JUNIOR, V. B. S. A importância da saúde do trabalhador na atenção básica.. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 7, n. 6, 2021.

OLIVEIRA, L. J.; CARNEIRO, L. B.; PEREIRA-GUIZZO, C. S.; CARVALHO, E. M. Dilemas da Terceirização: o Caso de um Instituto de Ciência e Tecnologia em Saúde. **Concilium**, v. 23, n. 19, 2023. DOI: 10.53660/CLM-2065-23P30

OLIVEIRA, G. R. R.; SILVA, A. L. G. O conceito do complexo econômico-industrial da saúde na prática: um olhar sobre o caso das parcerias para o desenvolvimento produtivo. **Economia e Sociedade**, v. 31, n. 3, p. 627–650, 2022.

OLIVEIRA, L. B.; ROCHA, J. C. Work engagement: Individual and situational antecedents and its relationship with turnover intention. **Review of business Management**, v. 19, n. 65, p. 415–431, 2017.

OLIVEIRA, R.; NUNES, M. Violência relacionada ao trabalho: uma proposta conceitual. **Saúde e Sociedade**, v. 17, n. 4, 2008. <https://doi.org/10.1590/S0104-12902008000400004>

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Experiences of violence and harassment at work: a global first survey**. 2022. Disponível em: <https://www.ilo.org/publications/major-publications/experiences-violence-and-harassment-work-global-first-survey>. Acesso em: 03 dez. 2024.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Violência e assédio no mundo do trabalho**: Um guia sobre a Convenção N.º 190 e a Recomendação N.º 206. Escritório Internacional do Trabalho–Genebra: OIT, 2021. Disponível em: https://normlex.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_IL O_CODE:C190. Acesso em: 05 out. 2024.

OURIQUES, H. R.; RODRIGUES, D. S. N. Brasil, China e Índia nas cadeias globais de valor da indústria farmacêutica. **Tempo Soc.**, v. 35, n. 03, p. 415–431, 2023. DOI: <https://doi.org/10.11606/0103-2070.ts.2023.21645>

PALHETA, R. P. Saúde mental dos trabalhadores de saúde no Brasil pós pandemia de covid-19: Um estudo de revisão sistemática. **Brazilian Journal of Health Review**, v. 4, n. 6, p. 28204–28216, 2021.

PANTALEÃO, P. F.; VEIGA, H. M. S. Bem-Estar no Trabalho: Influência das Condições para Criatividade entre Psicólogos dos Creas-MG. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 43, n. e249818, p. 1-17, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-370300324981>

PANTALEÃO, P. F.; VEIGA, H. M. S. Bem-Estar no Trabalho: Revisão Sistemática da Literatura Nacional na Última Década. **HOLOS**, v. 5, 2019.

PASCHOAL, T.; FERREIRA, M. C. As Principais Fontes de Bem-Estar no Trabalho no DEPEN/MJSP. **Revista Brasileira de Execução Penal (RBEP)**, v. 4, n. 1, p. 141–149, 2023.

PASCHOAL, T.; SILVA, P. M.; DEMO, G.; FOGAÇA, N.; FERREIRA, M. C. Qualidade de vida no teletrabalho, redesenho do trabalho e bem-estar no trabalho de professores de ensino público no Distrito Federal. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 20, p. 1–12, 2022.

PASCHOAL, T.; DEMO, G.; FOGAÇA, N.; PONTE, V.; FRANCISCHETO, L.; ALBUQUERQUE, G.. Bem-estar no trabalho: cenário dos estudos brasileiros publicados na primeira década do novo milênio. **Business Ethics & Governance**, 2013.

PASCHOAL, TATIANE; TAMAYO, A. Construção e Validação da Escala de Bem-Estar no Trabalho. **Avaliação Psicológica**, v. 7, n. 1, 2008.

PASCHOALINO, J. B. Q.; CROCE, M. L.; QUEIROZ, V. C. B. Diálogos, partilhas e aprendizagens: A formação do professor gestor nas rodas de conversas. **Revista**

Tempos e Espaços em Educação, v. 16, n. 35, e18814, 2023. DOI: <https://doi.org/10.20952/revtee.v16i35.18814>.

PASQUINI, A. Q.; VAZQUEZ, A. C. S.; SILVEIRA, D. A.; WATTIMO, G. M.; DA COSTA, P. V. Pesquisa de Clima e Engajamento: o Empoderamento dos Agentes Públicos no Ambiente de Trabalho. **Revista de Estudos de Planejamento**, v. 20, 2022.

PEREIRA, A. C. L.; SOUZA, H. A.; LUCCA, S. R.; IGUTI, A. M. Fatores de riscos psicossociais no trabalho: limitações para uma abordagem integral da saúde mental relacionada ao trabalho. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 20, n. e18, 2020.

PIZZINGA, V. H.; GONÇALVES, R.; MARCHIORI, G. Espaço de conversa sobre o trabalho e o trabalhar: breve análise de uma prática de psicodinâmica do trabalho em uma instituição de ensino. **Fractal: Revista de Psicologia**, v. 34, n. e40648, 2022. <https://doi.org/10.22409/1984-0292/2022/v34/40648>

RAMOS, J. N. DA C.; ABREU, B. V. DE L. Inovações no âmbito das Parcerias para o Desenvolvimento Produtivo: avanços da Portaria GM/MS N° 4.472/2024. **RevistaTópicos**, v. 2, n. 11, 2024.

RAZALI, N. M.; e WAH, Y. B. Ower Comparisons of Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling Tests. **Journal of Statistical Modeling and Analytics**, v. 2, n. 1, p. 21–33, 2011.

REIS, M. M.; CARRINO, A. L. Gestão de equipes: O papel do líder para o desenvolvimento de uma empresa. **International Seven Multidisciplinary Journal**, v.3, n.3, 2024.

RODRIGUES, R. S.; MONTEIRO, J. K.; PIRES, K. N. Riscos psicossociais no trabalho no setor público brasileiro: revisão sistemática. **Diaphora**, v. 10, n. 3, 2021.

ROSSI, V. A.; MARTINS, M. C. F.; TASHIMA-CID, D. P.; DIAS, M. Reflexões sobre Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho. **Revista Organizações em Contexto**, v. 16, n. 31, 2020.

SABBATINI, R.; DALLAVERDE, T.; FONSECA, C. **Dinâmica do sistema produtivo e inovação no CEIS**: desafios e oportunidades para o bem-estar e a saúde diante da revolução 4.0. Centro de Estudos Estratégicos da Fiocruz, 2022.

SANTANA, I. T. S; JANKOWITSCH, J. A Sociedade 5.0 e a Quinta Revolução Industrial: seus benefícios e adversidades. **International Contemporary Management Review**, n. 1, 2021.

SANTOS, A. S.; SILVA, G. T. R; CAVALCANTE, N. S. A.; ESPINHEIRA, M. M. C. Gestão de Conflitos em um Hospital Universitário: vivências e estratégias de enfrentamento. **International Journal of Scientific Management and Tourism**, v. 10, n. 5, p. 1–21, 2024.

SANTOS DE OLIVEIRA, A.; MOURÃO, L.; MARTINS, L. F. The Effects of a Psychological Flexibility Intervention on Well-Being at Work. **Psico-USF**, v. 29, p. 1–12, 2024.

SANTOS-ERANDES, S. C.; FERRO-PEREIRA, A. M.; FÉLIX DA SILVA, A. R.; BITTENCOURT, I. I.; FREIRES, L. A.; HUTZ, C. S. Psicologia positiva no Brasil: cenário atual e indicações futuras. **Revista Brasileira de Terapias Cognitivas**, v. 17, n. 2, p. 125–134, 2021.

SCHAUFELI, W. B.; TARIS, T. W. A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. Em: *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach*. **Springer Netherlands**, v. 9789400756403, p. 43–68, 2014

SCHAUFELI, W. B.; DIJKSTRA, P.; VAZQUEZ, A. C. **Engajamento no Trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.

SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M.; GONZÁLE-ROMA, V. BAKKER, A. B. The Measurement of Engagement and burnout. **Journal of Happiness Studies**, p. 71–92, 2002.

SELIGMAN, M. E. P. **Felicidade Autêntica**. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

SILVA, A. P. G.; SOUZA, G. H. S. Gestão estratégica de pessoas: estudo do bem-estar no trabalho em uma empresa varejista de móveis e eletroeletrônicos. **Research, Society and Development**, v. 12, n. 2, p. e3712239895, 2023. ISSN 2525-3409 | DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v12i2.39895>.

SILVA, F. F. R.; PASCHOAL, T.; JUNIOR, F. A. C. Engajamento no trabalho e identificação com o propósito organizacional: Um estudo no Senado Federal. **Feder Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 22 , p. e92710 , 2024. DOI: <https://doi.org/10.19094/contextus.2024.92710>.

SOKAL, L.; TRUDEL, L. E.; BABB, J. I've had it! Factors associated with burnout and low organizational commitment in Canadian teachers during the second wave of the COVID-19 pandemic. **International Journal of Educational Research Open**, v. 2, 2021.

STECK, H.; JAAKKOLA, T. Bias-corrected bootstrap and model uncertainty. **Advances in neural information processing systems**, v. 16, 2003. Disponível em: https://proceedings.neurips.cc/paper_files/paper/2003/hash/2aaaddf27344ee54058548dc081c6541-Abstract.html. Acesso em: 03 dez. 2024.

TARIS, T. W.; SCHAUFELI, W. B. The Job Demands-Resources Model. Em: CLARKE, S.; PROBST, T.M.; GULDENMUND, F.; PASSMORE, J. (Eds.). **The wiley blackwell handbook of the psychology of occupational safety and workplace health**. Chichester: John Wiley & Sons, p. 157–180, 2016.

TRAPE, C. A. *et al.* *Estratégias de fortalecimento de Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora: a experiência de uma Unidade Básica de Saúde*. **Boletim do Instituto de Saúde**, v. 24, n. 2, p. 145-156.

VAZQUEZ, A. C. S.; HUTZ, C. S. **Psicologia positiva organizacional e do trabalho na prática**. São Paulo: Hogrefe, 2021.

VAZQUEZ, A. C. S.; FERREIRA, M. C.; MENDONÇA, H. Avanços na Psicologia Positiva: Bem-estar, Engajamento e Redesenho no Trabalho. **Avaliacao Psicologica**, v. 18, n. 4, p. 343–351, 2019.

VAZQUEZ, A. C. S.; HUTZ, C. S. **Aplicações da psicologia positiva: trabalho e organizações**. Em: VAZQUEZ, A. C. S.; HUTZ, C. S. (Eds.). **Aplicações da psicologia positiva**. São Paulo: Hogrefe, 2018.

VAZQUEZ, A. C. S.; MAGNAN, E. S.; PACICO, J. C.; HUTZ, C. S.; SCHAUFELI, W.B. Adaptation and Validation of the Brazilian Version of the Utrecht Work Engagement Scale. **Psico-USF**, v. 20, n. 2, p. 207–217, 2015.

VEIGA, H. M. DA S.; NETO, E. R. G. N. Bem-estar no trabalho: investigação da influência da qualidade de vida no trabalho. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 16, n. 1, 2023.

VENDRUSCOLO, C.; HERMES, J.; ZOCHE, D. A. A.; TRINDADE, L. L. Aplicação da Matriz Swot: tecnologia para a gestão do trabalho na atenção primária à saúde. **Revista de Enfermagem do Centro-Oeste Mineiro**, v. 12, e4244, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.19175/recom.v12i0.4244>

VIEIRA, C. Violência no trabalho: dimensões estruturais e interseccionais. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 48, 2023.

VIEIRA, D. C.; GOMES, I. A.; MEDEIROS, L. M. B. A.; MATOS, M. V. C.; FERREIRA, P. C.; SANTOS, S. M. A. V.; OLIVEIRA, T. L. A chama acesa: como empresas podem cultivar um ambiente de trabalho inspirador e engajador. **Contribuciones a Las Ciencias**, v. 17, n. 8, p. e9960, 2024.

VOSWINKEL, S. Sociologia do trabalho e desigualdade social: o “valor social da força de trabalho”. **Sociologias**, v. 26, p. 1–36, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/18070337-137308>

WARR, P.; NIELSEN, K. **Wellbeing and work performance**. Em: DIENER, E.; OISHI, S. (Eds.). *Handbook of Well-Being*. Salt Lake, UT: DEF, p. 30–44, 2018.

ZANON, C.; DELLAZZANA-ZANON, L. L.; WECHSLER, S. M.; FABRETTI, R. R.; ROCHA, K. N. COVID-19: implicações e aplicações da Psicologia Positiva em tempos de pandemia. **Estudos de Psicologia**, v. 37, 2020.

ZHONG, R. Y.; XU, X.; KLOTZ, E.; NEWMAN, S. T. Intelligent Manufacturing in the Context of Industry 4.0: A Review. **Engineering**, v. 3, n. 5, p. 616–630, 2017.

APÊNDICE A

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Gostaríamos de convidá-lo como voluntário(a) a participar do estudo **Estratégias organizacionais para promoção do bem-estar no trabalho e do engajamento laboral de servidores e terceirizados de um Instituto de Ciência e Tecnologia em Saúde** e que tem como objetivo **propor estratégias organizacionais para promoção do bem-estar no trabalho e do engajamento laboral tanto de servidores quanto terceirizados de um laboratório oficial produtor de medicamentos**. A pesquisa está sob responsabilidade do(a)/dos(as) pesquisador Lúcio José de Oliveira do Departamento de Administração de RH do Instituto Tecnológico em Fármacos/FIOCRUZ. O pesquisador acredita que ela seja importante dado o seu caráter inédito na investigação de profissionais com naturezas trabalhistas (servidores e terceirizados) diversas e imersas no campo produtivo e público em ciência e tecnologia (C&T). Além disso, a exemplo do combate frente à pandemia da COVID-19, cada vez mais tem se exigido dos setores da saúde, eficácia e efetividades em suas entregas. A materialização de pesquisas em produtos como vacinas e, no caso deste laboratório, medicamentos contra a doença reforçam a atualidade deste estudo, além da importância social a nível nacional em questão. Dados os impactos da doença em alcance mundial, este trabalho contribuirá para o debate científico e melhor compreensão, pelas organizações, das relações de trabalho aqui estudadas.

A sua participação no referido estudo será de responder o questionário de recursos e demandas de trabalho, a escala reduzida de engajamento e a escala de bem-estar no trabalho. Participará ainda de entrevista com roteiro semiestruturado que poderá ser gravada em áudio para garantir a fidedignidade das informações coletadas. Os profissionais serão contatados por telefone para verificação quanto à viabilidade de sua participação no estudo. Aqueles que confirmarem sua participação receberão, via e-mail, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para sua consequente leitura e explicações necessárias. Após assinatura do termo prosseguiremos com o envio do questionário (QRDT) e escalas (UWES-9 e EBET) aos profissionais por meio da ferramenta Google Forms. Em caso de dificuldades por parte do profissional no uso desta via tecnológica, excepcionalmente poderá ser utilizado o e-mail, videoconferência ou mesmo o encontro presencial.

Da pesquisa a se realizar, é possível gerar benefícios, tais como confirmar a necessidade de estratégias organizacionais em prol do bem-estar e engajamento laborais de trabalhadores servidores e terceirizados do laboratório oficial no contexto pós-Covid-19. Com isso, constatar as diferenças entre os níveis de recursos e demandas do trabalho, assim como do bem-estar e engajamento entre estes trabalhadores permitindo a identificação e a proposição de estratégias organizacionais a serem aplicadas pelo laboratório oficial produtor de medicamentos com potencial de promover o bem-estar no trabalho e o engajamento laboral entre os profissionais servidores e terceirizados do laboratório. Dessa forma, essa investigação ao considerar a associação de profissionais com naturezas trabalhistas diversas e imersas no campo produtivo e público em ciência e tecnologia (C&T) em saúde possui o potencial de identificar fatores que elevem o grau de eficácia e efetividade nas suas entregas no aspecto produtivo e de pesquisa em medicamentos para o Sistema Único de Saúde (SUS) contribuindo, ainda, para o debate científico e melhor compreensão, pelas organizações, das relações de trabalho aqui referenciadas.

É possível que os participantes da pesquisa tenham desconfortos ou temores quanto à disponibilização de informações e, consequentemente, com algum tipo de retaliação por parte da organização em vista de sua participação na pesquisa e/ou por declarações e respostas que apresentem potenciais ou aparentes aspectos negativos aos processos de trabalho da Unidade. Para tanto, medidas serão tomadas para redução desses riscos, tais como esclarecimentos verbais e expressos (escritos) quanto à preservação das informações, seja na coleta, análise, guarda e aplicação da pesquisa que estará sob responsabilidade do pesquisador responsável. Toda a orientação será transmitida com transparência de modo a garantir a compreensão do participante quanto à segurança do estudo, inclusive sobre a preservação dos seus direitos em casos de danos à sua dimensão física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural ou espiritual oriundos da pesquisa.

A sua privacidade será respeitada, ou seja, seu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa, de qualquer forma, te identificar, será mantido em sigilo. Os pesquisadores se responsabilizam pela guarda e confidencialidade destes dados, bem como a não exposição dos mesmos. Os resultados da pesquisa serão divulgados para fins acadêmico-científico e publicados posteriormente, mantendo o anonimato dos participantes. Todos os documentos e dados físicos oriundos da pesquisa ficarão guardados em segurança por cinco anos e em seguida descartados de forma ecologicamente correta. O acompanhamento e a assistência são assegurados durante toda pesquisa e após encerramento do estudo através dos contatos do pesquisador responsável, bem como lhe é garantido o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que você queira saber antes, durante e depois da sua

*Modelo de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) elaborado pelo CBP CIMATEC. Revisado em fevereiro de 2023. Pág. 1/2

**Se o TCLE apresentar mais de uma página, todas devem ser numeradas, por exemplo, "1/3" e assim sucessivamente até a página "3/3".

***O pesquisador, os participantes de pesquisa e seus representantes legais devem rubricar todas as páginas (exceto a última, que deverá conter a assinatura).

participação. Você pode se recusar a participar do estudo, ou retirar seu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar, sem qualquer prejuízo à assistência a que tem direito. A participação no estudo não terá nenhum custo para você e não será disponibilizada nenhuma compensação financeira. No entanto, caso você tenha qualquer despesa decorrente diretamente da participação na pesquisa como transporte, alimentação ou insumos administrativos (papel, tinta etc), haverá ressarcimento dos valores gastos diretamente pelo pesquisador. De igual maneira, caso ocorra algum dano decorrente da sua participação no estudo, você será devidamente indenizado, conforme determina a lei.

Você deve ler e entender todas as informações presentes neste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Se necessitar esclarecimento posteriormente, você pode entrar em contato com o pesquisador responsável pelo e-mail lucio.pesquisador@gmail.com ou endereço (Avenida Comandante Guarany, 447 – Jacarepaguá) e telefone (21) 97509-4836. Você receberá uma via deste termo rubricado em todas as suas páginas, assinadas e datada e que outra via (também rubricada, assinada e datada) será arquivada pelo pesquisador responsável do estudo.

Este projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos do Campus Integrado de Manufatura e Tecnologia (CIMATEC), que fica no endereço Av. Orlando Gomes, 1845 – Piatã, Salvador, telefone (71) 3879-5529, e-mail cep cimatic@fieb.org.br. O CEP CIMATEC está localizado no 3º (terceiro) prédio do SENAI CIMATEC, 1º andar, em sala própria, na área interna da Biblioteca. O Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP) é composto por um grupo de pessoas que estão trabalhando para garantir que seus direitos como participante de pesquisa sejam respeitados. Você pode entrar em contato com o CEP CIMATEC quando quiser para saber sobre a pesquisa da qual você faz parte.

Caso concorde em participar tendo já obtido todo o esclarecimento quanto ao teor deste estudo e compreendido o objetivo do mesmo, pedimos que assine este documento, que foi elaborado em duas vias, pois uma via ficará com o pesquisador responsável e a outra com você.

Salvador, ____ de ____ de ____.

Assinatura do Participante da Pesquisa

Lúcio José de Oliveira
Assinatura do Pesquisador

*Modelo de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) elaborado pelo CEP CIMATEC. Revisado em fevereiro de 2023. Pag. 2/2
 **Se o TCLE apresentar mais de uma página, todas devem ser numeradas, por exemplo, "1/3" e assim sucessivamente até a página "3/3".
 ***O pesquisador, os participantes de pesquisa e seus representantes legais devem rubricar todas as páginas (exceto a última, que deverá conter a assinatura).

ANEXO A

Questionário de Recursos e Demandas de Trabalho (QRDT)						
QUESTÕES		1	2	3	4	5
1	Eu entendo como meu trabalho se encaixa no objetivo geral da organização.					
2	Eu recebo feedback (de colegas e/ou clientes) sobre como fazer meu trabalho.					
3	Meu trabalho tem oportunidades de promoção.					
4	A empresa oferece oportunidades para meu crescimento profissional.					
5	Está suficientemente claro para você o quê precisa fazer no seu trabalho.					
6	Em minha opinião, as regras e procedimentos no trabalho são aplicados de modo correto e justo.					
7	Eu confio no meu líder.					
8	Meu trabalho contribui para os resultados e objetivos da minha organização.					
9	O trabalho que eu realizo me exige muito.					
10	Eu participo da tomada de decisão sobre assuntos relacionados diretamente com meu trabalho.					
11	O volume de atividades permite que eu termine minhas tarefas no horário normal de trabalho.					
12	Existe cooperação entre os colegas da minha equipe.					
13	Eu tenho um bom relacionamento com meu líder.					
14	O salário que recebo é compatível com o trabalho que realizo.					
15	Eu desempenho diferentes tipos de tarefas no meu trabalho.					
16	A transmissão das informações em minha equipe é eficiente.					
17	Eu posso dar minha opinião sobre a forma como eu trabalho.					
18	Eu disponho das informações de que necessito para fazer um bom serviço.					
19	Quando são feitas mudanças no trabalho, eu sei bem como elas vão funcionar na prática.					
20	Eu recebo periodicamente feedback (elogios e/ou críticas) do meu chefe.					
21	Meus líderes mostram reconhecimento pelo meu bom trabalho e pelo meu esforço extra.					
22	Eu sei bem o que é esperado de mim no trabalho.					
23	Eu conheço as metas e objetivos da minha empresa.					
24	Meu trabalho combina bem com meus valores pessoais.					
25	Meu trabalho proporciona desafios e possibilidades de aprendizado.					
26	Sou informado adequadamente dos desenvolvimentos na minha organização.					
27	As relações no meu trabalho são tensas.					
28	Eu posso escolher como fazer o meu trabalho.					
29	Meu trabalho atual combina bem com o que posso realizar.					
30	Eu apoio as mudanças que estão ocorrendo na minha organização.					
31	Eu posso contar com o meu chefe/superior para me ajudar com problemas no trabalho.					
32	Há conflitos pessoais entre os membros da minha equipe de trabalho.					
33	Meu líder se interessa e incentiva minhas opiniões e ideias.					
34	Eu posso contar com meus colegas de trabalho para me ajudar ou dar apoio quando preciso.					
35	Meus líderes sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente.					
36	Eu tenho um plano de carreira dentro da organização para a qual trabalho.					
37	Eu me sinto participando das mudanças da empresa.					
38	Eu tenho oportunidades suficientes no trabalho para usar minhas habilidades e capacidades.					
39	No meu trabalho, diferentes grupos me exigem coisas que são difíceis de combinar.					
40	Eu me relaciono bem com meus colegas de trabalho.					
41	Eu tenho prazos impossíveis de serem cumpridos.					
42	Meus valores pessoais estão alinhados com os da organização para a qual eu trabalho.					
43	As minhas ideias são aproveitadas pelo grupo de trabalho.					
44	Eu recebo solicitações de tarefas sempre de acordo com minha função.					

1	2	3	4	NSA
Discordo Plenamente	Discordo em Parte	Concordo em Parte	Concordo plenamente	Não se aplica

FARINA, L. S. AYRES. et al. Construção e Evidências de Validade do Questionário de Recursos e Demandas Laborais. Revista Avaliação Psicológica, v. 19, n. 1, 2020.

ANEXO B

Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET)						
QUESTÕES		1	2	3	4	5
1	Animado					
2	Entusiasmado					
3	Empolgado					
4	Feliz					
5	Alegre					
6	Contente					
7	Disposto					
8	Orgulhoso					
9	Tranquilo					
10	Nervoso					
11	Tenso					
12	Irritado					
13	Chateado					
14	Impaciente					
15	Com raiva					
16	Incomodado					
17	Deprimido					
18	Frustrado					
19	Ansioso					
20	Preocupado					
21	Entediado					
QUESTÕES		1	2	3	4	5
1	Realizo o meu potencial					
2	Desenvolvo habilidades que considero importantes					
3	Realizo atividades que expressam minhas capacidades					
4	Consigo recompensas importantes para mim					
5	Supero desafios					
6	Atinjo resultados que valorizo					
7	Avanço nas metas que estabeleci para minha vida					
8	Faço o que realmente gosto de fazer					
9	Expresso o que há de melhor em mim					

PASCHOAL, TATIANE; TAMAYO, A. Construção e Validação da Escala de Bem-Estar no Trabalho. Avaliação Psicológica, v. 7, n. 1, 2008.

1	2
Nem um pouco	Um pouco

3	4
Moderadamente	Bastante

5
Extremamente

1	2
Discordo Totalmente	Discordo

3	4
Concordo em parte	Concordo

5
Concordo Totalmente

ANEXO C

Escala Reduzida de Engajamento no Trabalho (UWES-9)								
QUESTÕES		0	1	2	3	4	5	6
1	Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia.							
2	No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).							
3	Estou entusiasmado com meu trabalho.							
4	Meu trabalho me inspira.							
5	Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.							
6	Sinto-me feliz quando trabalho intensamente							
7	Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.							
8	Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.							
9	“Deixo-me levar” pelo meu trabalho.							

Nunca	Quase nunca	Às vezes	Regularmente	Frequentemente
0	1	2	3	4
Nenhuma vez	Algumas vezes por ano	Uma vez ou menos por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana

Frequentemente	Quase sempre	Sempre
4	5	6
Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias

VAZQUEZ, A. C. S., MAGNAN, E. S., PACICO, J. C., HUTZ, C. S., & SCHAUFELI, W. B. (2015). Adaptation and validation of the Brazilian Version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Psico-USF*, 20, 207-217.

ANEXO D

Protocolo de Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho – PROART

Leia os itens abaixo e escolha a alternativa que melhor corresponde à avaliação que você faz do seu contexto de trabalho.

	1	2	3	4	5
	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
O número de trabalhadores é suficiente para a execução das tarefas	1	2	3	4	5
Os recursos de trabalho são em número suficiente para a realização das tarefas	1	2	3	4	5
O espaço físico disponível para a realização do trabalho é adequado	1	2	3	4	5
Os equipamentos são adequados para a realização das tarefas	1	2	3	4	5
O ritmo de trabalho é adequado	1	2	3	4	5
Os prazos para a realização das tarefas são flexíveis	1	2	3	4	5
Possuo condições adequadas para alcançar os resultados esperados do meu trabalho	1	2	3	4	5
Há clareza na definição das tarefas	1	2	3	4	5
Há justiça na distribuição das tarefas	1	2	3	4	5
Os funcionários participam das decisões sobre o trabalho	1	2	3	4	5
A comunicação entre chefe e subordinado é adequada	1	2	3	4	5
Tenho autonomia para realizar as tarefas como julgo melhor	1	2	3	4	5
Há qualidade na comunicação entre os funcionários	1	2	3	4	5
As informações de que preciso para executar minhas tarefas são claras	1	2	3	4	5
A avaliação do meu trabalho inclui aspectos além da minha produção	1	2	3	4	5
Há flexibilidade nas normas para a execução das tarefas	1	2	3	4	5
As orientações que me são passadas para realizar as tarefas são coerentes entre si	1	2	3	4	5
As tarefas que executo em meu trabalho são variadas	1	2	3	4	5
Tenho liberdade para opinar sobre o meu trabalho	1	2	3	4	5

Leia os itens abaixo e escolha a alternativa que melhor corresponde à avaliação que você faz sobre **a forma de gestão utilizada na sua organização.**

	1	2	3	4	5
	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Em meu trabalho, incentiva-se a idolatria dos chefes	1	2	3	4	5
Os gestores desta organização se consideram insubstituíveis	1	2	3	4	5
Aqui os gestores preferem trabalhar individualment	1	2	3	4	5
Nesta organização os gestores se consideram o centro do mundo	1	2	3	4	5
Os gestores desta organização fazem qualquer coisa para chamar a atenção	1	2	3	4	5
É creditada grande importância para as regras nesta organização	1	2	3	4	5
A hierarquia é valorizada nesta organização	1	2	3	4	5
Os laços afetivos são fracos entre as pessoas desta organização	1	2	3	4	5
Há forte controle do trabalho	1	2	3	4	5
O ambiente de trabalho se desorganiza com mudanças	1	2	3	4	5
As pessoas são compromissadas com a organização mesmo quando não há retorno adequado	1	2	3	4	5
O mérito das conquistas na empresa é de todos	1	2	3	4	5
O trabalho coletivo é valorizado pelos gestores	1	2	3	4	5
Para esta organização, o resultado do trabalho é visto como uma realização do grupo	1	2	3	4	5
As decisões nesta organização são tomadas em grupo	1	2	3	4	5
Somos incentivados pelos gestores a buscar novos desafios	1	2	3	4	5
Os gestores favorecem o trabalho interativo de profissionais de diferentes áreas	1	2	3	4	5
A competência dos trabalhadores é valorizada pela gestão	1	2	3	4	5
Existem oportunidades semelhante de ascensão para todas as pessoas	1	2	3	4	5
Os gestores se preocupam com o bem estar dos trabalhadores	1	2	3	4	5
A inovação é valorizada nesta organização	1	2	3	4	5

Leia os itens abaixo e escolha a alternativa que melhor corresponde à avaliação que você faz das suas **vivências em relação ao seu trabalho atual.**

	1	2	3	4	5
	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Sinto-me inútil em meu trabalho	1	2	3	4	5
Considero minhas tarefas insignificantes	1	2	3	4	5
Sinto-me improdutivo no meu trabalho	1	2	3	4	5
A identificação com minhas tarefas é inexistente	1	2	3	4	5
Sinto-me desmotivado para realizar minhas tarefas	1	2	3	4	5
Meu trabalho é irrelevante para o desenvolvimento da sociedade	1	2	3	4	5
Meu trabalho é sem sentido	1	2	3	4	5
Minhas tarefas são banais 1 2 3 4 5	1	2	3	4	5
Permaneço neste emprego por falta de oportunidade no mercado trabalho	1	2	3	4	5
Meu trabalho é cansativo	1	2	3	4	5
Meu trabalho é desgastante	1	2	3	4	5
Meu trabalho me frustra	1	2	3	4	5
Meu trabalho me sobrecarrega	1	2	3	4	5
Meu trabalho me desanima	1	2	3	4	5
Submeter meu trabalho a decisões políticas é fonte de revolta	1	2	3	4	5
Meu trabalho me faz sofrer	1	2	3	4	5
Meu trabalho me causa insatisfação	1	2	3	4	5
Meu trabalho é desvalorizado pela organização	1	2	3	4	5
A submissão do meu chefe à ordens superiores me causa revolta	1	2	3	4	5
Meus colegas desvalorizam meu trabalho	1	2	3	4	5
Falta-me liberdade para dizer o que penso sobre meu trabalho	1	2	3	4	5
Meus colegas são indiferentes comigo	1	2	3	4	5
Sou excluído do planejamento de minhas próprias tarefas	1	2	3	4	5
Minha chefia trata meu trabalho com indiferença	1	2	3	4	5
É difícil a convivência com meus colegas	1	2	3	4	5
O trabalho que realizo é desqualificado pela chefia	1	2	3	4	5
Falta-me liberdade para dialogar com minha chefia	1	2	3	4	5
Há desconfiança na relação entre chefia e subordinado	1	2	3	4	5

Os itens, a seguir, tratam dos tipos de **problemas físicos, psicológicos e sociais que você avalia como causados, essencialmente, pelo seu trabalho.** Marque o número que melhor corresponde à frequência com a qual eles estiveram presentes na sua vida nos **últimos seis meses.**

	1	2	3	4	5
	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Sinto-me inútil em meu trabalho	1	2	3	4	5
Considero minhas tarefas insignificantes	1	2	3	4	5
Sinto-me improdutivo no meu trabalho	1	2	3	4	5
A identificação com minhas tarefas é inexistente	1	2	3	4	5
Sinto-me desmotivado para realizar minhas tarefas	1	2	3	4	5
Meu trabalho é irrelevante para o desenvolvimento da sociedade	1	2	3	4	5
Meu trabalho é sem sentido	1	2	3	4	5
Minhas tarefas são banais	1	2	3	4	5
Permaneço neste emprego por falta de oportunidade no mercado trabalho	1	2	3	4	5
Meu trabalho é cansativo	1	2	3	4	5
Meu trabalho é desgastante	1	2	3	4	5
Meu trabalho me frustra	1	2	3	4	5
Meu trabalho me sobrecarrega	1	2	3	4	5
Meu trabalho me desanima	1	2	3	4	5
Submeter meu trabalho a decisões políticas é fonte de revolta	1	2	3	4	5
Meu trabalho me faz sofrer	1	2	3	4	5
Meu trabalho me causa insatisfação	1	2	3	4	5
Meu trabalho é desvalorizado pela organização	1	2	3	4	5
A submissão do meu chefe à ordens superiores me causa revolta	1	2	3	4	5
Meus colegas desvalorizam meu trabalho	1	2	3	4	5
Falta-me liberdade para dizer o que penso sobre meu trabalho	1	2	3	4	5
Meus colegas são indiferentes comigo	1	2	3	4	5
Sou excluído do planejamento de minhas próprias tarefas	1	2	3	4	5
Minha chefia trata meu trabalho com indiferença	1	2	3	4	5
É difícil a convivência com meus colegas	1	2	3	4	5
O trabalho que realizo é desqualificado pela chefia	1	2	3	4	5
Falta-me liberdade para dialogar com minha chefia	1	2	3	4	5
Há desconfiança na relação entre chefia e subordinado	1	2	3	4	5

FACAS, E. P. PROART: Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho. Editora Fi, Porto Alegre, 2021.

ANEXO E

Termo de Conciliação Judicial

19-12-07 14:15

700420421

TERMO DE CONCILIAÇÃO JUDICIAL – PROCESSO Nº 00810-2006-017-10-00-7

O **MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO**, neste ato representado pela Procurador-Geral do Trabalho, Dr. Otávio Brito Lopes, e pelos Procuradores do Trabalho, Dr. Fábio Leal Cardoso e Dra. Vivian Rodriguez Mattos, e a **UNIÃO**, neste ato representada pela Advocacia Geral da União, por meio do Advogado-Geral da União, Dr. José Antônio Dias Toffoli, e pelo Procurador-Geral da União, Dr. Luís Henrique Martins dos Anjos, e pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, por meio do Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão, Sr. Paulo Bernardo Silva, na forma do art. 5º, § 6º, da Lei nº 7.347, de 24 de julho de 1985, combinado com o art. 878 da Consolidação das Leis do Trabalho (Decreto-Lei nº 5.492, de 1 de maio de 1943),

CONSIDERANDO a existência da Ação Civil Pública nº 00810-2006-017-10-00-7, ajuizada pelo Ministério Público do Trabalho em face da **UNIÃO**, cujo objeto versa sobre a intermediação irregular de mão-de-obra praticada no âmbito da Administração Pública Federal Direta;

CONSIDERANDO que existem outras ações civis públicas ajuizadas e vários procedimentos investigatórios em diversas Procuradorias Regionais do Trabalho envolvendo o tema da terceirização imprópria em órgãos da Administração Pública Federal Direta;

CONSIDERANDO que o acesso a cargos e empregos públicos é condicionado à prévia aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos, conforme previsto no art. 37, II, da Constituição Federal;

CONSIDERANDO que o Enunciado nº 331, I, do Tribunal Superior do Trabalho, estabelece que a contratação de trabalhadores por meio de empresa interposta é ilegal, salvo nos casos previstos na Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974;

CONSIDERANDO que o Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997, estabelece os parâmetros para a identificação dos serviços passíveis de terceirização no âmbito da Administração Pública Federal;

CONSIDERANDO que o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão apresentou ao Tribunal de Contas da União proposta para substituir empregados terceirizados por servidores concursados, tal como ficou assentado no acórdão nº 1520/2006 - TCU;

CONSIDERANDO que a União vem sendo responsabilizada de forma subsidiária por créditos trabalhistas insatisfeitos de trabalhadores de empresas prestadoras de serviços, na forma da Súmula 331, IV, do Tribunal Superior do Trabalho;

CONSIDERANDO as reuniões preparatórias realizadas entre o Coordenador Nacional de Combate às Irregularidades Trabalhistas na Administração Pública e Assessores Técnicos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, nas quais restou consolidado o entendimento de que a abrupta solução de continuidade na prestação de tais serviços terceirizados poderia gerar ofensa a bem jurídico de igual importância àquele tutelado na referida Ação Civil Pública;

CONSIDERANDO que, no âmbito do Poder Executivo Federal, a matéria de pessoal é da competência do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão;

CONSIDERANDO a relevância e a obrigatoriedade de regularização de todos os contratos de prestação de serviços terceirizados,

RESOLVEM CELEBRAR

TERMO DE CONCILIAÇÃO JUDICIAL,

nos seguintes termos e condições:

CLAÚSULA PRIMEIRA. A UNIÃO se compromete a contratar serviços terceirizados apenas e exclusivamente nas hipóteses autorizadas pelo Decreto nº 2.271, de 7 de junho de 1997, observado o disposto no artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal.

Parágrafo 1º A responsabilidade pela contratação de serviços terceirizados em desacordo com o disposto no Decreto nº 2.271, de 7 de junho de 1997, será da autoridade competente para a assinatura do contrato e do respectivo ordenador de despesas, solidariamente.

Parágrafo 2º O responsável pela assinatura dos contratos no âmbito de cada ministério, órgão ou entidade deverá identificar as atividades terceirizadas, o quantitativo total de terceirizados e a indicação das parcelas de recursos orçamentários que deixarão de ser disponibilizadas em decorrência da regularização gradativa das contratações conforme o cronograma e proporções estabelecidas na cláusula terceira deste termo

CLÁUSULA SEGUNDA. A União se compromete a regularizar a situação jurídica dos seus recursos humanos, com a conseqüente rescisão dos contratos de prestação de serviços cujas atividades exercidas pelos trabalhadores terceirizados não estejam de acordo com o disposto no Decreto nº 2.271, de 7 de junho de 1997.

Parágrafo 1º Os órgãos da Administração Pública Federal deverão elaborar, em conjunto com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, proposta de regularização da situação jurídica dos seus recursos humanos, que deverá contar, necessariamente:

- a) o quantitativo de pessoal necessário para substituir trabalhadores terceirizados que estejam em desacordo com o Decreto nº 2.271, de 7 de junho de 1997;
- b) o quantitativo de cargos, empregos e/ou funções públicas a serem criados, se for o caso;
- c) a previsão de realização de concursos públicos para a admissão de novos servidores e/ou empregados públicos;
- d) o impacto orçamentário-financeiro das medidas;
- e) o cronograma de execução.

Parágrafo 2º O ato que autorizar a realização de concurso público deverá prever expressamente que os novos provimentos estarão vinculados ao pleno cumprimento das obrigações assumidas no presente Termo de Conciliação.

Parágrafo 3º O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão deverá adotar todas as medidas necessárias no âmbito de sua competência para a regularização da situação jurídica dos recursos humanos de cada órgão da Administração Pública Federal, como autorização para a realização de concursos públicos, encaminhamento de projetos de lei relativos à reestruturação de carreiras e à criação de novos cargos, empregos e/ou funções públicas e previsão de disponibilidade orçamentária para cobrir as novas despesas.

CLÁUSULA TERCEIRA. O adimplemento das obrigações ora ajustadas obedecerá rigorosamente ao cronograma a seguir estabelecido:

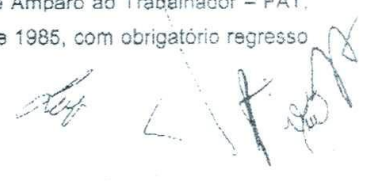


- a) até 31/07/2008, deverão estar concluídas, pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, as propostas de regularização da situação jurídica dos recursos humanos de todos os órgãos da administração pública federal, com fundamento em estudos que demonstrem as reais necessidades da força de trabalho realizada pelos terceirizados;
- b) até 31/07/2009, a União deverá substituir, no mínimo, 30% do pessoal terceirizado que esteja realizando atividades incompatíveis com o presente Termo de Conciliação por trabalhadores admitidos mediante concurso público, nos termos do art. 37, II, da Constituição Federal;
- c) até 31/12/09, a União deverá substituir, no mínimo, mais 30% do pessoal terceirizado que esteja realizando atividades incompatíveis com o presente Termo de Conciliação por trabalhadores admitidos mediante concurso público, nos termos do art. 37, II, da Constituição Federal;
- d) até 31/12/10, a União deverá substituir todo o pessoal terceirizado que esteja realizando atividades incompatíveis com o presente Termo de Conciliação por trabalhadores admitidos mediante concurso público, nos termos do art. 37, II, da Constituição Federal, ultimando a adequação de que trata a cláusula segunda do presente Termo de Conciliação.

Parágrafo Único - Compete ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão autorizar a realização dos respectivos concursos públicos, obedecidos os devidos preceitos legais.

CLÁUSULA QUARTA. A União se compromete a recomendar o estabelecimento das mesmas diretrizes ora pactuadas em relação às autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista, a fim de vincular todos os órgãos integrantes da administração pública indireta ao cumprimento do presente termo de conciliação, sendo que em relação às empresas públicas e sociedades de economia mista deverá ser dado conhecimento ao Departamento de Coordenação e Controle das Empresas Estatais - DEST, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

CLÁUSULA QUINTA. O descumprimento das obrigações assumidas no presente Termo de Conciliação sujeitará a União à multa (*astreinte*) correspondente a R\$ 1.000,00 (um mil Reais), por obrigação descumprida (cláusulas e/ou seus parágrafos, incisos ou alíneas), por trabalhador encontrado em situação jurídica irregular, reversível ao Fundo de Amparo ao Trabalhador - FAT, nos termos dos arts. 5º, § 6º, e 13 da Lei nº 7.347, 24 de julho de 1985, com obrigatório regresso



em desfavor do agente público responsável, independentemente das demais cominações e providências que poderão vir a ser requeridas pelo Ministério Público do Trabalho.

Parágrafo 1º A cobrança da multa não desobriga a UNIÃO do cumprimento das obrigações contidas no presente Termo de Conciliação.

Parágrafo 2º Independentemente das autoridades indicadas como diretamente responsáveis pelo cumprimento do presente Termo de Conciliação, o agente público que, em nome da Administração Pública Federal, firmar ou permitir que terceiros, estranhos à Administração, firmem contrato de prestação de serviços em contrariedade às disposições estabelecidas no presente Termo de Conciliação, será responsável solidário por qualquer contratação irregular, respondendo pela multa prevista no *caput* desta cláusula, além de outras sanções administrativas e penais cabíveis.

CLÁUSULA SÉXTA. O presente Termo de Conciliação produzirá efeitos legais a partir da sua celebração, devendo ser submetido ao MM. Juízo da 17ª Vara do Trabalho de Brasília/DF para homologação, a fim de conferir-lhe eficácia de título executivo judicial.

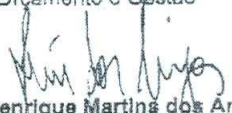
Estando assim, justos e compromissados, firmam o presente instrumento, para que produza os seus efeitos legais.

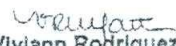
Brasília, 05 de novembro de 2007.


José Antônio Dias Toffoli
Advogado-Geral da União


Otávio Brito Lopes
Procurador-Geral do Trabalho


Fábio Leal Cardoso
Procurador do Trabalho


Paulo Bernardo Silva
Ministro de Estado do Planejamento,
Orçamento e Gestão

Luís Henrique Martins dos Anjos
Procurador-Geral da União


Vivianne Rodriguez Mattos
Procuradora do Trabalho