



Centro Universitário de Brasília - UniCEUB  
Faculdade de Ciências da Educação e Saúde - FACES  
Curso de Psicologia

**Avaliação e intervenção na percepção de desenho do trabalho em contexto hospitalar**

**Isabela Cortopassi Buso**

Brasília

Julho-2017



Centro Universitário de Brasília - UniCEUB  
Faculdade de Ciências da Educação e Saúde - FACES  
Curso de Psicologia

**Avaliação e intervenção na percepção de desenho do trabalho em contexto hospitalar**

**Isabela Cortopassi Buso**

Monografia apresentada à Faculdade de  
Psicologia do Centro Universitário de Brasília  
– UniCEUB como requisito parcial à  
conclusão do curso de Psicologia.  
Professora-orientadora: Amália Pérez-Nebra

Brasília

Julho-2017



Centro Universitário de Brasília - UniCEUB  
Faculdade de Ciências da Educação e Saúde - FACES  
Curso de Psicologia

### **Folha de Avaliação**

Autor: Isabela Cortopassi Buso

Título: (Avaliação) intervenção no desenho do trabalho em contexto hospitalar

Banca Examinadora:

---

Profa. Dra. Amalia Pérez Nebra

---

Profa. Dra. Fabiana Queiroga

---

Brasília  
Julho-2017

## Agradecimentos

Agradeço à minha família pelo apoio e amor incondicional, incentivo e investimento em minha formação.

A minha orientadora Amalia Pérez Nebra por todo o suporte oferecido desde o início de minha trajetória como sua aluna no ambiente acadêmico. Agradeço pela paciência, acolhimento, comprometimento e incentivo que foram fundamentais para a elaboração desta monografia.

A professora doutora Marina Kohlsdorf que tornou possível a realização dos procedimentos no contexto organizacional do presente estudo. Agradeço pela disponibilidade e auxílio durante toda a atuação da Psicologia Organizacional no campo. Principalmente na coleta de dados e condução das atividades realizadas.

A professora doutora Fabiana Queiroga pela orientação e supervisão da intervenção realizada no presente trabalho quando da realização do estágio supervisionado.

As estagiárias que ofereceram assistência para a realização da intervenção e coleta de dados.

Ao contexto hospitalar pela disponibilidade e abertura para que a intervenção fosse conduzida, além da adesão dos servidores à coleta de dados.

Agradeço por fim, a todos que acompanharam, contribuíram e fizeram parte da minha formação.

## Sumário

Introdução .....	1
Método .....	8
Participantes .....	8
Instrumentos .....	9
Procedimento.....	10
Análise de Dados.....	11
Resultados .....	12
Diário de Campo .....	14
Discussão .....	16
Referências.....	21
Apêndice A- Escala de Autoavaliação.....	26
Apêndice B- Planejamento de Avaliação Positiva nas Equipes .....	28
Apêndice C- Foto da Dinâmica de Avaliação Positiva.....	29
Apêndice D- Conteúdo dos papéis de avaliação positiva .....	30
Apêndice E- Planejamento de Devolutiva de Avaliação Positiva .....	31

## Resumo

A presente investigação relata o impacto de uma intervenção na percepção de desenho do trabalho por servidores de um ambiente organizacional feita em contexto hospitalar de Brasília- DF. A pesquisa foi longitudinal de delineamento quase experimental com grupo intervenção, Pré e Pós teste, intervenção em e grupo controle. No Pré-Teste foram aplicados questionários com 17 servidores, realizou-se intervenção com 122 e no Pós Teste foram aplicados os questionários com os mesmos 17 sujeitos que participaram do pré-teste. No grupo intervenção participaram 12 servidores e 5 participaram do grupo controle. A análise de dados apontou que os fatores motivacionais do desenho do trabalho foram percebidos como maiores no pós-teste, dentre estes, a Autonomia foi a mais significativa. Discute-se que a intervenção foi avaliada como eficaz para aumentar os fatores motivacionais do desenho do trabalho resultando em efeitos percebidos longitudinalmente. A intervenção, portanto, se mostrou como uma alternativa simples e de baixo custo para impactar a percepção de desenho do trabalho de funcionários que deve ser replicada para a obtenção de resultados generalizáveis.

*Palavras-chave:* avaliação de intervenção; desenho do trabalho; avaliação positiva;

intervenção;

## Introdução

O serviço público de saúde é percebido como insatisfatório no Brasil. Tal informação é relatada na pesquisa de qualidade do serviço público feita no ano de 2011 pela CNI (Cni-Ibope, 2011). Em 2016, a população concebia a qualidade dos serviços públicos como menor do que o ideal considerando a quantidade de impostos pagos (CNI, 2016). Além disso, constatou-se que o comportamento e desempenho dos servidores pode ter influencia na imagem de insatisfação com o serviço vista pela população (Abreu, 2012).

Considerando a situação atual do serviço público brasileiro e a sua percepção pela população, entende-se que ações são necessárias para mudar tal realidade. Tendo isso em vista, afirma-se que a Psicologia Organizacional e do Trabalho pode trazer contribuições para esse cenário. Justifica-se tal assertiva ao ressaltar o objetivo central da área que é agir no sentido de alinhar qualidade de vida e bem-estar dos trabalhadores com a produtividade da organização (Zanelli, Bastos, & Rodrigues, 2014). Desta forma, os processos psicossociais são gerenciados para atingir objetivos organizacionais (Zanelli, Bastos, & Rodrigues, 2014). Sabendo, inclusive, que a qualidade do serviço prestado tem forte relação com as pessoas que compõem a organização (Robbins, 2004), é importante que sejam feitas intervenções com os servidores para que os objetivos da organização sejam atingidos e como consequência, sejam oferecidos serviços de qualidade para o público.

A qualidade do serviço prestado pela organização deve melhorar a partir de uma ação que torne a percepção de desenho do trabalho mais positiva, já que o construto é inspirado em variáveis motivacionais. Assim sendo, resalta-se que o desenho do trabalho é composto pelas variáveis majoritárias: tarefa, conhecimento, social e contextual (Morgeson & Humphrey, 2006). Dentre as características da tarefa resalta-se autonomia, variedade e significado da tarefa, e feedback do trabalho. A variável Conhecimento é relacionada aos conhecimentos, processamentos de informações, habilidades e atitudes esperadas para

desempenhar uma função. Características sociais incluem Suporte Social e Feedback dos outros, entre outros. A variável Características contextuais envolve, como exemplo, as Demandas físicas e Condições do Trabalho.

Ainda relacionando á possíveis mudanças no serviço prestado em organizações com ações centralizadas em desenho do trabalho, destaca-se que as características Autonomia e Variedade da tarefa são as que mais aumentam satisfação e efetividade no trabalho (Parker, 1998). Descreveu-se que em contexto de trabalho voluntário os aspectos de Desenho do Trabalho são relacionados significativamente de forma negativa à rotatividade, positiva em relação ao comprometimento organizacional e ao comprometimento com os beneficiários do serviço (Alfes, Shantz, & Saksida, 2015). O antecedente, ligado ao desenho do trabalho, mais importante de comprometimento organizacional foi a de variedade da tarefa.

O suporte estrutural, inserido na dimensão de características contextuais, tem influencia positiva no desempenho percebido, percepção de menor sobrecarga de tarefas e maior percepção de utilização de competências (Parker, Johnson, Collins, & Nguyen, 2013). Ademais, sugere-se que “Suporte social e desenho do trabalho predizem satisfação no trabalho e intenções de rotatividade” em servidores de hospitais (Buttigied & West, 2013, p. 171) que é o contexto de análise do presente estudo.

Os dados citados embasam a hipótese de que intervenções em desenho do trabalho podem ser benéficas para a melhoria do serviço prestado. Este tipo de intervenção é utilizada, por exemplo, para resolver problemas como alto absenteísmo ou mudanças na quantidade e forma de realizar as tarefas (Tims & Bakker, 2014). Desta maneira, ressalta-se que a Psicologia Aplicada atua na resolução de problemas partindo de evidências empíricas (Cox, Karanika, Griffiths, & Hudmont, 2007) realizando e testando intervenções. Considerando a situação do serviço público brasileiro como um problema que poderia receber benefícios da



aplicação de uma intervenção, será feita uma revisão sobre o tema de Intervenções para embasar a escolha da atuação feita no presente estudo.

Existem formas de classificar intervenções, uma delas é quanto ao foco, conteúdo, duração e método (Van der Klink, Blonk, Schene, & Van Dijk, 2001). Outra forma de classificação relaciona-se ao referencial utilizado em políticas públicas, como primárias, secundárias e terciárias (Lamontagne, Keegel, Louie, Ostry, & Landsbergis, 2007). As primárias são preventivas e atuam antes da instalação dos problemas removendo riscos potenciais. Estas usualmente têm foco em variáveis organizacionais como redesenho do trabalho ou aprimoramento do suporte social. As secundárias atuam nos problemas em instalação inicial, que são assintomáticos, como forma de reduzir os danos futuros ou a criação de sintomas desse problema, e, podem ter objetivo de, por exemplo, modificar as reações do indivíduo aos estímulos estressores. Geralmente têm foco no indivíduo e utilizam estratégias de treinamento em coping ou manejo de emoção. As terciárias tem o intuito de tratar os sintomas do problema e reabilitar o indivíduo ou contexto de trabalho, uma vez que o problema já foi instalado. São desenvolvidas intervenções que resolvam o problema e evitem o seu reestabelecimento. São exemplos de intervenções terciárias programas de retorno ao trabalho e terapia ocupacional.

Intervenções terciárias do tipo tratamento em psicologia positiva focam em melhoras no bem-estar ou em desenvolvimento de forças pessoais (Keyes & Lopez, 2002) e esta será a abordagem deste trabalho. A psicologia positiva com foco no trabalho considera que este pode ser fonte de bem-estar psicológico e físico (Turner, Barling, & Zacharatos, 2002). Mudanças em fenômenos organizacionais muitas vezes são necessárias no sentido de promover saúde e bem-estar para que o trabalho seja experienciado como mais positivo. É necessário que gestores conduzam os processos organizacionais para que o trabalho seja mais significativo e os empregados consigam manejar e enfrentar situações instáveis. Em outras

palavras, é necessário que o foco não seja apenas nas variáveis individuais dos trabalhadores, mas que esforços sejam feitos para mudar também variáveis organizacionais.

Turner, Barling e Zacharatos (2002) propõem três importantes focos de intervenção em psicologia positiva nas organizações: desenho do trabalho; grupos e equipes; e liderança transformacional. Intervenções em desenho do trabalho podem agir no sentido de tornar as tarefas mais motivadoras para que o trabalhador tenha maior engajamento e comprometimento (Turner, Barling, & Zacharatos, 2002). Tendo em vista a importância do contexto social de trabalho para o bem-estar (Jahoda, 1982, citado por, Turner, Barling & Zacharatos, 2002) sugere-se que sejam desenhadas intervenções em grupos e equipes focadas nas emoções eliciadas nos indivíduos por estas relações para o aumento do bem-estar nos trabalhadores, ainda mais no caso de empresas de serviço. Finalmente, a liderança transformacional é apontada com potencial relação com bem-estar no trabalho e portanto foco de intervenção em psicologia positiva (Turner, Barling, & Zacharatos, 2002). Tal relação se justifica quando líderes trabalham motivando os funcionários e estimulando a crença de que são capazes de atingir os objetivos, aumentando assim a auto-estima e autoeficácia dos empregados. Outro fator potencial na relação de líderes e funcionários é o oferecimento de suporte social, à medida que os escutam e oferecem empatia.

Ressalta-se que a intervenção feita no presente estudo englobou ações em desenho do trabalho nas categorias majoritárias Tarefa e Conhecimento, atuando indiretamente nas categorias Social e Contextual. Diante do embasamento da intervenção na Psicologia Positiva, esperava-se também atuar na percepção de autoeficácia como objetivo secundário da intervenção.

A literatura nacional apresenta poucos artigos que relatam intervenções feitas em ambiente organizacional. De acordo com pesquisas feitas no Scielo e Pepsic não foram encontrados artigos com a palavra chave “intervenção organizacional”. Já a palavra chave

“intervenção em estresse organização” resultou em um artigo no Scielo (Pereira & Santos, 2012) e nenhum artigo no Pepsic. A palavra “intervenção em organização” apareceu em quatro artigos no Scielo (Araujo, Busnardo, Marchiori, Lima, Endlich, 2002; Iosaki, Cardoso, Raab, Pustiglione, & Lys, 2011; Neiva & Paz, 2012; Santos, Fanganiello, Papparelli, & Oliveira, 2008;) e nenhum artigo no Pepsic. A pesquisa com a palavra “intervenção em saúde do trabalhador” não resultou em artigos nas bases de dados Scielo e Pepsic. Por fim, a palavra “avaliação de intervenção” foi encontrada em um artigo no Scielo (Ribeiro, Martins, Mossini, Júnior, & Lemos, 2012) e nenhum no Pepsic. Da mesma forma, a busca pela palavra “intervenção em desenho do trabalho” gerou zero artigos no Scielo e no Pepsic. Por fim, a palavra chave “desenho do trabalho” resultou em cinco artigos (Carrión-García, López-Barón, & Strauss, 2015; Guimarães, Mauro, Mendes, Melo, & Costa, 2005; Lavarda & Lavarda, 2016; Marçal & Filho, 2004).

Os artigos encontrados refletem o estado da arte do tema no Brasil. Desta forma, a partir de leitura crítica dos artigos percebeu-se que as pesquisas com foco em intervenção divergem quanto ao tipo sendo a maioria primária (Pereira & Santos, 2012; Murta, 2004; Neiva & Paz, 2012), uma secundária (Araújo & cols., 2002) e uma terciária (Ribeiro & cols., 2012). Os artigos igualmente divergem quanto ao foco das intervenções que em maior número foram em grupos e equipes (Araújo & cols., 2002; Pereira & Santos; Ribeiro & cols., 2012) e um artigo que continha intervenção em desenho do trabalho (Neiva & Paz, 2012). As amostras, por outro lado, convergiram em todos os artigos sendo amostra não probabilística. Já os métodos utilizados nas pesquisas, preponderantemente, foram qualitativos (Pereira & Santos; Araújo & cols., 2002; Ribeiro & cols., 2012; Murta, 2004) e um artigo utilizou-se de método quantitativo (Neiva & Paz, 2012). Dentre as variáveis dependentes das pesquisas à Saúde dos Profissionais prevaleceu (Murta, 2004; Pereira & Santos; Araújo & cols., 2002; Ribeiro & cols., 2012;) e um artigo utilizou-se da Percepção de Mudança Organizacional e

Individual como variável dependente. Em contrapartida, as variáveis independentes convergiram quanto ao tema intervenção e divergiram nos procedimentos utilizados, sendo espaço de reflexão e crítica o mais frequente (Araújo & cols., 2002; Pereira & Santos; Ribeiro & cols., 2012), programa de manejo de estresse organizacional existente em um artigo (Murta, 2004) e um artigo utilizando-se de intervenção em variáveis organizacionais e variáveis individuais ou desenho do trabalho (Neiva & Paz, 2012).

Nota-se que é possível perceber que o tema é negligenciado na literatura nacional. Existem poucos testes de intervenção publicados e os existentes têm delineamentos indefinidos, que não descrevem o método de forma a facilitar a replicação dos experimentos como, por exemplo, descrição operacional de técnicas e procedimentos utilizados; não fazem intervenções alinhadas com os problemas levantados, e não avaliam as intervenções, apresentando apenas o resultado sem critério de comparação. Desta forma, entende-se que é uma carência da área pesquisas que avaliem intervenções em ambiente organizacional de forma a instrumentalizar os profissionais.

A partir desta negligência e da importância de estudos sobre intervenções nos serviços públicos, mediante a insatisfação da população e baixa qualidade do serviço público, afirma-se que intervenções e medidas em desenho do trabalho podem ser frutíferas em trazer benefícios para a organização de atuação, literatura sobre o tema e a população. Desta forma, o presente estudo se justifica primeiramente pelo possível benefício de tais intervenções para os servidores e população e também pelo objetivo de gerar resultados de forma a instrumentalizar os profissionais da área em relação a métodos e técnicas. Por fim, destacando-se que o presente estudo será longitudinal, escassos na literatura, que tem grande importância à medida que “analisar dados ao longo do tempo pode proporcionar inferências acerca da ordem causal (...) bem como os processos de moderação relativamente ao comportamento nas organizações e ao desempenho organizacional” (Caetano, 2012, p. 93).

O objetivo deste trabalho, portanto, é relatar e avaliar longitudinalmente intervenção em desenho do trabalho no ambiente organizacional feita em contexto hospitalar de Brasília-DF. A proposta da pesquisa é gerar resultados de forma a instrumentalizar os profissionais apresentando evidências.

## Método

Pré-projeto: A necessidade de realizar intervenção no contexto do presente estudo tem base em uma série de eventos que ocorreram aproximadamente um ano antes do início da ação. Primeiramente, foi constatado alto índice de afastamentos dos servidores por causas distintas, além de procura pelo serviço de psicologia da saúde com a demanda de atendimento clínico dos servidores. Apesar do intenso esforço por parte da equipe de psicologia da saúde em atender a demanda, percebeu-se que seria necessário diagnóstico mais padronizado.

Foi realizada pesquisa longitudinal de delineamento quase experimental com Pré e Pós teste, intervenção em sequência e grupo controle feito em contexto hospitalar.

### Participantes

Participaram da pesquisa 288 servidores de um hospital (materno infantil) localizado em Brasília. Os servidores foram separados por equipe da qual fazem parte e a fase da pesquisa que participaram como pode ser visto na Tabela 1.

Tabela 1.

*Participantes da pesquisa separados por setor e fase da pesquisa.*

Área	Préteste	Intervenção	Pósteste
Ala A	-	-	-
Ala B	-	1 *	-
Alojamento Conjunto	-	28 **	-
Alto risco e Policlínica	-	-	3
Banco de Leite	-	1*	-
Centro de Esterilização de Materiais Hospitalares	-	-	-
Centro Obstétrico	-	1*	-
Cirurgia Pediátrica	-	1*	-
Farmácia	-	1*	-
Núcleo de Nutrição e Dietética	2	33**	2
Núcleo de Apoio Terapêutico	4	23**	4
Odontologia	-	10*	-
Pediatria Geral	-	-	-

Programa de Interrupção Gestacional previsto em lei e programa violeta	-	5*	2
Pronto Socorro	-	-	-
Radiologia	-	1*	-
Serviço Social	6	14**	6
UDIP	-	-	-
Unidade de Cuidados Intensivos	-	-	-
UTI Materna	-	5*	-
UTI Neonatal	-	1*	-

---

\*Devolutiva

\*\* Devolutiva e Avaliação positiva

### **Instrumentos**

O projeto foi aprovado pelo comitê de ética em pesquisa da escola superior de ciências da saúde (CEP Fepecs: protocolo 131415 aprovado em 5/ 11/ 2015). Utilizou-se de TCLE e questionário de auto aplicação da versão reduzida e traduzida da escala de Morgeson e Humphrey, (2006) que mensurava Desenho do Trabalho (Apêndice A). A escala continha 27 itens que avaliavam a percepção dos servidores a respeito dos fatores Autonomia (alfa neste grupo= 0, 69), Significado da Tarefa (alfa neste grupo= 0,72 alfa original= 0,87), Feedback do Trabalho (alfa neste grupo= 0,82 alfa original= 0,86), Processamento de Informação (alfa neste grupo= 0, 47 alfa original= 0,87) , Variedade da Tarefa (alfa neste grupo= 0,72 alfa original= 0,95), Suporte Social (alfa neste grupo= 0,79 alfa original= 0,82), Feedback dos outros (alfa neste grupo= 0,84 alfa original= 0,88), Demandas Físicas (alfa neste grupo= 0,61 alfa original=0,95) e Condições do Trabalho (alfa neste grupo= 0,46 alfa original= 0,87). A coleta de dados abarcou outras escalas que não foram utilizadas para análise no presente estudo, pois considerou-se que o Desenho do Trabalho traria um conjunto maior de variáveis, de forma que a situação do contexto seria analisada de forma mais complexa.

## **Procedimento**

**Pré teste:** Foi feito um levantamento de necessidades, a partir da aplicação do questionário com o objetivo de identificar a percepção dos trabalhadores a respeito do desenho do trabalho no hospital antes da realização da intervenção.

**Intervenção:** Na Fase 1, realizaram-se sessões de devolutiva da avaliação de necessidades em cada uma das equipes com a apresentação dos fatores presentes nas escalas, explicando cada variável e resultado. A ênfase da devolutiva nas equipes foi em aspectos positivos e funcionais. Na Fase 2, administrou-se uma dinâmica de avaliação positiva nas equipes (Apêndice B), que teve início com o levantamento sobre número e nome dos funcionários em cada equipe. Foram levadas garrafas PET com o nome de cada funcionário e alojadas em local pertinente na sala da chefia de cada setor, juntamente a um papel com instruções gerais para os funcionários (Apêndice C). As garrafas foram recolhidas depois de aproximadamente uma semana, e os papéis foram colocados em envelopes com os nomes dos respectivos funcionários. O conteúdo dos papéis (Apêndice D) foi lido e filtrado com o objetivo de manter apenas os recados que seguiam a proposta e eram, portanto, positivos. Foi feita uma sessão de devolutiva da avaliação positiva com os funcionários que foi conduzida por duas estagiárias de psicologia. Antes de cada sessão foram planejadas perguntas para estimular a discussão. Nessa sessão, foram entregues os envelopes para cada funcionário. Houve um tempo para discussão e reflexão com base em perguntas desenvolvidas previamente (Apêndice E) com o objetivo de compreender a percepção dos funcionários sobre a dinâmica realizada. Foi feito diário de campo para auxiliar na compreensão dos resultados.

**Pós-teste:** Aplicou-se novamente a mesma escala respondida pelos servidores no pré-teste com o objetivo de identificar se houve mudança na percepção dos trabalhadores a respeito do desenho do trabalho no hospital após a intervenção. O procedimento de aplicação



variou de equipe para equipe, mas predominantemente ocorreu corpo a corpo. Durante a coleta também foi feito diário de campo para auxiliar na compreensão dos resultados.

### **Análise de Dados**

Os dados foram analisados em programa estatístico SPSS utilizando-se de delineamento de medidas repetidas e teste t dependente.

## Resultados

Os resultados gerais apontam variações significativas em uma das variáveis de desenho do trabalho no grupo intervenção. Os dados do grupo intervenção serão apresentados primeiramente, seguida os resultados do grupo controle, e por fim, o diário de campo. As diferenças entre as médias de percepção dos fatores de Desenho do Trabalho dos servidores que participaram da intervenção no pré e pós-teste, os valores de t e índice de significância podem ser vistos na Tabela 1.

Tabela 1.

*Comparação de médias das percepções dos servidores do grupo intervenção sobre as variáveis de Desenho do Trabalho no Pré e Pós-Teste, valores de t e índice de significância.*

Variáveis de Desenho do Trabalho	Pré-Teste Média(DP)	Pós-Teste Média (DP)	t	Índice de Significância
<b>Tarefa</b>				
Autonomia	3,63 (1,20)	4,50 (0,48)	-2,55	0,02
Significância	4,13 (0,71)	4,30 (0,38)	-0,83	0,42
Feedback do Trabalho	3,38 (0,93)	3,72 (1,17)	-1,25	0,23
Variedade da Tarefa	4,38 (0,63)	4,44 (0,65)	-0,31	0,76
<b>Conhecimento</b>				
Processamento de Informações	3,77 (0,71)	4,11 (0,55)	-1,19	0,25
<b>Social</b>				
Suporte Social	3,47 (1,101)	3,83 (0,79)	-1,03	0,32
Feedback dos Outros	2,86 (1,41)	2,86 (1,16)	0,00	1,00
<b>Características contextuais</b>				
Demandas Físicas	1,77 (0,92)	2,00 (1,15)	-0,72	0,48
Condições do Trabalho	2,86 (0,94)	3,00 (1,19)	-0,31	0,76

Os dados sugerem variações positivas em todas as médias das percepções dos servidores do grupo intervenção sobre as variáveis de desenho do trabalho quando comparando as medidas de pré e pós-teste. Os fatores Autonomia, Feedback do Trabalho, Processamento de Informações e Suporte Social apresentaram teste t acima de 1, que refletem efeitos advindos da condição experimental (Field, 2006). No entanto, nem todas as variações demonstradas obtiveram índice de significância abaixo de 0,05. Os valores de t para o grupo

intervenção apontam para variações negativas demonstrando que a percepção da variável no pré-teste foi menor do que no pós-teste. Apenas a variável Autonomia demonstrou variação estatisticamente significativa. Isto indica que os participantes do grupo intervenção perceberam maior Autonomia após a condução da intervenção (M=4,50, DP=0,48) quando comparado à média do pré-teste (M=3,63, DP= 1,20,  $t=-2,55$ ,  $p>0,05$ ). O grupo controle demonstra variações menores nas médias comparando pré e pós-teste como demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2.

*Comparação de médias das percepções dos servidores do grupo controle sobre as variáveis de Desenho do Trabalho no Pré e Pós-Teste, valores de t e índice de significância.*

Variáveis de Desenho do Trabalho	Pré-Teste Média(DP)	Pós-Teste Média (DP)	t	Índice de Significância
<b>Tarefa</b>				
Autonomia	4,13 (0,50)	4,60 (0,43)	-1,72	0,16
Significância	4,20 (0,76)	4,33 (0,97)	-0,53	0,62
Feedback do Trabalho	4,00 (0,81)	3,60 (1,44)	1,12	0,32
Variedade da Tarefa	4,66 (0,40)	4,13 (1,09)	1,48	0,21
<b>Conhecimento</b>				
Processamento de Informações	4,06 (0,76)	3,80 (1,04)	1,00	0,37
<b>Social</b>				
Suporte Social	3,20 (0,90)	3,46 (1,30)	-0,37	0,72
Feedback dos Outros	2,40 (1,29)	2,66 (1,43)	-0,93	0,40
<b>Características contextuais</b>				
Demandas Físicas	2,53 (0,98)	2,40 (1,42)	0,22	0,83
Condições do Trabalho	3,20 (1,06)	3,60 (0,49)	-1,30	0,26

Os dados do grupo controle sugerem variações menores e diferentes nas médias das percepções sobre as variáveis de desenho do trabalho quando comparado ao grupo intervenção. Os valores demonstram que o Teste t do grupo controle obteve resultados acima de um apenas nos fatores Autonomia e Condição do Trabalho na mesma direção do grupo intervenção, Feedback do Trabalho, Variedade de Trabalho, Processamento de informações e Condições do trabalho em direção inversa (Field, 2006). Apesar disso, afirma-se que o grupo

controle não apresentou diferença significativa na percepção de nenhuma das variáveis de desenho do trabalho e que as variações foram tanto positivas quanto negativas.

Comparando os resultados obtidos em grupo intervenção e grupo controle percebe-se que Autonomia demonstrou aumento na média no pós-teste para os dois grupos, entretanto, para o grupo intervenção a melhora foi suficiente maior a ponto de ser significativa mesmo com um número reduzido de respondentes. O Feedback do Trabalho e Processamento de Informações tiveram aumento na média para o grupo intervenção e diminuição na média para o grupo controle sugerindo que a intervenção foi efetiva para aumentar os fatores. Já a Variedade da Tarefa obteve diminuição na média no pós-teste para o grupo controle e não houve mudança no grupo intervenção.

### **Diário de Campo**

As observações feitas durante o período de pré-teste, intervenção e pós-teste foram registradas em um diário de campo. As informações mais relevantes do pré-teste e pós-teste são sobre o procedimento de coleta de dados no qual ressalta-se a dificuldade de coleta por conta da reatividade e não adesão dos servidores.

Durante a devolutiva do levantamento de necessidades foram registrados dados complementares que auxiliam o entendimento do contexto. Na coleta de dados realizada em pré-teste houveram 288 participantes no total. No entanto, nem todas as equipes que responderam os questionários receberam a intervenção e só poderiam ser utilizados como dados em pós-teste os mesmos participantes que haviam respondido o pré-teste e participado da intervenção. Desta forma, afirma-se que destes 288 só puderam ser analisados os dados de 17 sujeitos.

No momento de devolutiva, os gestores apresentaram outras problemáticas do campo que podem influenciar a percepção de desenho do trabalho como: falta de suporte organizacional, sobrecarga de trabalho para uns em detrimento de outros, alto número de

afastamentos, assédio moral vertical, falta de suporte para as lideranças, dificuldades impostas pela instituição para realizar capacitações, gestores que procuravam implementar ações que não eram suficientes para lidar com as necessidades da equipe, dentre outros.

Durante a realização da avaliação positiva foram observadas reações singulares em cada equipe, mas também dados comuns e gerais que serão expostos. Antes da realização da avaliação positiva as equipes demonstraram interesse e apoio à iniciativa, no entanto estavam descrentes quanto à utilidade da intervenção. Durante a intervenção, no entanto, todas as equipes demonstraram engajamento. Na sessão de devolutiva da avaliação positiva os servidores indicavam surpresa com os feedbacks que obtiveram, pois não imaginavam que esta era a imagem fornecida para os demais, além de terem recebido feedbacks positivos maiores do que suas expectativas. Alguns servidores chegaram a se emocionar e comentar o quanto isso havia sido percebido como positivo para eles gerando sentimentos de gratificação. Estes comentaram ainda sobre a melhora do relacionamento entre a equipe durante o procedimento e algumas semanas após. No entanto, afirma-se que foi necessário filtrar algumas avaliações que estavam incongruentes com a proposta e se concebiam como críticas ou avaliações negativas dos colegas.

A intervenção teve repercussões para além das equipes que a realizaram. Feedbacks positivos foram feitos para a preceptora de estágios e outras equipes. As demais equipes do hospital sabendo do efeito da intervenção fizeram a demanda específica de sua realização em seu setor. Ademais, ressalta-se que tais efeitos foram percebidos longitudinalmente, seis meses após a realização da intervenção.

## Discussão

O presente estudo teve como objetivo testar uma intervenção com o desafio de contribuir para o problema da qualidade do serviço público de saúde no Brasil. Para isso, considerou-se a intervenção em desenho do trabalho, como objetivo primário e auto eficácia em objetivo secundário, como uma alternativa possível. Entende-se que o objetivo foi atingido, uma vez que a intervenção foi realizada e avaliada com pré e pós-teste e comparação com grupo controle.

Dentre as categorias majoritárias do desenho do trabalho pretendia-se primordialmente obter repercussões nas categorias Tarefa e Social. No entanto, sabia-se que influenciando sobre tais características do trabalho seria possível repercutir nas categorias de Conhecimento, ao impulsionar o fluxo de informações com a melhora no clima relacional, e Contextual pensando a partir do modelo de desenho do trabalho de Morgeson e Humphrey (2006).

Confirmando a hipótese da efetividade da intervenção na percepção dos servidores sobre o desenho do trabalho, os resultados do grupo intervenção apontam diferença positiva em todos os fatores no Teste t. Entre os fatores, a Autonomia obteve diferença significativa sugerindo melhoria da percepção de autonomia dos servidores após a intervenção. Quando comparado ao grupo controle os fatores motivacionais também demonstraram maiores médias em pós-teste no grupo intervenção.

Ao provocar o fornecimento de informação positiva a respeito do comportamento do servidor a intervenção influenciou positivamente no seu autoconceito. Sugere-se tal hipótese comparando-a com os relatos dos servidores registrados no diário de campo que na sessão de devolutiva da avaliação positiva indicavam surpresa com os feedbacks que obtiveram, pois não imaginavam que esta era a imagem passada para os demais, além de terem recebido feedbacks positivos além de suas expectativas. Com isso, pode-se criar a hipótese explicativa

de que houve aumento na percepção de auto eficácia dos servidores, considerando que esta é a “convicção de que se consegue executar os comportamentos necessários para atingir os resultados” (Bandura, 1977, p.193). Tendo em vista que a auto eficácia advém de diversas fontes de informação, pode-se afirmar que a intervenção proporcionou fonte de informação sobre auto eficácia por persuasão verbal dos colegas de equipe (Bandura, 1977). A persuasão verbal, por sua vez, pode ocorrer por sugestão, exortação, autoinstrução e tratamentos interpretativos. À medida que os sujeitos entraram em contato com os feedbacks positivos propostos houve persuasão por meio de sugestão e exortação.

Outra hipótese explicativa pode ser formada ao citar que o aumento da auto eficácia influenciado pela intervenção pode ter iniciado processo de empoderamento nos servidores, como pode-se perceber com a definição do construto que consiste em habilitar ou permitir e pode ser concebido como um processo de aumento da percepção de auto eficácia ao receber informações sobre o próprio desempenho (Conger & Kanungo, 1988; Gupta, 2007). Em se tratando de ambientes organizacionais, alguns fatores estão relacionados ao empoderamento, dentre eles a auto eficacia, autonomia, respeito pela equipe de trabalho e comunicação aberta podem ser destacados (Gupta, 2007). A intervenção realizada tinha o objetivo de atuar indiretamente nas variáveis Conhecimento e Social, que conseqüentemente poderia provocar mudanças na comunicação e clima da equipe. O diário de campo ressalta que os servidores percebiam melhora no clima da equipe durante a realização da intervenção e em alguns dias após. Pode-se relacionar tais fatos também ao Empoderamento assim como se entende que esta variável oferece liberdade para que as pessoas possam escolher as suas próprias ações, o que está de acordo com a definição de autonomia que é o grau de liberdade para escolhas de métodos, tomada de decisões e procedimentos para realizar as tarefas (Wall, Jackson, & Mullarkey, 1995). Neste sentido, propõe-se que o empoderamento tenha sido influenciado pela intervenção e conseqüentemente relacionado à Autonomia percebida no pós-teste.

A comparação de grupo intervenção com grupo controle gera análises que justificam a conclusão da efetividade da intervenção. A Autonomia obteve aumento na média em pós-teste para os dois grupos, ainda assim o grupo intervenção obteve Teste T estatisticamente significativo. Isto indica que o aumento na percepção de autonomia é resultante da condição experimental e não somente relacionado ao contexto organizacional, hipótese esta que poderia ser feita tendo em vista o aumento percebido também no grupo controle ou que repercutiu nele.

A intervenção foi eficaz também no aumento da percepção de Feedback do Trabalho, uma vez que a percepção do fator foi maior no pós-teste para o grupo intervenção e menor para grupo controle. Tal dado confirma o objetivo da intervenção que era influenciar no fator a partir do fornecimento de informações sobre o desempenho dos servidores pelos seus colegas. O aumento de percepção de Processamento de Informações e Suporte Social para o grupo intervenção em detrimento do grupo controle advém da melhoria do clima relacional da equipe já supracitado.

Salienta-se que os fatores motivacionais de desenho do trabalho como um todo, que são os fatores centrais, sofreram aumento na percepção após a intervenção. Visto que os fatores motivacionais foram acrescidos na noção de desenho de trabalho com o objetivo de tornar a produção mais eficaz e enriquecedora para o trabalhador (Hezberg, 1966 citado por, Oldham & Fried, 2016), justifica-se a centralidade dos fatores motivacionais. Morgeson e Humphrey (2006) desenvolveram um instrumento que avalia o desenho do trabalho de forma mais complexa, isto é, aumentando os aspectos que compõem a perspectiva. A justificativa dos autores para tal é de que além de fornecer uma visão mais compreensiva do fenômeno também viabiliza o maior número de características motivacionais que podem ser acrescidas em ambiente organizacional em detrimento de se utilizar apenas treinamentos ou mecanismos compensatórios. Desta forma, percebe-se os resultados do estudo demonstrando a efetividade



da intervenção para aumentar motivação dos servidores, já que influencia na percepção dos fatores motivacionais. Ressalta-se, portanto, que a intervenção realizada no presente estudo foi de baixo custo intelectual e financeiro, não exigiu custos ou mudança de rotina pela organização e ainda assim resultou em mudanças significativas e longitudinais, que não se dissiparam após passados os seis meses.

Afirma-se ainda que os fatores incrementados com a intervenção realizada têm efeitos positivos para a organização. A Auto eficácia, autonomia e feedback do trabalho contribuem positivamente para comprometimento organizacional e satisfação no trabalho (Cavalcante, Oliveira, Medeiros, Souza, & Neto, 2011; Skaalvik & Skaalvik, 2014).

Autonomia percebida no trabalho tem relação com estimular os trabalhadores a exercer controle sob as tarefas e se perceber como competente (Turner, Zarling, & Zaccaratos, 2002).

A percepção da existência das características motivacionais do desenho do trabalho influencia em produtividade e satisfação (Hackman & Lawler, 1971, citados por Brief, & Ramon, 1975). Tais relações são de interesse para o presente estudo, pois se sugere que efeitos positivos em autoeficácia, autonomia e nos fatores motivacionais podem ser benéficos para a melhoria da qualidade do serviço público oferecido.

Suscita-se que a intervenção avaliada no presente estudo se mostrou efetiva e a pesquisa trouxe contribuições significativas para a temática. A avaliação positiva se mostrou como efetiva para aumentar a percepção das características motivacionais do desenho do trabalho. Do ponto de vista prático, entende-se que a intervenção é uma alternativa de baixo custo para ser replicada em ambientes organizacionais.

Ressalta-se que a presente pesquisa demonstrou limitações. A amostra de participantes do pós-teste foi pequena prejudicando possíveis resultados que se supõe que poderiam ser diferentes com a amostra maior tanto no grupo intervenção como no grupo controle. O contexto organizacional trouxe dificuldades para a realização do estudo, mesmo

sendo um hospital escola, o campo mostra aparentemente estimular mais o ensino/prática de estágio do que a pesquisa. O problema ressaltado da baixa qualidade do serviço de saúde público não foi medido em pré e pós-teste, desta forma não se pôde avaliar se a intervenção foi significativamente eficaz para contribuir para a sua melhoria, neste sentido, foram feitas apenas hipóteses e sugestões sobre a relação da intervenção com o problema. Logo, sabendo que a amostra e o contexto podem ter alterado os resultados da pesquisa, sugere-se replicação em outros contextos, isto é, com maior amostra em pré e pós-teste, e outras organizações. Sugere-se ainda que para avaliar objetivamente o impacto da intervenção no problema da qualidade do serviço de saúde público sugerido sejam aplicados outros instrumentos específicos para o tema. Para próximos estudos sobre a temática sugere-se a avaliação do efeito da intervenção na percepção de outros fatores do contexto organizacional. É necessário ainda testar as hipóteses sugeridas no estudo para o aumento da percepção de autonomia.

## Referências

- Abreu, N. (2012) *A influência do comportamento dos servidores públicos na imagem do serviço público*. Retirado de: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/a-influencia-do-comportamento-dos-servidores-publicos-na-imagem-do-servico-publico/5121/>>
- Alfes, K., Shantz, A., & Saksida, T. (2015). Committed to whom? Unraveling how relational job design influences volunteers turnover intentions and time spent volunteering. *Voluntas*, 26 (6) 2479-2499. DOI: 10.1007/s1266-0149526-2
- Araújo, M. D., Busnardo, E. A., Marchiori, F. M., Lima, M. F., & Endlich, T. M. (2002). Formas de produzir saúde no trabalho hospitalar: Uma intervenção em psicologia. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 5, 37-49. DOI: 10.11606/issn.1981-0490.v5i0p37-49
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84 (2), 191-215. DOI:10.1037/0033-295X.84.2.191
- Brief, A. P., & Ramon, A. J. (1975). Employee reactions to job characteristics: A constructive replication. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 182-186. DOI:10.1037/h0076548
- Buttigieg, S. C. & West, M. A. (2013). Management leadership, social support, job design and stressor-to-strain relationships in hospital practice. *Journal of Health Organization and Management*, 27 (2), 171-191. DOI: 10.1108/14777261311321761
- Caetano, A. (2012). Psicologia organizacional e do trabalho na era da aceleração: Macro e nanodesafios atuais na pesquisa e na prática profissional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 12 (1), 85-96.
- Carrión-García, M., López-Barón, F., & Strauss, A. (2015). Influencia de factores del contexto de trabajo en el desgaste psíquico de trabajo em colombia. *Hacia la*

*Promoción de la Salud*, 20 (1), 111-

125. DOI: <http://dx.doi.org/10.17151/hpsal.2015.20.1.8>

Cavalcante, C. E., Oliveira, J. A., Medeiros, C. A. F., Souza, W. J., & Neto, J. A. M. (2011).

No trabalho voluntário: Estudo das relações entre comprometimento organizacional e desenho do trabalho em ONGs. *Revista Estudos de CEPE*, (33), 206-230.

Confederação Nacional da Indústria. (2011). Retratos da sociedade brasileira: Qualidade no service público e tributação. Brasília: CNI.

Confederação Nacional da Indústria. (2016). Retratos da sociedade brasileira: Serviços públicos, tributação e gasto do governo. *Indicadores CNI*, 5 (33), 1-14.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13 (3), 471-482.

DOI:10.5465/AMR.1988.4306983

Cox, T., Karanika, M., Griffiths. A., & Houdmont, J. (2007). Evaluating organization-level work stress interventions: Beyond traditional methods. *Work & Stress*, 21, (4) 348-362.

DOI: 10.1080/02678370701760757

Field, A. (2009). *Descobrimo a estatística usando o SPSS*. Porto Alegre: Artmed.

Guimarães, R., Mauro, M., Mendes, R., Melo, A., & Costa, T. (2005). Fatores ergonômicos de risco e de proteção contra acidentes de trabalho: Um estudo de caso-controle.

*Revista Brasileira de Epidemiologia*, 8 (3), 282-294.

Gupta, (2007). Empowerment: A comparative study. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, 6 (4), 37-52.

Iosaki, M. Cardoso, E. Glina, D. M. R., Pustiglione, M., & Rocha, E. L. (2011). Intervenção nas situações de trabalho em um serviço de nutrição hospitalar e repercussões nos sintomas osteomusculares. *Revista de Nutrição de Campinas*, 24, (3), 449-462. DOI:

10.1590/S1415-52732011000300008

- Keyes, C. L. M., & Lopez, 2002. Toward a science of mental health: Positive directions in diagnosis and interventions. Em Snyder, C. R., & Lopez, S. J. *The Handbook of Positive Psychology*. Nova Iorque: Oxford University Press.
- Lamontagne, A. D., Keegel, T., Louie, A. M., Ostry, A., & Landsbergis, P. A. (2007). *Internacional Journal of Occupational and Environmental Health*, 13, (3), 268-280. DOI: <http://dx.doi.org/10.1179/oeh.2007.13.3.268>
- Lavarda, R., & Lavarda, C. (2015). Gestão do trabalho: Desenho organizacional, processo estratégico e tipos de trabalho. *Caderno EBAPE. BR*, 14 (2), 293-309. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-3955118595>
- Marçal, J., & Filho, J. (2004). Desenho do trabalho e patologia organizacional: Um estudo de caso no serviço público. *Revista Produção* 14 (3), 58-66.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91 (6), 1321-1339. DOI: 0.1037/0021-9010.91.6.1321
- Murta, S. G. (2004). Avaliação de intervenção em estresse ocupacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 20 (1), 39-47. DOI: 10.1590/S0102-37722004000100006.
- Neiva, E. R., & Paz, M. G. T ( 2012). Percepção de mudança individual e organizacional: O papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. *Revista de Administração*, 47 (1), 22-37. DOI: 10.5700/rausp1023
- Oldham, G. R., & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 20-35.
- Parker, S.K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *The Journal of Applied Psychology*, 83(6), 835–852.

- Parker, S., Johnson, A., Collins, C., & Nguyen, H. (2013) Making the most of structural moderating influence of employee clarity and negative affect. *Academy of Management Journal*, 56 (3), 867-892.
- Pereira, T. T. S. O., & Santos, M. A. (2012). Grupo de cuidado com a equipe de saúde mental: Uma estratégia de desenvolvimento profissional. *Journal of Human Growth and Development*, 22 (1), 1-8.
- Ribeiro, S. F. R, Martins, C. B. S., & Mossini, F. C. Intervenção em uma escola estadual de ensino fundamental: Ênfase na saúde mental do professor. *Revista Mal-estar e subjetividade*, 7, (3-4), 905-924.
- Robbins, S. (2004). *Fundamentos de administração: Conceitos essenciais e aplicações*. São Paulo: Prentice Hall.
- Santos, M. A., Fabganiello, A. L. S., Papparelli, R., & Oliveira, F. (2008). Intervenção em saúde do trabalhador com profissionais do sexo. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 11, (1) 101-110. DOI: 10.11606/issn.1981-0490.v11i1p101-110
- Skaalvik, E., & Skaalvik, S. (2014). Teacher self-efficacy and perceived autonomy: Relations with teacher engagement, job satisfaction, and emotional exhaustion. *Psychological Reports: Employment Psychology & Marketing*, 114 (1), 68-77.
- Tims, M. & Bakker, (2014). Job design and employee engagement. Em Truss, C., Delbridge, R., Alfes, K., Shantz, A., & Soane, E. *Employee engagement in theory and practice* (131-148). London: Routledge.
- Turner, N., Barling, J., & Zacharatos, A. (2002). Positive psychology at work. Em Snyder, C. R., & Lopez, S. J, *The Oxford Handbook of Positive Psychology* (715-728). Nova York, Oxford University Press.
- Van Der Klink, J. J. L., Blonk, R. B., Schene, A. H., & Van Dijk, F. J. H. (2001). *American Journal of Public Health*, 91, (2), 270-276.

Wall, T. D., Jackson, P. R., & Mullarkey, S. (1995). Further evidence on some new measures of job control, cognitive demand and production responsibility. *Journal of Organizational Behavior*, 16 (5), 431-455.

Zanelli, J. C., Bastos, A. V. B., & Rodrigues, A. C. R. (2014). Campo profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. Em Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. B. B. *Psicologia, organizações e trabalho no brasil* (549-582).São Paulo: Artmed.

### Apêndice A- Escala de Autoavaliação

Por favor, responda às seguintes perguntas sobre como foi seu trabalho hoje ou no último dia em que você trabalhou. Para fazer isso, use a seguinte escala de resposta:

<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo em parte</b>	<b>Não concordo nem discordo</b>	<b>Concordo pouco</b>	<b>Concordo totalmente</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

#### No último dia em que trabalhei, o meu trabalho...

1	... me permitiu tomar as minhas decisões sobre como organizá-lo.	1	2	3	4	5
2	... exigiu muita força muscular.	1	2	3	4	5
3	... teve um efeito significativo na vida de outras pessoas.	1	2	3	4	5
4	...me proporcionou (por si mesmo), informação direta e clara sobre a eficiência do meu desempenho (por exemplo, qualidade e quantidade).	1	2	3	4	5
5	...solicitou que eu usasse diferentes habilidades para fazê-lo.	1	2	3	4	5
6	...me permitiu saber se o estou fazendo bem.	1	2	3	4	5
7	...teve um grande impacto sobre as pessoas fora da organização.	1	2	3	4	5
8	... teve muito a ver com a gestão da informação.	1	2	3	4	5
9	... me deu a oportunidade de mostrar iniciativa ou critério.	1	2	3	4	5
10	...exigiu-me utilizar várias habilidades.	1	2	3	4	5
11	...exigiu que eu pensasse muito.	1	2	3	4	5
12	... me deu a oportunidade de desenvolver boas amizades.	1	2	3	4	5
13	...testou a minha condição física.	1	2	3	4	5
14	...permitiu que eu tomasse muitas decisões por minha conta.	1	2	3	4	5
15	...me fez analisar uma grande quantidade de informações.	1	2	3	4	5
16	...exigiu-me utilizar diferentes conhecimentos práticos.	1	2	3	4	5
17	... ocorreu em um ambiente limpo.	1	2	3	4	5
18	... permitiu-me fazer algo útil para a sociedade.	1	2	3	4	5



19	... exigiu um grande esforço físico.	1	2	3	4	5
20	...proporcionou-me informações sobre meu desempenho.	1	2	3	4	5

**Durante o último dia em que eu trabalhei...**

21	...as pessoas se interessaram por mim.	1	2	3	4	5
22	...as pessoas foram amigáveis.	1	2	3	4	5
23	...recebi do meu supervisor imediato muitas informações sobre o meu desempenho.	1	2	3	4	5
24	... recebi informações sobre o meu desempenho por parte dos meus colegas.	1	2	3	4	5
25	...outras pessoas do meu trabalho me deram informações sobre o meu desempenho.	1	2	3	4	5
26	... não houve ruído excessivo.	1	2	3	4	5
27	...as condições do meu trabalho foram confortáveis (por exemplo: temperatura e umidade).	1	2	3	4	5

## Apêndice B- Planejamento de Avaliação Positiva nas Equipes

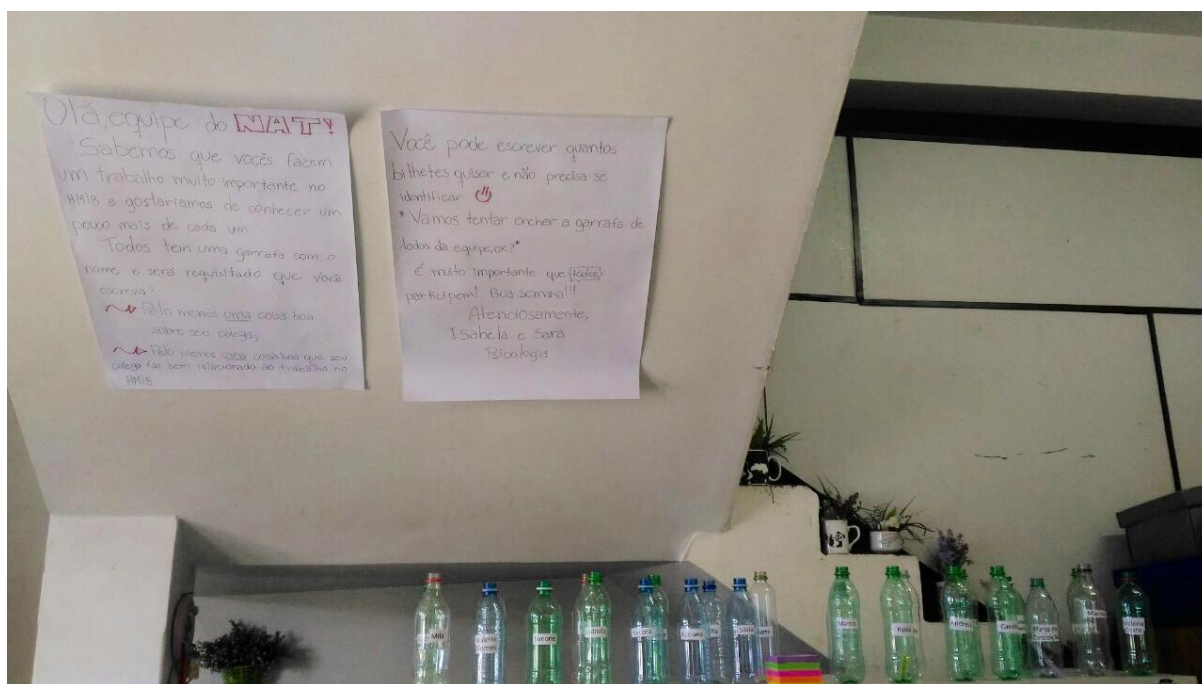
### Avaliação Positiva nas Equipes

#### Procedimento:

- Levantar com as gestoras das equipes o número e nome de funcionários trabalhando no período próximo de 15 dias;
- Preparar garrafas PET com o nome dos funcionários participantes do procedimento;
- Levar para a equipe as garrafas e alojá-las em algum espaço da sala deles juntamente a um papel com instruções gerais para os funcionários;
- Recolher as garrafas depois de uma semana;
- Fazer um levantamento de informações de cada funcionário;
- Colocar papéis em envelopes;
- Marcar um World Café para a devolutiva das Avaliações Positivas onde serão devolvidas as avaliações individuais. Será desenvolvida uma roda de conversa para que eles tenham espaço de reflexão sobre a atividade e suas consequências para cada um.

**Objetivo:** Aumentar autoeficácia de cada funcionário e da equipe como um todo; A autoeficácia prediz satisfação, comprometimento e reduz rotatividade. Aumentar cooperação e melhorar relacionamento entre a equipe.

### Apêndice C- Foto da Dinâmica de Avaliação Positiva



### **Apêndice D- Conteúdo dos papéis de avaliação positiva**

À respeito das características profissionais foram apontadas características ligadas à competência técnica, habilidades relacionada aos papéis esperados dos profissionais como: empatia, atenção, cuidado, acolhimento, altruísmo, simpatia, observação e percepção efetiva, condução e comunicação efetiva de entrevistas com usuários, atenção às demandas dos usuários, conciliação de interesses diversos e comportamentos dos servidores perante às suas tarefas: proatividade, comprometimento, pontualidade, assiduidade, iniciativa por busca de conhecimentos, organização, responsabilidade, dinamismo, disciplina, autonomia, ética, entre outros.

Sobre os aspectos positivos das pessoas como um todo destacam-se a extroversão, carisma, gentileza, doçura, tolerância, sabedoria, sinceridade, amizade, atenção, postura justa, paciência, educação, sensibilidade, companheirismo, disposição para ensinar, bom humor, lealdade, solidariedade, amorosidade, alegria, otimismo, tranquilidade, amabilidade, entre outros.

## Apêndice E- Planejamento de Devolutiva de Avaliação Positiva

### Devolutiva:

#### 1º: Explicação:

- Relatar procedimentos e objetivos.
- Informar que a proposta era que os funcionários soubessem sobre aspectos positivos pessoais.
- Afirmar que é comum surpreender-se com os aspectos positivos que tem e não percebe que tem, e além disso, não percebe o quanto isso é significativo para outras pessoas.

#### 2º: Antes de entregar envelopes:

- Explicitar o objetivo final de todas as intervenções: Existe um padrão do que é esperado do trabalho do cargo aqui, agora é necessário organizar esses papéis.
- Primeiramente, precisa-se ter clareza do que é feito na realidade e o que é esperado, para depois alinhar entre a equipe qual o papel do cargo na instituição.

#### 3º: Entregar envelopes:

- Afirmar que eles verão o quanto são significativos em termos de desempenho e comportamento para a equipe. Esperar que leiam os papéis.

#### 4º: Perguntar:

- Como foi para vocês lerem os papéis?
- Vocês esperavam ler isso?
- Como é se perceber como alguém significativo e ver coisas tão positivas de você mesmo?
- Como foi a realização da dinâmica? Vocês perceberam mudanças no ambiente? Na equipe?

#### 5º Finalização:

- Afirmar que o foco no positivo é um hábito que pode ser treinado e como vocês podem perceber trazem vários benefícios.
- Explicitar que muitas vezes, com a rotina, nós perdemos o costume de agradecer e elogiar o trabalho do colega.
- É importante para o desempenho da equipe, satisfação dos servidores e usuários que isso seja incorporado à rotina da equipe e aos relacionamentos interpessoais.
- Sugerir que repitam o procedimento depois de algum tempo.

#### 6º: Lanche