

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**HENRIQUE GÜTHS**

**MODELO CONCEITUAL DE GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO  
TRABALHO EM INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR**

**PORTO ALEGRE**

**2016**

HENRIQUE GÜTHS

**MODELO CONCEITUAL DE GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO  
EM INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como exigência parcial à obtenção do grau de **Doutor em Engenharia**, na área de concentração em Sistemas de Produção.

Orientação: Prof. Fernando Gonçalves Amaral, Dr.

Porto Alegre

2016

HENRIQUE GÜTHS

**MODELO CONCEITUAL DE GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO  
TRABALHO EM INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR**

Esta tese foi analisada e julgada adequada para a obtenção de título de doutor em Engenharia de Produção e aprovado em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora designada pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, na área de concentração em Sistemas de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

---

**Dr. Fernando Gonçalves Amaral**

---

**Dr. José Luis Duarte Ribeiro**

Aprovado em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

**Dr. Ricardo Augusto Cassel – UFRGS** \_\_\_\_\_

**Dr. Cláudio José Muller – UFRGS** \_\_\_\_\_

**Dr. Paulo Fossatti – Unilasalle/Canoas** \_\_\_\_\_

## **AGRADECIMENTOS**

## RESUMO

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é tema relevante para as pessoas e as instituições, tem sua origem no ambiente fabril, industrial e de manufatura. A sua aplicabilidade em Instituições de Educação Superior (IES) necessita aprofundamento devido à incompatibilidade da simples transposição dessa temática para tal realidade. A partir desse cenário, esta tese tem como **temática geral** a apresentação de uma proposta de modelo conceitual de gestão da qualidade de vida no trabalho (G-QVT) em IES. A **questão** da presente tese é: Como estruturar e viabilizar a implementação da QVT em IES a partir de um modelo conceitual de G-QVT? Tem por **objetivo geral** elaborar um modelo conceitual de G-QVT em IES. O **método** desenvolvido utilizou o *Design Science Research* onde foi construído o modelo conceitual para a G-QVT e o *Roadmap* como proposta de implementação deste modelo. O campo empírico de investigação foi uma IES Comunitária do Sul do Brasil. Os **Resultados** se expressam em nove Macroelementos: Políticas, Estratégia, Processos, Liderança, Estrutura, Recursos, Cultura, Recompensas e Resultados. Estes apresentam-se associados aos determinantes da literatura e aos fatores críticos de gestão. Tais Macroelementos foram base para a construção de um *Roadmap* estratégico para a implementação do modelo conceitual de gestão proposto. As **considerações finais** apontam para a necessidade da definição de uma política institucional que suporte a estratégia e uma implementação do modelo proposto apoiada nos colaboradores da organização alinhada à cultura organizacional.

**Palavras-chave:** Engenharia da Produção. Qualidade de Vida no Trabalho. Modelo conceitual de Gestão. Instituição de Educação Superior Comunitária.

## ABSTRACT

The Quality of Work Life (QWL) has its origin in the industrial, manufacturing and manufacturing environment. Its applicability in Higher Education Institutions (HEI) needs to be deepened due to the incompatibility of the simple transposition of this theme to such reality. This thesis has as **general theme** the presentation of a proposal of a model of management of QWL in HEI. The **question** of this thesis is: How to structure and make feasible the implementation of QWL in HEI from a conceptual framework of Quality of Work Life Management (QWL-M)? Its **general objective** is to elaborate a conceptual framework of QWL-M in HEI. The developed **method** used the Design Science Research where the framework for the management of the quality of work life was constructed and the Roadmap as proposal of implementation of this model. The empirical field of research was a Community HEI of Southern Brazil. The **Results** are expressed in nine macro elements: Policies, Strategy, Processes, Leadership, Structure, Resources, Culture, Rewards and Results. These are associated with the determinants of literature and with critical factors of management. Such macro elements were the basis for the construction of a strategic Roadmap for the implementation of the proposed conceptual framework. The **final considerations** point to the need to define an institutional policy that supports the strategy and an implementation of the conceptual framework supported by the employees of the organization aligned to the organizational culture.

**Keywords:** Production Engineering. Quality of Work Life. Conceptual Framework. Community Higher Education Institution.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1a - Determinantes e indicadores da atualidade .....	29
Quadro 1b - Determinantes da atualidade .....	30
Quadro 2a - Determinantes clássicos .....	31
Quadro 2b - Determinantes e indicadores clássicos .....	32
Quadro 3 - Barreiras e facilitadores dos programas de promoção da saúde .....	35
Quadro 4 - Fatores críticos da gestão da qualidade de vida no trabalho e os elementos do modelo BPSO .....	68
Quadro 5 - Conteúdos emergentes para a G-QVT .....	72
Quadro 6 - Aproximações do modelo organizacional, estratégia de implementação, PGQP, MEIO e BSC .....	80
Quadro 7 - Matriz de relevância desempenho .....	100

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de excelência de Gestão do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade .....	46
Figura 2 - Perspectivas do Balanced ScoreCard .....	48
Figura 3 - O modelo de Estrela de Galbraith .....	49
Figura 4 - Momento de hierarquização dos Macroelementos pelos participantes do grupo focal .....	81
Figura 5 - Macroelementos hierarquizados .....	82
Figura 6 - Momento de associação dos grupos de determinantes e fatores críticos.....	86
Figura 7 - Síntese, elaborada pelo grupo focal, dos 9 Macroelementos com a associação dos determinantes e fatores críticos para a gestão da qualidade de vida no trabalho .....	96
Figura 8 - Resultado do grupo focal dos gestores estratégicos .....	97
Figura 9 - Influenciadores externos e internos para a G-QVT .....	98
Figura 10 - Processo de Construção do <i>Roadmap</i> pelo Grupo Focal de Lideranças Táticas .....	105
Figura 11 - Linguagem visual do <i>Roadmap</i> pelo grupo focal de lideranças táticas .....	106
Figura 12 - Linguagem visual do <i>Roadmap</i> pela ótica da hierarquização dos Macroelementos .....	107
Figura 13 - Distribuição dos Macroelementos do Modelo Conceitual de G-QVT .....	109
Figura 14 - Informações aos Macroelementos.....	111
Figura 15 - Processos designados para os Macroelementos .....	112



## LISTA DE SIGLAS

BPSO – Bio Psico Social Organizacional

BSC – Balanced Scorecard

CPC - Conceito Preliminar de Curso

ENADE - Exame Nacional de Estudantes

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

G-QVT – Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho

ICES – Instituição Comunitária de Educação Superior

IDD - Indicador de Diferenças entre o Desempenho Esperado e Observado

IES- Instituição de Educação Superior

IGC - Índice Geral de Cursos

MEC – Ministério de Educação e Cultura

MEIO – Modelo de Estratégias, Indicadores e Operações

OMS – Organização Mundial da Saúde

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PGQP – Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade

QV – Qualidade de Vida

QVT- Qualidade de Vida no Trabalho

SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1 QUALIDADE DE VIDA .....	12
1.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....	14
1.3 INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR .....	15
1.4 LACUNAS DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM IES.....	16
1.5 GESTÃO EM QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM IES.....	17
1.6 APRESENTAÇÃO DA QUESTÃO DE PESQUISA .....	18
1.7 OBJETIVOS.....	19
1.8 JUSTIFICATIVA .....	19
1.9 ESTRUTURA DA TESE .....	22
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	23
2.1 GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS.....	23
2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....	24
2.3 GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....	30
FATORES CRÍTICOS DA GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....	36
2.4 ELEMENTOS PARA A GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	44
2.4.1 Modelo Bio Psico Social Organizacional (BPSO).....	44
2.4.2 Gestão da qualidade – PGQP.....	45
2.4.3 Ferramenta da Gestão – BSC.....	46
2.4.4 Modelo de gestão – MEIO (Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações) .....	48
2.4.5 Modelo organizacional .....	49
2.4.6 Estratégia de implementação .....	50
2.5 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR.....	51
2.5.1 Natureza das IES no Brasil .....	52
2.5.2 Lei do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).....	53
2.5.3 Profissionalização da gestão universitária .....	54
2.5.4 Gestão Universitária e ferramentas de gestão.....	56
2.5.5 Cenário atual da Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho em IES .....	58
2.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS A RESPEITO DA REVISÃO DA LITERATURA .....	61
<b>3. MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	64

3.1	DESCRIÇÃO DO MÉTODO <i>DESIGN SCIENCE RESEARCH</i> .....	64
3.2	APLICAÇÃO DO MÉTODO NO CAMPO EMPÍRICO .....	65
<b>4.</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>72</b>
4.1	IDENTIFICAÇÃO DOS CONTEÚDOS EMERGENTES DOS FATORES CRÍTICOS NA TRANSVERSALIDADE COM OS ELEMENTOS DO MODELO BPSO .....	72
4.1.1	Conceito de QVT .....	73
4.1.2	Produtividade .....	73
4.1.3	Legitimidade .....	75
4.1.4	Perfil do Líder .....	76
4.1.5	Práticas e Valores .....	78
4.1.6	Competências .....	79
4.2	DIÁLOGO ENTRE MODELOS DE GESTÃO .....	80
4.3	MODELO CONCEITUAL DE GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....	85
4.3.1	Políticas institucionais de QVT .....	85
4.3.2	Estratégia para gestão da QVT .....	86
4.3.3	Processos para realizar a QVT .....	88
4.3.4	Liderança para QVT .....	89
4.3.5	Estrutura para QVT .....	90
4.3.6	Recurso para QVT .....	91
4.3.7	Cultura de QVT e foco nas pessoas .....	91
4.3.8	Recompensas e Incentivos .....	94
4.3.9	Resultados em QVT .....	94
4.4	RELEVÂNCIA DESEMPENHO PARA OS MACROELEMENTOS DO MODELO DE G-QVT .....	98
4.5	AGREGAÇÃO DE VALOR AO CONHECIMENTO TEÓRICO PROPOSTO: A CONSTRUÇÃO DE UM <i>ROADMAP</i> .....	100
<b>5.</b>	<b>APRESENTAÇÃO DO MODELO CONCEITUAL DA GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO</b> .....	<b>109</b>
5.1	ESTRUTURA DO MODELO CONCEITUAL .....	109
5.2	VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO CONCEITUAL .....	111
<b>6.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>114</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>119</b>
	<b>APENDICES</b> .....	<b>134</b>

APENDICE 1 – Revisão geral da literatura incidindo em 43 determinantes .....	134
APENDICE 2 – 12 Grupos de Determinantes Associados aos 9 Macroelementos .....	136

## 1. INTRODUÇÃO

A abordagem começa pela tessitura do conceito de qualidade de vida (QV). Na sequência a discussão amplia-se para a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e sua relação com as Instituições de Educação Superior, suas lacunas e sua gestão. Ainda aborda-se a questão de pesquisa, seus objetivos e sua justificativa.

### 1.1 QUALIDADE DE VIDA

Numa retrospectiva histórica, conforme Veenhoven (2008) o tema QV começa a ser problematizado ao redor da década de 60, quando se busca entender o impacto de questões no cotidiano em níveis conceitual, metodológico, psicométrico e estatístico. Ainda, segundo o autor, a QV pode ser considerada como a sensação das pessoas com o seu Bem-Estar que vai ao encontro das áreas da vida que ela julga ser importante para si mesma.

O termo QV não possui um conceito único, pois como é muito comum, cada cultura, organização ou indivíduo possui o seu próprio conceito. Contudo, é possível definir como a percepção do indivíduo de sua posição na vida dentro de seu próprio contexto. Tal qualidade pode ser considerada uma projeção do indivíduo sobre si mesmo, no contexto da sua vida pessoal, social e principalmente profissional frente à sua própria expectativa de vida, quando no contexto profissional. Já no contexto social e pessoal pode-se afirmar que as pessoas dirigem suas próprias vidas no intuito de viverem melhor. Na vida profissional se submetem, muitas vezes, a buscar primeiramente os objetivos organizacionais, deixando a saúde e a QV em segundo plano (KLUTHCOVSKY; TAKAYANAGUI, 2007).

O conceito de QV, criado pela Organização Mundial de Saúde (OMS) e assumido nesta tese, define-se como a capacidade do sujeito de perceber sua posição na vida, através da cultura e dos valores que permeiam seu cotidiano, abordando seus objetivos, expectativas, suas formas de pensar e as preocupações que permeiam sua vida (WHOQOL, 1995).

Para alcançar a QV é preciso promover a vida. Isto significa compartilhar possibilidades de modo que todos possam viver seus potenciais de forma plena, perceber a interdependência entre os indivíduos, organizações e grupos bem como os conflitos decorrentes desta interação. É necessário reconhecer que a cooperação, a solidariedade e a transparência entre os sujeitos

precisam ser resgatadas, ou seja, tornam-se necessários novos caminhos éticos para a sociedade (LASMAR; RONZANI, 2009).

Conforme a Constituição de 1988, o Ministério da Saúde procura assumir o compromisso de realizar mudanças no Sistema Único de Saúde (SUS), visando à QV e o Bem-Estar das pessoas, através de programas de serviços mais resolutivos, integrais e humanizados. Busca também a Atenção Primária, através de ações e serviços que visem a promoção, proteção e a recuperação da saúde.

A QV tem sido temática de muitos estudos científicos. Aproximadamente 110 mil estudos de revisão ou pesquisa foram realizados nos últimos cinco anos de acordo com a base de dados Scopus. Nesse mesmo banco de dados a área da medicina é a que mais realiza pesquisas com mais de 95 mil estudos onde a QV esteve como foco da investigação (<http://www.scopus.com>, <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed>).

Os conceitos de base que fundamentam as investigações científicas sobre QV integram, além desta, o bem-estar (358 estudos), a satisfação (10mil estudos), a felicidade (632 estudos), a espiritualidade (618 estudos), a saúde (53mil estudos) entre outros (<http://www.scopus.com>, <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed>).

Contudo, é observado o uso indiscriminado dos conceitos de Saúde, Promoção da Saúde, QV e bem-estar como se fossem sinônimos. Parte-se do pressuposto teórico e conceitual de que a QV pode ser entendida como a forma em que o sujeito avalia sua vida segundo sua cultura, sistema de valores, objetivos de vida, expectativas, padrões e preocupações (FLECK et al. 1999). Nesse sentido, as dimensões envolvidas contemplam questões físicas, psicológicas, de independência, das relações sociais, do ambiente e da espiritualidade, crenças pessoais e religião (FLECK et al. 1999).

O atual momento do mercado profissional conduzido pela alta competitividade favorece as necessidades de transformações técnicas e organizacionais do trabalho e seu ambiente. Esse fator tem sido gerador de significativas consequências para a vida e a saúde dos trabalhadores em geral. Ele condiciona mudanças no seu perfil de morbimortalidade, com o aumento de doenças mentais, psicossomáticas, cardiovasculares e osteoarticulares, entre outras (FERREIRA et al. 2015).

No Brasil, estas doenças acometem professores e os trabalhadores da área da saúde, sendo estas as categorias profissionais mais pesquisadas (CARLOTTO; CÂMARA, 2008). É sabido, pelo menos nos últimos 40 anos, que as interações estabelecidas entre os trabalhadores e as suas condições de trabalho podem comprometer a saúde e a eficiência na produção (ODEGAARD; ROOS, 2014; AHMAD, 2013; SPENCER, 2014).

O campo de investigação e a população estudada sobre QV é abrangente. Dentre as patologias de maior impacto laboral na QV das pessoas está a síndrome do esgotamento (Síndrome de Burnout). Esta patologia tem como principais profissões afetadas os profissionais da saúde, profissionais da segurança (policiais e bombeiros) e os docentes (DALAGASPERINA; MONTEIRO, 2014).

O equilíbrio trabalho-vida tem um papel importante para aliviar o alto nível de intenção daquilo que se pode determinar como um baixo nível de taxas de rotatividade. Isto gera consequências importantes nas atitudes dos funcionários em relação às suas organizações, bem como para a vida dos trabalhadores. É possível investigar a tendência de equilíbrio entre vida profissional e seus desdobramentos os quais influenciam no bem-estar e no resultado no trabalho.

As questões relacionadas com a manutenção e obtenção de um equilíbrio entre trabalho e vida, têm recebido atenção considerável nos últimos anos, mas menos atenção, no entanto, foi dada a encontrar a realidade do equilíbrio da satisfação no trabalho (NOOR, 2011).

Considerando a literatura e a realidade do quadro de colaboradores das IES, nesta tese ao se tratar a QVT considera-se Pessoal Técnico-Administrativo e Docentes sem distinção entre ambos. Tal escolha justifica-se pelas políticas formativas das IES contemplarem ambos e a busca pela QVT independe do cargo ou função.

## 1.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O termo QVT surgiu pela primeira vez na década de 1970, através de Louis Davis, quando ele desenvolvia um projeto de desenho de cargos. Percebia a QV e a saúde dos colaboradores como uma maneira de Bem-Estar geral dentro das organizações no desempenho de suas tarefas (PADILHA, 2010).

A pesquisa pioneira que desencadeou uma série de investigações sobre esse tema foi realizada por Walton em 1975 que desenvolveu o conceito original e propôs fatores que estariam envolvidos na QVT. São eles: (1) compensação justa e adequada; (2) condição de trabalho segura e saudável; (3) capacidade e oportunidade de desenvolvimento humano; (4) oportunidade de crescimento na carreira; (5) integração social da força de trabalho; (6) constitucionalismo; (7) relação trabalho e QV e (8) relevância social (JAYAKUMAR; KALAISELVI, 2012).

Os esforços organizacionais para alcançar a QVT ocorrem de forma processual, continua e regular. O retorno de seus colaboradores pode ser manifesto a partir de maior eficiência,

dedicação, motivação e satisfação no ambiente de trabalho. Este tema ganha interesse e atenção quando a melhora da QVT dos colaboradores impacta numa maior produtividade tornando a organização altamente competitiva no mercado (MEJBEL et al. 2013).

Oliveira et al. (2012c) afirmam que as ações para uma QVT podem ser variáveis. Tais ações necessitam ser atendidas no sentido de preservação pessoal e sua sobrevivência. A QVT lista: a mobilização, o comprometimento pessoal, a participação com o Bem-Estar do trabalhador na execução de tarefas, visando qualidade no ambiente de trabalho. Um ambiente organizado, com uma gestão dinâmica, no qual os fatores: social, psicológico e tecnológico estejam interligados, saudáveis e propícios, automaticamente ocorrerá aumento significativo da produtividade e conseqüentemente refletir-se-á no comportamento do colaborador (LAWLER, 2005).

Recentemente, Sinha (2012) evidenciou a inserção de novos fatores que afetam a QVT nas organizações (comunicação, crescimento e desenvolvimento da carreira, compromisso organizacional, apoio emocional dos gestores, flexibilização do trabalho, cultura organizacional e familiar, motivação, clima organizacional, suporte organizacional, satisfação, prêmios e benefícios, compensação) partindo do pressuposto de que a QVT é diferente de satisfação no trabalho. Entretanto, a QVT é promotora de satisfação no ambiente de trabalho. Ou seja, ela refere-se ao impacto do trabalho na percepção de satisfação na vida profissional, satisfação em elementos da vida não profissional e com a vida de forma geral.

### 1.3 INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

Antes de abordar diretamente a QV são apresentados alguns aspectos emergentes de integração das IES que poderão ser facilitadores para o desenvolvimento da temática QVT. A nova geração de alunos, colaboradores<sup>1</sup> e sociedade em geral demanda uma constante adequação do conhecimento desenvolvido pela IES, tendo em vista a rapidez das transformações e a velocidade com que as inovações científicas e tecnológicas são absorvidas.

De acordo com Hawerth (2011) as IES privadas enfrentam inúmeros desafios ao definirem suas competências, identificarem suas oportunidades e desenvolverem as estratégias que lhes permitam competir num mercado sem fronteiras. A inovação e a agregação de valor a produtos e serviços é um diferencial significativo que coloca enormes desafios à área estratégica das IES. Há algumas décadas a competitividade de várias organizações estava ligada ao tamanho e à complexidade de sua estrutura física. Hoje, aspectos como o

---

<sup>1</sup> Por colaboradores compreende-se pessoal técnico administrativo e docentes.



conhecimento nelas desenvolvido e mantido, suas marcas e valorização no mercado, e as pessoas que nelas trabalham podem se tornar os diferenciais competitivos mais importantes.

Segundo Drucker (2001) possivelmente o mercado educacional é o de maior potencial no momento. Nele as novas tecnologias podem ter o maior impacto. O contexto deste rápido crescimento no mercado da educação superior leva os gestores educacionais a estabelecer mecanismos para buscar uma qualidade mínima, principalmente para definir parâmetros mínimos de formação profissional em tempos de globalização. Portanto, os recursos humanos especializados são essenciais para o domínio das tecnologias impostas pela modernidade, bem como para alcançar a competitividade exigida pelo mercado.

Os estudos sobre a precarização do trabalho docente nas IES não são numerosos e geralmente detêm-se à dimensão de flexibilização das relações contratuais de trabalho discutindo pouco, ou quase nada, as transformações experimentadas na rotina do trabalho acadêmico (ensino, pesquisa e extensão). A mercantilização da educação superior e a percepção generalizada de professores universitários têm sido relatadas através do aumento, da intensificação e da desvalorização do seu trabalho (BOSI, 2007).

O tema QVT tem sido crescentemente pesquisado e discutido nas últimas décadas, especialmente em decorrência da maior pressão empresarial gerada pela alta competição e pelos desafios socioeconômicos originados das novas tecnologias, dos novos padrões de consumo, estilo de vida, internacionalização das relações e do mercado de trabalho. Este novo cenário gera novas demandas de condições de vida e bem-estar e é neste contexto que se percebe a importância do tema em questão (FRANÇA; KANIKADAN, 2006).

Com os avanços da concorrência no mercado educacional, as IES passaram a investir em conceitos de gestão da qualidade e modelos de planejamento estratégico. Este comportamento é reforçado com a fundamentação conceitual do enfoque sistêmico e dos princípios da qualidade como proposta de modelo de gestão (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006). Ainda segundo Colombo (2004), as vantagens competitivas das empresas estão cada vez mais ligadas à qualidade do corpo de funcionários e não mais a equipamentos e à capital. Todo este movimento denota uma sobrecarga para a IES que tem por função a produtividade e a excelência acadêmica.

#### 1.4 LACUNAS DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM IES

As Instituições de Educação Superior (IES) sejam elas públicas estatais, comunitárias ou privadas com fins de lucro, cada vez mais necessitam de docentes com características que

transcendem ao professor que se ocupa apenas com sua rotina em sala de aula, ou seja, aquele que apenas cumpre sua carga horária em sala de aula (OLIVEIRA et al. 2012a).

Atualmente, na carreira docente, os professores têm funções que extrapolam o ensino e a produção de conhecimentos. Logo, eles passam a ser cobrados pela produção e publicação técnico-científica na elaboração e desenvolvimento de projetos de pesquisa, ensino e extensão, além da vida administrativa da universidade que, por ser colegiada, envolve a gestão de seus órgãos setoriais pelos seus pares (PIZZIO; KLEIN, 2015). Além disto, o autor ainda afirma que o docente se envolve com a participação em reuniões, acompanhamento de processos, os recursos captados para projetos de pesquisa e/ou extensão com agências de fomento. Esta realidade docente permeia questões institucionais e comunitárias que interagem no ambiente das universidades dentre outras funções burocráticas.

Por um lado, professores universitários podem ser considerados pessoas capazes de realizar escolhas mais acertadas a seu favor. Por outro lado, as exigências decorrentes de sua atuação acadêmica podem influenciar negativamente seu estilo de vida e, conseqüentemente, diferentes aspectos de sua QV (OLIVEIRA, 2012b).

Como consequência desse aumento da competitividade, observa-se, por um lado, o enfraquecimento da solidariedade entre os docentes, e de outro, o surgimento de diversos sintomas institucionais como estresse, acidentes de trabalho, absenteísmo, adoecimento, presenteísmo, queda de produtividade, reclamações sobre produtos e serviços de baixa qualidade, entre outros (PIZZIO; KLEIN, 2015; OLIVEIRA, 2012a).

No atual cenário da educação superior, a preocupação com o estudo da QVT começa a ganhar espaço, mesmo sendo poucos e em sua maioria com enfoque reducionista. Tal afirmação justifica-se quando estudos sobre a precarização do trabalho docente nas IES não são numerosos e geralmente detêm-se à dimensão de flexibilização das relações contratuais de trabalho. Estes discutem pouco, ou quase nada, as transformações experimentadas na rotina do trabalho acadêmico (ensino, pesquisa e extensão). A mercantilização da educação superior e a percepção generalizada de professores universitários têm sido relatadas através do aumento, da intensificação e da desvalorização do seu trabalho (BOSI, 2007). Dessa forma, o foco de investigação desta tese recai sobre as IES.

## 1.5 GESTÃO EM QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM IES

Segundo Fernandes (1996), não se pode falar em qualidade de produtos e serviços se aqueles que vão produzi-los não têm QVT. Desta forma a G-QVT, também considerando a

análise dos fatores críticos e dos indicadores biopsicossocial e organizacional, representa, atualmente, condição estratégica de competição das empresas no mercado global, uma vez que a produtividade dos empregados associa-se a nível satisfatório de QV em seu ambiente de trabalho.

Um dos maiores desafios para as IES está em alcançar o equilíbrio entre todos os pontos levantados com foco na QVT. Segundo Xavier (1997) a gestão da qualidade se apoia em um conjunto estrategicamente organizado, de princípios e métodos. Estes visam a mobilização e a cooperação de todos os membros da organização. Seu objetivo é melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, e assim obter a máxima satisfação dos clientes, aliada a um acréscimo de Bem-Estar para seus membros, de acordo com as exigências da sociedade.

O tema QVT envolve uma série de indicadores, fatores, critérios de análise e contextualização com os processos gerenciais envolvidos para maior humanização no trabalho, aumento do Bem-Estar dos trabalhadores e maior participação dos mesmos nas decisões e problemas do trabalho na organização. A maioria dos estudos sobre o tema se limita a verificar o nível em que a QVT se encontra em uma dada realidade com foco no indivíduo. Normalmente deixa-se de lado a análise da complexidade das relações no ambiente ocupacional e o questionamento acerca do porquê de sua configuração (SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011).

## 1.6 APRESENTAÇÃO DA QUESTÃO DE PESQUISA

No âmbito da QVT, os estudos são voltados para ambientes fabris e manufatura. Questiona-se sobre os elementos que estão relacionados à QVT na rotina de uma IES quando comparados à rotina de trabalho em uma indústria. Ou seja, os elementos constitutivos da QV na indústria são os mesmos para uma instituição de educação? Em caso negativo, quais seriam os elementos? A transposição dos elementos desenvolvidos pelos estudos clássicos pode ser simplesmente aplicada à Educação? A ausência de literatura voltada para a QV nas IES justifica as interrogações anteriores. Estas interrogações levam a constituir **a questão de pesquisa**: Como estruturar e viabilizar a implementação da QVT em IES a partir de um modelo conceitual de gestão de QVT? A resposta a esta questão considerará o diálogo entre a literatura e os dados desta investigação.

O campo de estudos é o Unilasalle Canoas/RS – Brasil. Esta é uma instituição comunitária e filantrópica. A Lei 12.881/2013 define como Instituições Comunitárias de Educação Superior (ICES) as IES de caráter comunitário sem fins lucrativos como nova

modalidade em sua regulamentação. Pela nova lei, estas instituições, nem privadas com fins de lucro, nem públicas estatais, são conhecidas popularmente de Comunitárias. Devido à sua origem de comunidades, podem, por exemplo, concorrer a editais de órgãos públicos, até então destinados apenas às públicas estatais.

Logo, a nova lei reconhece um terceiro modelo de IES, com natureza distinta das IES estatais e privadas com fins de lucro. São IES que objetivam servir suas comunidades, principalmente atendendo demandas não contempladas pelo Estado. O destaque é importante para esclarecer que toda a literatura, até então, trata de IES privadas, não fazendo distinção entre as de fins lucrativos e as reconhecidas pela nova lei, como é o caso das IES em estudo.

## 1.7 OBJETIVOS

Diante do contexto apresentado, esta proposta de tese busca, a partir do objetivo geral e dos seus objetivos específicos abaixo descritos, responder a questão de pesquisa supracitada.

*Objetivo geral:*

Elaborar um modelo conceitual de gestão da qualidade de vida no trabalho (G-QVT) em Instituições de Educação Superior (IES).

*Objetivos específicos:*

- a) Identificar os elementos de gestão da qualidade de vida no trabalho (G-QVT) presentes na literatura e em instituições de educação superior;
- b) Identificar os elementos que oportunizam a estão da qualidade de vida no trabalho (G-QVT) no Unilasalle Canoas/RS;
- c) Definir um desenho organizacional de gestão da qualidade de vida no trabalho (G-QVT) para as IES;
- d) Estabelecer o *Roadmap* para orientar a implementação do modelo de gestão da qualidade de vida no trabalho (G-QVT).

## 1.8 JUSTIFICATIVA

A justificativa desta tese dá-se por duas razões. A primeira de ordem institucional considerando o número de colaboradores técnico-administrativo e docentes que atuam nas IES no Brasil para atender nada menos que 7,8 milhões de acadêmicos na educação superior (BRASIL, 2016). Conforme a literatura neste trabalho verifica-se a maioria das investigações voltadas para indústria e manufatura. Logo, trazer o conhecimento construído na linha da QVT,

para o âmbito da educação superior torna-se premissa necessária pelo número de colaboradores envolvidos e por suas condições de trabalho tanto no Brasil quanto nos demais países.

A segunda justificativa é de caráter social ao considerar a relevância da temática proposta, conforme já referenciado nesta introdução. As instituições, com as constantes mudanças e exigências no mercado de trabalho, têm a necessidade de se tornar cada vez mais competitivas para sobreviver. Assim, dependem da qualidade de seus colaboradores para produzir excelência. Neste contexto, não somente a indústria e comércio, mas as instituições de educação superior, conforme literatura desta tese enfatiza seu compromisso em desenvolver projetos que visam ajudar seus profissionais na formação frente a este novo desafio fortalecendo a QVT.

A Instituição Lassalista Comunitária, em seus dados confirma seu comprometimento com o cuidado das pessoas e a causa da educação. Acredita num modo de educar que centraliza a atenção na pessoa. Sua intencionalidade educativa traça caminhos propondo metodologias coerentes com a perspectiva humana e comunitária. A possibilidade de desenvolver ações conectadas com as necessidades individuais, ao mesmo tempo em que se trabalha na melhoria do Clima Organizacional, é uma realidade vivida por esta IES desde metade do século passado (no Rio Grande do Sul) educando pessoas, grupos e comunidades. A busca do conhecimento anda junto com o desenvolvimento social, combinando valores humanos e comunitários na prática acadêmica. Estes mesmos valores aplicam-se tanto para os colaboradores técnico-administrativos quanto para os docentes.

O Unilasalle, como IES comunitária, tem em sua filosofia o cuidado com as pessoas. Tanto em seus princípios institucionais quanto em suas práticas a QVT ganha paulatinamente importância e atenção. Da mesma forma, transcendendo as fronteiras do Brasil e da América Latina, justifica-se a pergunta pela QVT dos trabalhadores em educação superior em nível mundial já que a literatura não apresenta estudos voltados para a gestão da QVT.

O Unilasalle, também objeto deste estudo, tem o cuidado com as pessoas e o respeito à diversidade e à vida como valores inalienáveis. Atualmente sua equipe de colaboradores é composta por 260 técnico-administrativos e 250 docentes (UNILASALLE, 2013). Através da perspectiva de aprendizado e crescimento, ele lança um olhar cuidadoso à saúde ocupacional dos colaboradores. Dentre outras iniciativas o Unilasalle trabalha, desde 2006, com a ferramenta de gestão *Balanced ScoreCard* (BSC). A partir de 2010 a Instituição implanta o Projeto Saúde do Trabalhador – o Cuidado Que Faz a Diferença. Atualmente tal projeto ganhou status de Programa Qualidade de Vida no Trabalho. (UNILASALLE, 2013).

Apesar de todo esforço realizado pelo Unilasalle, constata-se a ausência de um efetivo modelo de G-QVT que responda mais assertivamente às demandas dos colaboradores na área da educação superior. Portanto, partindo da realidade do Unilasalle, das vivências neste campo pelo autor desta tese e pela literatura científica, justifica-se novamente o desenvolvimento deste trabalho.

O conceito de QVT assistencialista tem em sua principal característica a responsabilização do trabalhador por sua QVT e atividades de natureza compensatória do desgaste que os trabalhadores vivenciam (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009). Baseado neste modelo, entre as principais variáveis trabalhadas na organização, destacam-se a motivação, a satisfação pessoal, o comprometimento, a realização de atividades de lazer, físicas e culturais. Os limites desta concepção evidenciam-se basicamente pela dificuldade de conseguir manter, por parte dos trabalhadores, adesão duradoura aos programas. Desta forma, entende-se que as atividades por si próprias não são inúteis, mas na maioria das vezes, paliativas (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009). Estaria o Unilasalle Canoas desenvolvendo atividades focadas nesse modelo assistencialista?

Por outro lado, a partir da literatura consultada, percebe-se que, conforme Ferreira, Alves e Tostes (2009), a nova concepção contra hegemônica com o conceito de QVT de viés preventivo traz como foco de ação remover os problemas geradores de mal-estar no trabalho nos contextos de produção, atuando em três dimensões interdependentes: as condições, a organização e as relações socioprofissionais de trabalho. A partir deste conceito, a QVT é concebida como uma tarefa de todos na organização, devendo haver uma busca permanente pela harmonia entre o bem-estar, a eficiência e a eficácia nos ambientes organizacionais. Aqui novamente justifica-se nova interrogação pela aproximação ou distanciamento da G-QVT no Unilasalle? Questiona-se ainda se a concepção contra hegemônica atende a toda a complexidade e multidimensionalidade que é a QVT?

Por considerar objeto deste estudo reforça-se que o Unilasalle tem por valor o desenvolvimento integral da pessoa através do ensino, da pesquisa e da extensão. Da mesma forma apresenta o desafio de trabalhar o comportamento e a cultura organizacional com vista a galgar uma gestão profissionalizada que passe pela QVT.

Por fim, o Unilasalle busca institucionalizar as ações do Programa Qualidade de Vida no Trabalho. Somando ao movimento institucional, encontra-se na literatura a G-QVT iniciada por Fernandes (1988) e seguida por França (1996) onde os fatores críticos da G-QVT representam o esforço da organização e o modelo de análise biopsicossocial e organizacional e o envolvimento do indivíduo. Portanto, também o cenário da QVT desta e de outras IES desponta

para a questão a ser problematizada: Como estruturar e viabilizar a implementação da QVT em IES a partir de um modelo conceitual de gestão de QVT? Esta questão poderá contribuir significativamente para que o Unilasalle e outras IES consigam desenvolver a sua missão e alcançar seus objetivos com QVT.

## 1.9 ESTRUTURA DA TESE

Esta tese está estruturada neste capítulo inicial chamado Introdução onde é delimitado o tema e são apresentados os objetivos. O segundo capítulo recorre à revisão de literatura abordando os conceitos de QV; QVT; G-QVT; fatores críticos para a G-QVT; Elementos da QVT (Modelo Bio Psico Social Organizacional (BPSO); Modelo de Gestão do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP); BSC; MEIO; Modelo organizacional; Estratégia de implementação); QV em IES.

No capítulo terceiro é abordada a metodologia que utilizou o *Design Science Research* onde foi construído o modelo conceitual para a G-QVT e o *Roadmap* como proposta de implementação deste modelo. O campo empírico de investigação foi uma IES Comunitária do Sul do Brasil. O quarto capítulo ocupa-se da apresentação dos resultados focados em nova Macroelementos para a G-QVT e o seu *Roadmap* para implementação. Por fim, o quinto e último capítulo trata das considerações finais com destaque para a necessidade da definição de uma política institucional que suporte a estratégia e implementação do modelo proposto apoiada nos colaboradores da organização alinhada à cultura organizacional.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico é desenvolvido a partir de seis grandes tópicos, a saber: Gestão de Recursos Humanos; QVT com a apresentação dos autores da atualidade; G-QVT com base de autores clássicos da temática desta tese; Elementos para a G-QVT; QVT em IES. Por fim apresenta-se as considerações finais a respeito do referencial teórico.

### 2.1 GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

A formação ocidental, racional, de influência positivista, deixa marcas no modo de existir, constantemente voltado para o saber dos outros, e algumas vezes para o saber de si. Contudo, ao voltar para o Alcebiades de Platão, encontra-se um modo grego de existir que procura juntar as peças do saber e do cuidar num todo integrado. Chama atenção para o todo integrado, pois saber torna-se sinônimo de cuidar. Esta dialética entre o saber e o cuidar de si é premissa básica da Gestão de Recursos Humanos no século XXI (BIRMAN, 2000).

A gestão de pessoas é condição necessária na atualidade. Independente da natureza da empresa (fábrica, indústria, ou instituição educacional) é preciso cuidado com o capital humano. Logo, administrar pessoas e grupos é tarefa que exige mais do que elementos técnicos. Aspectos da subjetividade humana, necessariamente se misturam no modo de ser e fazer em gestão e administração (LUCK, 2014).

Logo, pessoas com formação integral e integradas fazem a diferença na instituição. Não basta conhecimento técnico. A literatura mostra que além do ser profissional, a dimensão humana, sua integração pessoal, as habilidades transversais e seus valores influenciam muito no clima institucional (FOSSATTI; CASAGRANDE, 2011). Já conforme Chiavenato (2014), as pessoas quando bem trabalhadas, acompanhadas e cuidadas no seu todo podem ser a solução ou o diferencial para a empresa. Por outro lado, quando não cuidadas ou não desenvolvidas em processo de formação continuada podem sim tornarem-se problema.

No âmbito da educação o mesmo fenômeno se repete e com maior intensidade considerando um cenário onde pessoas se relacionam com pessoas o tempo todo. O perfil das pessoas exige um processo permanente de formação continuada para dar respostas significativas às demandas institucionais e pessoais. Fossatti (2013) reforça a importância da pedagogia do cuidado com aqueles que cuidam de pessoas, no caso os professores e pessoal técnico-administrativo em instituições educacionais.



Em se tratando de uma instituição que tem em seu carisma a educação desde o século XXVII, os Lassalistas têm por princípio a formação humana. Sua pedagogia zela pelo saber e cuidar de si e do outro muito além de um conhecimento intelectual, mas existencial (PROVÍNCIA LA SALLE BRASIL – CHILE, 2014). No mesmo documento tem-se o registro do cuidado com a identidade institucional, além da identidade pessoal e familiar. Ou seja, o princípio de base tem o desenvolvimento da pessoa como centro do processo educativo e não apenas o empregado.

A pessoa se constituiu como tal a partir de uma identidade própria: ser ela mesma. Isto significa ter criado um senso justo de autonomia, um limite claro entre o eu e a realidade externa, uma interação harmoniosa com o mundo circundante, sem dominá-lo, sem deixar-se dominar por ele, mas vivendo interdependência com ele. [...] Significa ainda ter adquirido um bom e saudável senso de pertença a uma instituição ou a uma família. (PROVÍNCIA LA SALLE BRASIL - CHILE, 2014, p. 17).

Da mesma forma, o Unilasalle Canoas, Instituição onde ocorre esta pesquisa, tem claro em seus documentos e em seus projetos o cuidado com seus colaboradores além dos aspectos legais (UNILASALLE, 2016a). Exemplo deste cuidado pode ser visto no documento Código de Conduta e Ética (UNILASALLE, 2013) onde a Instituição registra normas relacionais, procedimentos e ações que visam o bem-estar no trabalho gerando clima favorável para o desenvolvimento institucional e pessoal.

Às instituições hoje é exigido oferecer uma Formação Integral e Integradora. Tal dimensão desafia a dar mais que conhecimento intelectual. Exige-se uma formação que não se limita apenas a buscar informação, a linguagem da cabeça. É necessário harmonizar a linguagem da cabeça com a linguagem do coração e das mãos. A formação integral ocupar-se-á com o desenvolvimento de competências e com a formação ética. Ou de acordo com a UNESCO, no relatório Delors (2006), a finalidade de qualquer processo de educação integral se assenta nos pilares do aprender a conhecer; aprender a fazer; aprender a viver juntos e aprender a ser. Tais princípios estão explícitos na análise documental da Instituição e em seus Planos de Ação. (UNILASALLE, 2013a).

## 2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Na cultura organizacional contemporânea, o tema QV obteve destaque, recebendo a denominação de QVT. Os principais setores envolvidos com este tema abordam a QV como um elemento diferenciador para a sobrevivência das organizações e dos trabalhadores. A noção de QV é eminentemente humana, e abrange muitos significados que refletem conhecimentos,

experiências e valores do individual e da coletividade (SCHMIDT, 2004). A Organização Mundial de Saúde (OMS) considera que a QV engloba as seguintes dimensões: saúde física, saúde psicológica, nível de independência, relações sociais e meio ambiente.

A definição de QV segundo a OMS é: uma percepção do indivíduo de sua posição na vida no contexto da cultura e sistema de valores em que ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações. É um conceito de limites extensos e influenciados numa maneira complexa pela saúde física, estado psicológico, crenças pessoais, relacionamentos sociais e suas relações com características relevantes do meio ambiente (WHOQOL, 1995).

Dessa forma, entende-se que o tema QV proporciona movimento complexo numa visão sistêmica, pois a sensação, ou a percepção de bem-estar da pessoa não representa apenas ter condição de saúde, pois como a OMS apresenta, a saúde não é apenas a inexistência de doença, mas sim o completo bem-estar biológico, psicológico e social. Ou seja, deriva da satisfação com as áreas da vida que são importantes para ela (FERRANS; POWERS, 1985).

A expressão QV muitas vezes é reconhecida pelo senso comum como uma condição vital influenciada por fatores ambientais e sociais (FLANAGAN, 1982). Ainda pode-se cair na armadilha de aceitar uma visão reducionista da QV voltada apenas para indicadores econômicos ou sociodemográficos (MINAYO; HARTZ e BUSS, 2000). A partir dos conceitos estabelecidos para a QV, esta pode ser considerada como a satisfação com o bem-estar físico e mental, relação com outras pessoas, envolvimento em atividades sociais, comunitárias e físicas, desenvolvimento e enriquecimento pessoal, recreação, e independência para a realização de atividades (FLANAGAN, 1982; BURCKHARDT et al. 1989; SCHMIDT, 2004). Quando o tema é incluído no ambiente organizacional, passa a ser chamado de QVT e trata-se de uma área que estuda os aspectos ligados ao bem-estar das pessoas em situação de trabalho.

A QVT foi desenvolvida em países como Reino Unido, Europa, Estados Unidos e no Canadá. Seu foco de investigação questionava as formas a serem adotadas para que os cargos se mostrassem mais produtivos e satisfatórios, com vantagens para as pessoas e organização, mediante a reformulação do desenho de cargos e postos de trabalho (WALTON, 1975). O movimento de QVT, iniciado durante os anos 1960 e 1970, foi liderado por Louis E. Davis e James Taylor na América. Na Europa, especificamente na Grã-Bretanha, Albert Cherno e Ray Wild estavam entre os mais proeminentes envolvidos na temática da QVT. Neste período, devido ao histórico Taylorista da manufatura, buscava-se a melhoria das condições de trabalho para atender às expectativas de melhor e mais qualificada força de trabalho e também viver de

acordo com as expectativas das necessidades organizacionais para a melhoria da qualidade e produtividade (AHMAD, 2013).

Uma das primeiras definições sobre QVT foi apresentada em 1977. Ela considera o grau em que os trabalhadores são capazes de satisfazer importantes necessidades básicas pessoais através de sua experiência na organização. Alguns anos mais tarde, em 1982, define-se QVT em termos de características de trabalho e condições de trabalho e sublinha que a dimensão do núcleo de toda a QVT na organização é melhorar o bem-estar e a produtividade dos funcionários (AHMAD, 2013). Ainda hoje, o conceito de QVT é abrangente e não consensual, pois os cargos e postos de trabalho representam não apenas uma fonte de renda aos trabalhadores, mas também, um meio de satisfazer suas necessidades de toda ordem, com reflexos evidentes em sua QV (FERNANDES, 1996).

Para Walton (1975) a QVT tem como meta a gerar uma organização humanizada que garanta um trabalho responsável e com relativa autonomia em relação ao cargo, recursos e *feedbacks* de desempenho. Além disto, exige a adequação e variedade de tarefas para o enriquecimento do trabalho e desenvolvimento pessoal. Da mesma forma, para Fernandes (1996), a competição das empresas, através do alcance de suas metas de produtividade, está diretamente relacionada com o comprometimento dos empregados advindo da satisfação com o trabalho. Quando não é levado em conta o fator humano, o desempenho do empregado fica comprometido pelos baixos níveis de satisfação. Assim, afeta o atendimento das exigências do cliente, inviabilizando as estratégias voltadas para a melhoria da qualidade dos produtos e serviços.

Outra visão do conceito de QVT é apresentada por França (2003) quando entende que é o conjunto das ações de uma empresa no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho. A autora ainda afirma que a construção da QVT ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, a partir do enfoque biopsicossocial. Este conceito envolve as áreas de conhecimento científico como saúde, ecologia, ergonomia, psicologia, sociologia, economia, administração e engenharia. Situando o conceito em dois movimentos principais da G-QVT: um individual e outro organizacional.

O movimento individual caracteriza-se pelo aprofundamento da compreensão a respeito do estresse e das doenças associadas às condições de trabalho. O movimento organizacional se refere à expansão do conceito de qualidade total que deixa de restringir-se a processos e a produtos para abranger aspectos comportamentais e satisfação de expectativas individuais, visando a concretização dos resultados da empresa.

No contexto organizacional, esta abordagem pode ser associada à ética da condição humana. Esta ética busca desde a identificação, eliminação, neutralização ou controle de riscos ocupacionais observáveis no ambiente físico, padrões de relações de trabalho, carga física e mental requerida para cada atividade. Traz ainda implicações políticas e ideológicas, dinâmica da liderança empresarial e do poder formal até o significado do trabalho em si, relacionamento e satisfação no trabalho (FRANÇA, 1997).

Com o advento da Administração Científica o estudo do trabalho humano, de suas potencialidades e de seu relacionamento com o ambiente ganha uma nova dimensão. O trabalho é então, detalhadamente estudado, buscando os melhores resultados dos esforços dos trabalhadores (SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011). Contudo, a definição mais recente da QVT foi proposta por Serey (2006). Ele aborda QVT como oportunidade para exercer seus talentos e capacidades, para enfrentar os desafios e situações que exigem iniciativa e independência, o que é bastante conclusivo para as melhoras relevantes no ambiente de trabalho. Num sentido mais amplo, QVT pode ser definida como a QV de indivíduos no local de trabalho, seja ele de qualquer tipo ou tamanho. Para o contexto desta investigação interessa, também, a discussão sobre a QVT em IES, assunto abordado na sequência. A QVT tem sido motivo de investigação científica quando a complexidade da relação trabalho e vida se apresenta desafiada pela competitividade do mercado atual. É cada vez mais reforçada a importante relação entre produtividade e QVT percebida pelos colaboradores nas organizações em geral (KANTEN; SADULLAH, 2012).

Este tema, para alguns autores, passa a ser percebido como uma filosofia organizacional, um conjunto de princípios, ou mesmo um conceito multidimensional onde estão envolvidos a trilogia pessoas, trabalho e organização (TABASSUM; RAHMAN; JAHAN, 2011). O trabalho passa a ser a maior experiência de formação que promove o crescimento da pessoa, ou o limita e que, portanto, influencia sua vida dentro e fora do trabalho quando não se observa o equilíbrio trabalho e vida (JAYAKUMAR; KALAISELVI, 2012).

Embora cada organização tenha seus objetivos traçados quanto à QVT, os elementos envolvidos de maior destaque podem ser considerados, entre outros, como o impacto do trabalho nos colaboradores, o envolvimento dos colaboradores na solução de problemas ou nas tomadas de decisão, e as políticas de benefícios e remuneração das organizações (SINHA, 2012). Da mesma forma, na perspectiva de um olhar mais reducionista para a complexidade do tema em questão, entende-se que a mensuração da satisfação, do absenteísmo e da motivação representa a possibilidade de estimar a QVT (AHMED et al. 2010). Neste sentido a QVT é uma das mais relevantes questões a ser desenvolvida em todas as organizações. Esta compreensão

parte de um olhar para o colaborador que inclui a segurança do trabalho, melhor sistemas de remuneração, salários mais elevados, oportunidade para o crescimento, grupos participativos, o aumento da produtividade organizacional e também passa a ser um bom indicador para impulsionar a imagem da organização buscando atrair e reter colaboradores (FARJAD; VARNOUS, 2013).

Contudo, este tema não se ocupa apenas de questões monetárias, mas com as condições de trabalho, conflitos interpessoais, pressão no ambiente de trabalho, falta de liberdade por sobrecarga ou por não haver equilíbrio entre trabalho e vida, e também, pela ausência de novos desafios no trabalho (GILLET et al. 2013). Neste contexto Noor e Abdullah (2012) reforçam a perspectiva de que o tema em questão deve ser percebido como uma maneira de pensar sobre as pessoas, em seus ambientes de trabalho, na organização, almejando a relação condicional de maior satisfação – maior produtividade – melhor eficácia, buscando assim, alcançar os resultados esperados.

O paradigma da QVT é contextualizado na literatura contemporânea a partir do momento em que dimensões emergentes (saúde e bem-estar, segurança no trabalho, satisfação, desenvolvimento de competências e equilíbrio entre trabalho e vida) são apresentadas. Tal realidade leva em consideração as características comportamentais dos colaboradores que se enquadram na teoria X (colaboradores calcados na lógica comportamental coercitiva, agem sob o comando externo) ou na teoria Y (aqueles que independente dos estímulos externos, encontram razão para pró-atividade). Reforça-se este paradigma Y quando se acredita que o conceito de QVT baseia-se no pressuposto de que um trabalho é mais do que apenas um trabalho. É o centro da vida de uma pessoa, portanto, assume que os colaboradores pertencem à teoria Y (REDDY; REDDY, 2010). Diante destas contribuições, questiona-se o lugar que o trabalho ocupa no projeto de vida das pessoas, independentemente de ser o centro ou não.

Recentemente, Nanjundeswaraswamy e Swamy (2013) em seu estudo de revisão sobre o tema desta tese, identificaram nove importantes componentes a partir da percepção de um contexto multidimensional envolvendo vários fatores inter-relacionados. São eles: ambiente de trabalho, clima e cultura organizacional, relação e cooperação, formação e desenvolvimento, remuneração e recompensas, instalações, segurança e satisfação no trabalho, autonomia, adequação de recursos.

Considerando que o foco desta proposta de investigação recai sobre a busca de indicadores para elaborar uma sistematização da G-QVT, apresenta-se nos quadros 1a e 1b, de forma didática, um grupo de autores que já sistematizou indicadores de QV. No quadro 1b,

registram-se autores que não discriminam tais indicadores. Este cenário reafirma mais uma vez a necessidade de avançar no conhecimento sobre a questão em tela.

Quadro 1a: Determinantes e indicadores da atualidade

Autor (ano)	Determinantes	Indicadores
Medeiros (2011)	Execução do trabalho	Realização de tarefas simples e corriqueiras, Bom desempenho na realização das tarefas, Significância do trabalho, Realização de tarefas completas, <i>Feedback</i> do trabalho, Trabalho não permite uso de iniciativa ou discernimento, Volume de trabalho
	Autorrealização	Realização profissional, Realização pessoal, Conhecimento para realização do trabalho, Satisfação com o trabalho, Oportunidade de desenvolvimento pessoal, Progresso profissional
	Equidade no trabalho	Contar com a ajuda do chefe quando tem problemas no trabalho, Relacionamento com colegas, Responsabilidade pelo trabalho a ser executado, Fluxo de informação, Condições físicas do ambiente de trabalho, Importante implantar plano de cargos e salários
	Relação com a Organização	Identificação com a Missão, Importância do indivíduo para que a organização atinja seus objetivos, Contribuição do trabalho para a comunidade, Imagem externa da organização, Importância das antigas histórias de sucesso da organização, Clareza dos objetivos de metas do trabalho
	Organização do trabalho	Agilidade nas decisões devido a estrutura organizacional, Satisfação com a supervisão recebida, Atuação da associação, Existência de comemorações internas, Gestão da organização - competente e democrática
	Adequação da remuneração	Salário adequado em relação às outras organizações, Salário adequado em relação a outros cargos, Salário adequado ao desempenho do sujeito
	Relação chefe-subordinado	Feedback extrínseco, Reconhecimento, Respeito por parte dos superiores, Autonomia para decidir como fazer o trabalho, Tratamento igualitário
	Efetividade na comunicação	Conhecimento do processo completo de produção/prestação de serviço da organização, Informação quanto a mudanças e eventos, Incentivo à qualificação
	Relação trabalho e vida social	Habilidade em enfrentar mudanças no trabalho, Orgulho de pertencer a organização, Segurança quanto ao futuro da organização, Equilíbrio entre a vida pessoal e trabalho
	Efetividade dos processos de trabalho	Atuação integrada dos setores, Processos de trabalho coerentes e eficazes

Fonte: autoria própria, (2016).

Quando o olhar se volta para o ambiente educacional, em especial as IES, a literatura torna-se frágil, como visto até então. As investigações sobre QVT voltam-se na sua maioria para o sujeito de pesquisa docente, a partir de estudos que mensuram a QVT, identificam situações e fatores de risco que afetam esta qualidade como pontuado nos subtemas apresentados na sequência.

Quadro 1b: Determinantes da atualidade

Autor (ano)	Determinantes	Autor (ano)	Determinantes
Sinha (2012)	Comunicação	Mejbel et al. (2013)	Recompensa, benefícios e compensação
	Desenvolvimento e Crescimento		Desenvolvimento da carreira
	Compromisso institucional e organizacional		Comunicação
	Supervisão emocional		Proteção e segurança
	Organização no trabalho		Envolvimento da alta gestão
	Responsabilidade familiar		Coesão entre a Vida e trabalho
	Motivação do empregado		Satisfação no trabalho
	Clima organizacional		Motivação dos funcionários
	Suporte organizacional		Satisfação no trabalho
	Satisfação no trabalho		Compensação
	Prêmios e benefícios	Relações Humanas	
	Compensação	Condições de trabalho	
	Ferreira e Mendes, (2003); Ferreira; Alves; Tostes, (2009)	Condições de Trabalho	Roopa; Narayanan, (2014)
Organização do Trabalho		Estresse	
Relações socioprofissionais saudáveis		Bem-estar	
Reconhecimento e crescimento profissional		Queixas	
Elo entre trabalho-vida social			

Fonte: autoria própria, 2016.

### 2.3 GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Na sociedade que Drucker (2000) chama de Sociedade do Conhecimento a internacionalização dos mercados e as pressões por produtividade e capacidade competitiva que as empresas vêm sofrendo, tornam cada vez maiores as demandas de produtividade, iniciativa, conhecimento e inovação sobre as pessoas. Estas sentem cada vez mais os efeitos de um novo ambiente de trabalho onde se exige muito dos profissionais. Assim, a QVT passa a ser uma preocupação cada vez mais presente nas organizações (OLIVEIRA; FRANÇA, 2005).

O surgimento deste modelo competitivo de gestão por competências torna importante considerar as questões de QVT dentro de uma perspectiva de gestão avançada, entendida como uma nova competência a se desenvolver no profissional. Através dos fatores críticos, ou seja, competências essenciais, a organização apresenta um ambiente voltado para o bem-estar do empregado. Se por um lado têm-se os fatores críticos representando a organização, por outro lado, o modelo de análise biopsicossocial e organizacional representa o sujeito (FRANÇA; KANIKADAN, 2006).

A G-QVT é entendida por França (2011) como uma capacidade de administrar o conjunto de ações que envolvem diagnóstico, melhorias, inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no local de trabalho. Tudo isto em alinhamento com a cultura organizacional dando prioridade ao bem-estar das pessoas.

Estudos até o presente momento, como os vistos neste trabalho, têm demonstrado que o tema QVT é complexo, multidimensional e envolve vários determinantes. Contudo, é digno de nota salientar que há uma discrepância na apresentação destes quando a ótica se dá pelo processo de gestão. Chama-se atenção, conforme quadros 2a e 2b, para os estudos que complementam suas investigações com sugestões de determinantes e indicadores e outros que se limitam apenas a apresentarem determinantes para a QVT não chegando, portanto, a pontuar indicadores. Este cenário reforça mais uma vez a importância desta proposta de tese.

Quadro 2a: Determinantes Clássicos

Autor (ano)	Determinantes	Autor (ano)	Determinantes
Hackman; Oldham (1975)	Variedade de habilidade	Belanger (1983)	Trabalho em si
	Identidade da tarefa		Crescimento pessoal e profissional
	Significado da tarefa		Tarefas com significado
	Autonomia		Funções e estruturas organizacionais abertas
Lippitt (1978)	<i>Feedback</i> intrínseco	Huse; Cummings (1985)	Participação do trabalhador
	Trabalho em si		Projetos e cargos
	Indivíduo		Inovação no sistema de recompensas
	Produção do trabalho		Melhorias no ambiente de trabalho
Westley (1979)	Funções e estrutura da organização	Siqueira; Coleta (1989)	Política de recursos humanos
	Política		Trabalho
	Econômica		Interações sociais
	Psicológica		Indivíduo e empresa
Werther; Davis (1983)	Sociológica	Fernandes (1996)	Condições de trabalho
	Supervisão		Saúde
	Condições de trabalho		Moral
	Pagamento		Compensação
	Benefícios		Participação
Projeto do cargo	Comunicação		
			Imagem da empresa
			Relação chefe-funcionário
			Organização do trabalho

Fonte: autoria própria, 2016.



Quadro 2b: Determinantes e Indicadores Clássicos

Autor (ano)	Determinantes	Indicadores
Walton (1973)	Compensação justa e adequada	Salário, Jornada de trabalho
	Condições de trabalho	Ambiente físico, Salubridade
	Uso e desenvolvimento das capacidades pessoais	Autonomia, Estima, Capacitação múltipla, Informações sobre o trabalho
	Oportunidade de crescimento e segurança	Carreira, Desenvolvimento pessoal, Estabilidade no emprego
	Integração social na organização	Ausência de preconceitos, Habilidade social, Valores comunitários
	Cidadania	Direitos garantidos, Privacidade, Imparcialidade
	Trabalho e espaço total de vida	Liberdade de expressão, Vida pessoal preservada, Horários previsíveis
	Relevância social do trabalho	Imagem da empresa, Responsabilidade social da empresa
França (1996)	Biológico	SIPAT, PPRA, Ambulatório, Convênio Médico, Ginástica durante o trabalho, Refeições oferecidas pela empresa, PCMSO, Atuação da CIPA
	Psicológico	Confiança nos critério de recrutamento e seleção, Ferramentas de avaliação de desempenho, Gestão do clima organizacional, Plano de carreira, Administração de salários, Vida pessoal dos empregados
	Social	Convênios comerciais, Atividades para o tempo livre, Atendimento aos filhos, Fornecimento de cestas básicas, Administração da previdência privada, Financiamento da educação
	Organizacional	Imagem da empresa, Desenvolvimento e treinamento, Melhorias de processos de trabalho e tecnologia, Participação em comitês de decisão, Redução da burocracia, Rotinas de pessoal

Fonte: autoria própria, 2016.

As competências para a G-QVT podem ser identificadas em interfaces originárias, especialmente nas áreas da saúde, benefícios, gestão de pessoas, engenharia de produção, ergonomia, sistemas de gestão da qualidade, pesquisa, inovação tecnológica, balanço social, marketing e atividades de responsabilidade social. No entanto, esta diversidade de atividades forma um conjunto difuso, com lacunas e sobreposições que dificultam a localização precisa do *locus* de decisão sobre ações e programas de QV nas organizações (FRANÇA, 2003).

As lacunas e sobreposições de gestão parecem estar associadas à utilização de conceitos pouco precisos, por vezes inconsistentes e fragilmente atrelados à complexidade biopsicossocial das pessoas no trabalho. Para superar estas dificuldades, torna-se indispensável consolidar atividades e interfaces organizacionais relativas à QV. A rigor, aponta-se para as características mais avançadas de solução social e organizacional, como, por exemplo, a lógica do funcionamento da complexa cadeia produtiva. Nestes casos, além de a gestão da QV

fundamentar-se em conceitos de qualidade, produção, comunicação e estratégia de negócios, são necessários conhecimentos sobre a pessoa, o significado do trabalho, a educação corporativa, as novas tecnologias e o mercado. Trata-se de reconhecer que estas competências formam um conjunto de habilidades passíveis de unificação por meio de um sistema de gestão avançado (FRANÇA, 2003).

A G-QVT representa, atualmente, uma condição estratégica de competitividade das empresas no mercado global, uma vez que a produtividade dos empregados associa-se a um nível satisfatório de QV em seu ambiente de trabalho. Em consequência disso, amplia-se a complexidade da Gestão de Recursos Humanos nas organizações, que deve exercer uma função estratégica, no sentido de fazer o fator humano um diferencial de competitividade e qualidade. Neste cenário, legitimam-se os esforços da QVT como a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos, psicológicos e sociais. Todos estes com influência na cultura e renovação do clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas (FERNANDES; GUTIERREZ, 1998; FRANÇA, 2003).

Portanto, a importância crescente do capital humano como fonte de vantagem competitiva tem encorajado as organizações a adotarem estratégias focadas em atrair, motivar, recompensar e reter as pessoas certas, em todos os níveis da organização. É caro substituir conhecimento e talento hoje, as condições competitivas do mercado têm que estar alinhadas à preocupação com os funcionários e clientes.

A cultura corporativa de uma organização é um sistema compartilhado de valores e crenças entre os funcionários, oferecendo orientação sobre como agir e pensar. Devido ao seu efeito acentuado sobre o comportamento e a eficácia dos funcionários, as organizações estão cada vez mais reconhecendo que a cultura corporativa pode diferenciá-la dos concorrentes (FERNANDES; GUTIERREZ, 1998). A G-QVT está baseada em processos organizacionais que buscam contribuir para o melhor resultado da organização. Estes processos estão relacionados diretamente à eficiência da gestão dos indicadores financeiros, não financeiros e de desempenho.

Embora o absenteísmo seja considerado um fator complicador para a gestão dos recursos humanos nas organizações, um dos aspectos que também compromete os resultados organizacionais é o presenteísmo. A sua alta prevalência onera as organizações de forma geral, pois esta situação apresenta relação com variáveis de saúde que impactam na produtividade dos colaboradores. A revisão sistemática conduzida por Cancelliere et al. (2011), embora tenha sido limitada a estudos ingleses, apresenta evidências preliminares que os programas de promoção da saúde em ambientes de trabalho podem afetar positivamente o presenteísmo e sugere a

importância de acompanhamento de seus fatores de risco. As ações que justificam tais achados estão amparadas pelas seguintes questões relacionadas aos programas de promoção da saúde: (1) liderança organizacional; (2) triagem de risco para a saúde; (3) programas de adaptação individual e (4) cultura de trabalho de apoio.

Indo ao encontro disto, entende-se que para o acompanhamento e mensuração da QVT, quatro dimensões relevantes são apresentadas como fundamentais, (1) o planejamento das iniciativas de QVT devem estar alinhadas aos objetivos organizacionais, (2) as iniciativas devem estar garantidas por políticas organizacionais, (3) o apoio da alta administração deve estar presente e (4) o valor agregado para a organização deve ser questionado quanto aos indicadores financeiro e não financeiro desenvolver ações (BARDOEL; CIERI, 2014).

Os principais achados de Bardoel e Cieri (2014) apresentam sete categorias identificadas em estudos que desenvolvem ações na QVT com foco na perspectiva organizacional levando em conta as necessidades dos colaboradores. São elas: (1) Programas e Políticas; (2) Compromisso da Liderança; (3) Cultura e Atitudes; (4) Métricas e Impactos; (5) Práticas e organização do trabalho; (6) Comunicação e (7) Estratégia. Por outro lado, o fator motivacional que garante a adesão e a participação dos colaboradores em programas de promoção da saúde em ambientes de trabalho é de fundamental importância ser discutido. A relação entre o quanto a organização favorece ambientes salutarés de trabalho e o nível de engajamento dos colaboradores deve ser proporcional.

O estudo holandês de Rongen et al., (2014) apresentou que o nível de engajamento e participação dos colaboradores em programas de promoção em saúde é baixo embora a intenção de participar seja modesta. Embora o entendimento sobre os benefícios que a proposta de participação nestes programas oportunize para a melhora das suas variáveis em saúde, a realidade aponta para uma direção oposta quando isso não ocorre.

Tal estudo confirma que existe uma relação importante sobre este aspecto, pois se não há participação dos colaboradores nos programas de promoção da saúde, então não há resultados positivos em critérios relacionados à saúde. Portanto, por sua vez, não existe retorno sobre o investimento ou impacto na relação custo – benefício.

Assim, pôde-se constatar como barreiras para a participação os determinantes relacionados à privacidade (necessidade de separar rotinas do trabalho com as da vida, necessidade de auto-organização), ao trabalho (horários de trabalho desfavoráveis, não ter o conhecimento do que é), a saúde (sou saudável, estou sob tratamento). Ainda podem-se perceber os facilitadores que proporcionam a intenção, determinantes relacionados à saúde (querendo melhorar minha condição de saúde, pensando nos benefícios de participar do

programa) e trabalho (envolvimento agradável em atividades com colegas, supervisor ou colegas me esperam para participar) (RONGEN et al. 2014).

Reforçando este cenário, Nöhammer; Stummer; Schusterschitz (2014), na Áustria, identificaram seis barreiras que contribuem para a baixa adesão dos colaboradores em programas, São elas: (1) integração com a rotina diária, (2) informação, (3) desequilíbrio entre custo – benefício, (4) requisito de participação, (5) barreiras interpessoais e (6) falta de credibilidade. Contudo, destas barreiras, as que se destacam são o sentimento de sobrecarga no trabalho e a percepção de não haver necessidade física de participar.

As barreiras que se apresentam estão diretamente relacionadas à cultura organizacional ou do país onde o estudo foi realizado. Toker; Heaney; Ein-Gar (2014), em Israel, observa que as barreiras existem e podem ser apresentadas como sendo implícitas ou explícitas. Esta proposta está baseada na linha racional de valorar a atividade em relação à sua disponibilidade de recursos, ou seja, o colaborador que não percebe a importância em modificar positivamente seus hábitos e estilo de vida investirá o mínimo de recursos possíveis para a sua participação.

O desafio da gestão da QVT está em conciliar o processo de planejamento e o desenvolvimento das ações que buscam a QVT. Wierenga et al. (2013) em sua revisão sistemática encontrou barreiras e facilitadores distribuídos em cinco categorias identificadas como determinantes para a implementação dos programas de promoção da saúde em ambientes de trabalho. São elas: características do contexto sociopolítico; da organização; da implementação; do programa de intervenção e dos participantes. Estas foram apresentadas de acordo com o número de estudos que relatam e com a estratificação em barreira ou facilitadores, conforme quadro 3:

Quadro 3: Barreiras e Facilitadores dos programas de promoção da saúde

Categoria	Número de estudos (n)	Barreiras (n)	Facilitadores (n)
Contexto sociopolítico	02	01	01
Organização	17	13	16
Implementação	13	09	08
Intervenção do programa*	08	03	14*
Participação*	05	10*	01

Fonte: autoria própria, 2016.

Observa-se que sobre as categorias de determinantes para a implementação de programas de promoção da saúde, as características do contexto sociopolítico da organização e da implementação são percebidos de forma homogênea enquanto barreira ou facilitador. Contudo, é digno de nota salientar que nas categorias Intervenção do programa e Participação há

discrepâncias entre o número de barreiras e facilitadores descritos, privilegiando as facilidades para a intervenção do programa (14) e as barreiras para a participação (10).

## FATORES CRÍTICOS DA GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Considerando as múltiplas possibilidades de enfoque na G-QVT podem-se definir os seguintes níveis e implicações na estrutura das empresas: 1) Gestão estratégica de QVT quando é declarada na missão e política da empresa, juntamente com a imagem corporativa; 2) Gestão gerencial de QVT quando aparece como responsabilidade e atribuição dos líderes e chefes das áreas e departamentos específicos, no segundo e terceiro nível hierárquico, com ênfase em objetivos, metas e produtividade organizacional; 3) Gestão operacional de QVT quando há ações específicas – aleatórias, reativas ou planejadas – que visam ao bem-estar e à conscientização de novas práticas de estilo da vida para as pessoas da empresa, mas não alinhadas aos propósitos de competitividade ou otimização do gerenciamento, da produtividade e da performance para o trabalho (FRANÇA, 2003).

A compreensão deste processo de construção de uma nova forma de administrar o bem-estar, com competências e habilidades complexas, é reforçada, como se procura demonstrar, por evidências e sinais das organizações, do mercado, dos tipos de trabalho e do estilo de vida individual. Este conjunto de evidências indica o desenvolvimento de nova gestão a partir dos fatores críticos que são desenvolvidos no texto a seguir: Conceito de QVT; Produtividade; Legitimidade; Perfil do Gestor; Práticas e Valores; Competências da G-QVT;

### **Fator Crítico: Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho**

A melhoria da saúde por meio de novas formas de organizar o trabalho tem sido objeto de inúmeros artigos e obras publicadas sob a denominação de QVT. Contudo, tem-se constatado certa confusão sobre os significados teórico e técnico do conceito de QVT, o que poderia conduzir, simplesmente, a outro modismo nas empresas. Além disso, outra dificuldade está relacionada ao papel dos gestores da área de Recursos Humanos (RH) com o desenvolvimento apenas teórico da QVT. Devem-se identificar os fatores e critérios que sustentem a formulação de modelos de implantação de projetos de QVT.

A partir do modelo teórico de Walton (1973) que busca o equilíbrio entre trabalho e vida, destacando o papel social da organização e a importância de conjugar produtividade com os Programas de QVT, outros modelos como de Hackman e Oldham (1975) e de Westley (1979) também defendiam a humanização das formas de gestão do trabalho.

Nesse sentido, o conceito clássico de caráter essencialmente assistencialista se contrapõe com o conceito contra hegemônico preventivo. É notável que a maioria dos estudos

(KIRBY; HARTER, 2001; LEWIS, 2001; YATES; LEWCHUK; STEWART, 2001; MARTEL; DUPUIS, 2006, FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009) centra-se no conceito clássico assistencialista transferindo ao funcionário a responsabilização de sua QVT, além de ter suas principais atividades de natureza compensatória ao desgaste e ênfase à produtividade (produtivismo). Este conceito apresenta como principal fator limitante a dificuldade de conseguir a adesão duradoura aos Programas de QVT por parte dos trabalhadores (FERREIRA; MENDES, 2003).

Por outro lado, no conceito contra hegemônico preventivo, o foco da abordagem está em remover os problemas geradores de mal-estar no trabalho nos contextos de produção, atuando em três dimensões interdependentes: condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho. Nesta concepção, a QVT é concebida como tarefa de todos na organização, devendo haver busca permanente pela harmonia entre o bem-estar, a eficiência e a eficácia nos ambientes organizacionais (LIMA, 2008).

### **Fator Crítico: Produtividade**

A realidade das práticas da administração de empresas contemporâneas pela busca da excelência traz o conceito de excelência para a avaliação do desempenho empresarial, com responsabilidade social e ambiental além do foco no cliente. Isto levou, na década de 1980, ao movimento da qualidade. A meta qualidade representa o aperfeiçoamento da qualidade considerando não só o aumento da produção, mas também as formas como os recursos são utilizados, estabelecendo procedimentos de caráter ecológico. No Brasil, o fato ocorreu a partir do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) instituído pelo Governo Federal e pelas oportunidades de comercialização internacional por meio da padronização de processos e produtos e exigências de requisitos de qualidade e excelência (ORIGO, 2011).

Segundo Drucker (2000) seis fatores determinam a produtividade: primeiro, a produtividade requer que se faça a seguinte pergunta: qual é a tarefa? Segundo, ela exige que se coloque responsabilidade pela produtividade nos próprios trabalhadores. Eles precisam gerenciar a si mesmos e ter autonomia. Terceiro: a inovação continuada tem que fazer parte do trabalho, da tarefa e da responsabilidade dos trabalhadores. Quarto, o trabalhador requer aprendizado contínuo e também ensino contínuo. Quinto, a produtividade do trabalhador não é uma questão de quantidade produzida. A qualidade é no mínimo, igualmente importante. Sexto e último, a produtividade requer que o trabalhador seja visto e tratado como ativo, e não como custo, e que queira trabalhar na organização.

De acordo com Fernandes (1996), só é possível atingir as metas de produtividade através do comprometimento dos empregados satisfeitos com o trabalho. Quando não é levado em

consideração o fator humano, o desempenho do cliente interno, o empregado, fica comprometido pelos baixos níveis de satisfação. Dessa forma, afeta o atendimento às exigências do cliente externo inviabilizando as estratégias voltadas para a melhoria da qualidade dos produtos e serviços.

A relação entre QVT e produtividade parte da premissa de que ao aumentar a satisfação dos empregados, eleva a produtividade. Embora simplista, não estava equivocada para a época e tão pouco para a atualidade (HUSE; CUMMINGS, 1985). A tecnologia da QVT pode, no entanto, indiretamente, incrementar a produtividade ao ter impacto positivo sob três aspectos:

- a) Comunicação: como resultado de programas de QVT há, frequentemente, melhoria na comunicação e coordenação entre empregados e departamentos da organização. Isso, sem dúvida, favorece o fator produtividade na medida em que auxilia a integração dos trabalhos e setores realidade que favorece a tarefa na sua totalidade.
- b) Motivação dos empregados: as intervenções de QVT podem levar à motivação dos empregados, o que, por sua vez, pode vir a se refletir numa melhoria do desempenho dos mesmos. Para que isso ocorra, entretanto, é fundamental, dentre outros fatores, que os indivíduos possuam as habilidades requeridas pelo cargo que ocupam e que a tecnologia e estrutura do trabalho efetivamente permitam o aumento do desempenho.
- c) Capacidade dos trabalhadores: as práticas de QVT podem aumentar a capacidade dos empregados ao habilitá-los para um melhor desempenho.

A era do conhecimento altera em muito a percepção ou o senso comum sobre produtividade e desempenho. França (2003, p. 52) levanta questionamentos pertinentes, porém, de difícil resposta:

Como medir a contribuição de um processo de geração de conhecimento e não de produtos ou serviços? Será que o conhecimento irá tornar-se ele próprio um produto ou um serviço diferenciado? Como classificar as novas formas de conhecimento e seu impacto na produtividade da empresa?

Vários autores como Abramowick, (2001), Boclin, (2004), Peres; Boscarioli, (2004), Pinto; Oliveira, (2005), Rios, (2004), Abrantes et al. (1999), Braskamp; Ory, (1994) investigam o processo de avaliação do desempenho docente em Instituições de Educação Superior; contudo, cabe a seguinte indagação: Qual é a repercussão destes documentos na QV do docente? De forma geral, o processo de avaliação do desempenho, e por consequência a produtividade, devem estar integrados com as expectativas do negócio, principalmente no que se refere ao alcance dos objetivos empresariais. Assim, a gerência do desempenho se confunde

na prática com a própria gerência do negócio na proporção em que as ações são direcionadas para o alcance de resultados. Neste caso, fica evidente que a falta ou mesmo uma gerência inadequada do desempenho poderá implicar uma administração ineficiente (LUCENA, 1992; HÉKIS, 2004).

A avaliação relaciona-se ao sistema de controle da organização, desde que na administração tais controles signifiquem mensurações que busquem informações sobre o desempenho para realimentar os gestores. Tais informações poderão comparar os resultados reais com aqueles planejados e então poderão decidir o que fazer com quaisquer desvios, discrepância ou problemas que vierem a detectar (SAMPAIO; LANIADO, 2009). Nesse sentido, Palazzo e Gomes (2009) enfatizam que uma vez que os docentes respondem bem aos incentivos que lhes são concedidos, a qualidade do processo ensino-aprendizado pode ser melhorada com a criação de estímulos para atrair e manter os docentes qualificados e motivados.

#### **Fator Crítico: Legitimidade**

A legitimidade pode ser definida como a qualidade ou caráter do que é legítimo. Pode ser compreendida, também, como: condição do que legitimou qualidade do que tem razão de ser na justiça, ou que está em harmonia com os princípios justos, racionais e legais, boa lógica, coerência ou racionalidade de alguma coisa. Quando se fala em legitimidade, esta possui dois significados sendo que o genérico tem o sentido de justiça ou de racionalidade e o significado específico se manifesta na linguagem política. Desta forma, a legalidade e a legitimidade devem estar relacionadas à garantia do livre desenvolvimento da personalidade humana, dentro e fora das organizações (GASPARINI, 2001).

No âmbito das organizações a legitimidade é definida como a imparcialidade percebida pelos sujeitos envolvidos nas decisões adotadas. Nesse sentido, significa a aceitação de decisões pela maioria, respeitando os direitos das minorias. Dessa forma, envolve a noção de que além dos direitos e deveres serem respeitados, as decisões, os comportamentos e as atitudes individuais ou específicos são aceitos e respeitados (MILKOVICH, 2000).

Neste contexto, encontram-se envolvidos com a legitimidade as questões jurídicas, o desenvolvimento humano como um indicador de legitimidade; a confiança organizacional; o desenvolvimento sustentável; a responsabilidade social e programas e atividades de cidadania; a ética. Por fim, a construção de significados legítimos nas práticas de QV.

#### **Fator Crítico: Perfil do Gestor**

Liderar é a capacidade de influenciar pessoas a fazer algo de boa vontade, a empregar seu talento na busca de resultados eficazes. A liderança como estilo de gestão motiva as pessoas,



diferentemente da imposição baseada na autoridade hierárquica. O líder compartilha sua visão de organização, delega autoridade e responsabilidade, avalia e desenvolve pessoas, administra discussões e resistências (CARPINETTI, 2012).

O conceito de liderança para a gestão da qualidade parte do pressuposto de que o foco cliente e melhoria contínua só serão incorporados à cultura organizacional se houver liderança para a qualidade. Esta última deve ter visão de longo prazo de comprometimento com a qualidade e ambiente adequado para que as pessoas se tornem completamente envolvidas e comprometidas (CARPINETTI, 2012).

Para tanto, a empresa moderna é aquela que apresenta qualidade de relações sociais e políticas que permite ao indivíduo reivindicar seu direito de ser ator social. O sujeito constitui um elemento essencial no processo de desenvolvimento organizacional e uma organização só pode ser considerada moderna se a maioria dos seus gestores também for moderna. A modernidade individual é um estado de espírito, mas cabe às organizações criar condições favoráveis para que ele se manifeste. Assim, a empresa deve apresentar estrutura, estratégia, políticas e práticas que permitam atrair, manter e desenvolver um perfil moderno de gestores (EBOLI, 1999).

Como se vê, o ambiente de gestão empresarial vem se modificando profundamente, e o perfil dos gestores deve estar adequado para poder acompanhar o fenômeno da globalização, a competitividade. Segundo Coltro (1999), a competitividade é o coração do sucesso ou do fracasso das organizações empresariais. O ambiente competitivo contribui decisivamente para o seu desempenho, acentuando características como inovação, cultura coesa e velocidade de implementação de projetos e empreendimentos.

Dessa forma, as organizações, para serem competitivas, dependem do grau de comprometimento de seus funcionários para absorver novas competências. É importante salientar que o papel dos que têm posição e função de liderança, para que haja legitimidade na ação, deve estar na coerência do discurso com a prática (FRANÇA, 2003).

Para Drucker (2011), nas organizações modernas, qualquer trabalhador com conhecimentos é um gestor se, em virtude de sua posição ou deste conhecimento, for responsável por uma contribuição que afeta materialmente o desempenho da organização em obter resultados. Tal indivíduo deve tomar decisões, não podendo apenas obedecer a ordens. Muitos administradores são gestores, mas não todos. Em contrapartida, muitos não administradores estão também se tornando gestores na sociedade moderna, porque a organização do conhecimento necessita tanto de administradores como de colaboradores

profissionais individuais em posição de responsabilidade, de autoridade e de decisão. Ainda Drucker (2011, p.25) complementa:

A realidade da situação do gestor não só exige eficácia da parte dele, como a torna excessivamente difícil de conseguir. Na verdade, a menos que os gestores trabalhem para se tornarem eficazes, a realidade de sua situação irá levá-los para a futilidade.

Sendo assim, os líderes têm uma característica de ação interessante diante das crises: eles identificam os problemas e as dificuldades, como todo mundo. Mas eles investem na busca de soluções com extremo empenho, como quase todo mundo. E efetivamente eles encontram estas soluções, como pouca gente. Estes mobilizam, motivam e comprometem as pessoas para produzirem resultados que eliminam os problemas, como quase ninguém (CARVALHO; PALADINI, 2012).

### **Fator Crítico: Práticas e Valores**

A partir do novo cenário marcado pelas altas tecnologias e pelas pressões da vida moderna diante das novas exigências de adaptação ao viver globalizado, a QVT torna-se uma necessidade indiscutível. Parte-se de uma nova realidade social caracterizada por aumento da expectativa de vida, maior tempo de vida trabalhando em atividades produtivas, maior consequência do direito à saúde, apelo a novos hábitos e estilos comportamentais, responsabilidade social e consolidação do compromisso de desenvolvimento sustentável. A grande maioria dessas exigências é de ordem psicossocial (MORGAN, 1996). Os efeitos em médio e longo prazo, desta nova realidade social, ainda não são conhecidos, porém em curto prazo sabe-se que o estresse é um importante sintoma presente.

A literatura científica vem mostrando que o ambiente organizacional está discutindo os processos burocráticos, os tempos e os movimentos de produtividade, as relações humanas e a ética a partir de novas referências de gestão como: o autocontrole, o comprometimento, os círculos e as células de produção, a qualidade de processos e produtos, a gestão de redes de conhecimentos, entre outras. Entende-se, então, que novos paradigmas ditos também como desencadeadores de QVT são apresentados, segundo França (2003), para a gestão da QVT, como segue:

- a) Vínculos e estrutura da vida pessoal: família, atividade de lazer e esporte, hábitos de vida, expectativa de vida, cuidados com a saúde, alimentação, combate à vida sedentária, grupos de afinidades e apoio;
- b) Fatores socioeconômicos: globalização, tecnologia, informação, desemprego, políticas de governo, organizações de classe, privatização de serviços públicos, expansão do mercado de seguro-saúde, padrões de consumos mais sofisticados;

- c) Metas empresariais: competitividade, qualidade do produto, velocidade, custos, imagem corporativa;
- d) Pressões organizacionais: novas estruturas de poder, informação, agilidade, corresponsabilidade, remuneração variável, transitoriedade no emprego, investimento em projetos sociais.

Logo, as novas condições de trabalho mudam profundamente o estilo gerencial da empresa deixando a liderança autoritária e centralizadora passando para uma gestão mais aberta onde os controles e normas são transformados em missões e visões compartilhadas (WOOD JR., 2000). De fato, demonstra-se, conforme Morgan (1996) que há um estilo de gestão identificada como organizações de simbolismo intenso descrevendo as empresas como aquelas que representam uma realidade compartilhada.

Essa ótica, somada à importante e sempre presente dimensão da saúde e segurança, forma a visão biopsicossocial. Programas de promoção à saúde e QV têm sido cada vez mais adotados pelas organizações mobilizando os profissionais para tornar o ambiente de trabalho mais produtivo e saudável. Nos tempos modernos, os gestores passam a preocupar-se com os maus hábitos de alguns profissionais que resultam em absenteísmo e redução da produtividade, estresse e até mesmo doenças mais graves. Assim, um número cada vez maior de organizações passa a observar e avaliar o comportamento e os hábitos de saúde do profissional a ser contratado (FRANÇA, 2003).

### **Fator Crítico: Competências da Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho**

A popularização dos conceitos de gestão estratégica em todos os níveis organizacionais tem sido difundida como uma atitude estratégica. Seus objetivos buscam redução dos níveis hierárquicos, implementação de programas de qualidade, critérios de excelência, avaliação ampla do desempenho e do deslocamento da responsabilidade de ascensão profissional para o autogerenciamento da carreira. Sob a ótica organizacional, criam-se organizações paralelas que sustentam o novo modelo organizacional. Surgem assim as terceirizações, as parcerias, os contratos temporários, o trabalho a distância. Este novo modelo contempla mecanismos de adaptação aos processos e conceitos de modernização do sistema produtivo construído sobre valores de sobrevivência das organizações e do sacrifício tanto moral quanto econômico das pessoas. Desta forma, as manifestações de necessidade de cuidados com a vida ganham um novo espaço.

Vários são os mecanismos e propostas utilizados para alcançar este novo espaço de cuidado com o bem-estar organizacional. Novos tempos de aprender a aprender, de compartilhar, de buscar modelos de gerenciamento participativo e a transparência nos modelos

financeiros se faz necessário. Coltro (1999) afirma que a sociedade da informação se organiza em resposta à maneira como se organiza o conhecimento, concluindo que isso acontece também nas empresas. De forma semelhante, Drucker (2000) nos anos 60 já previa que países desenvolvidos chegariam a um estágio em que haveria mais pessoas engajadas em trabalhos baseados em conhecimento do que em processos industriais. Novas tecnologias, aparatos tecnológicos e pessoas com conhecimento constituem os fatores críticos do que se convencionou chamar de nova economia. A título de exemplo, o *Stricto Sensu* de uma IES, suas incubadoras ou cooperativas são esforços da sociedade para direcionar competências, novos vínculos pessoa-trabalho e autonomia econômico-financeira.

A proposta de nova competência evidencia novos problemas organizacionais a serem gerenciados, com a rediscussão de práticas, políticas e expectativas das pessoas nos níveis estratégicos, gerencial e operacional. Nessa concepção, a representação de uma nova competência caracteriza-se por um triângulo conceitual composto por: conhecimento, técnica, estratégia e atitude. A partir de Morgan (1996) é estabelecido foco nas organizações, no conhecimento, nos sistemas de informação e da expansão do conceito de administração, por meio da visão de interfaces da administração. São eles:

- a) No ambiente organizacional: clima e política da empresa, espaços gerenciais, produtos e serviços, consciência dos fatores críticos de produtividade, legitimidade e conceito sólido de QVT;
- b) No ambiente do conhecimento: cuidados com o perfil do gestor no que se refere à sua formação, por meio de sua história acadêmica, do ambiente extraclasse e do envolvimento com a comunidade;
- c) Nos sistemas de informação e tecnologia: dados, ambiente de rede, novas linguagens e acesso às ideias de pessoas, comunidades profissionais, produtivas, culturais e alternativas. O desafio é transformar informação em comunicação efetiva e legítima;
- d) No âmbito das interfaces da administração: fatores críticos do conceito QVT, produtividade, legitimidade, competências do bem-estar organizacional. Modelo com forte conteúdo psicossocial tem como pressuposto que toda organização deve respeitar a pessoa acima das pressões de lucratividade. Nessa visão, o resultado organizacional prioriza sempre a busca harmônica de resultados produtivos com resultados sociais.

Esta proposta visa incorporar as revoluções conceituais, ideias inovadoras e novas formas de administrar. Deve haver esforço conceitual e prático para passar do taylorismo e das teorias classificatórias para um modelo avançado que dialoga com ambientes globalizados, de uso intensivo de tecnologia e com atuação nos grupos e comunidades com

desequilíbrio e carência de condições socioeconômicas. A competência da gestão de QVT pressupõe ainda a integração comunitária, organizacional e da pessoa no trabalho, resultando em evidências de bem-estar, assim deve-se enxergar, aprender, desaprender e reaprender (BRUNO, 2000). Além dos fatores críticos considerados na G-QVT, considera-se também, o processo de pensamento estratégico baseado na teoria das restrições como descrito a seguir.

## 2.4 ELEMENTOS PARA A GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A seguir, apresentam-se os modelos de gestão que servirão como base para a estruturação do modelo conceitual para a G-QVT. Parte-se, inicialmente, do Modelo BPSO, passando para a Gestão da Qualidade do PGQP. Na sequência, aborda-se a Ferramenta de Gestão BSC e o Modelo de Gestão MEIO. Por fim, discorre-se sobre o Modelo organizacional e a Estratégia de implementação.

### 2.4.1 Modelo Bio Psico Social Organizacional (BPSO)

O modelo biopsicossocial e organizacional tem por base teórica o pressuposto de um ser humano como um complexo biopsicossocial. Esta visão apresentada por França (2006) é fundamentada pela medicina psicossomática que percebe o sujeito de forma holística nos seus três pilares biológico, psicológico e social. A associação do elemento organizacional a esta visão holística do ser humano se justifica quando a temática passa a ser o ambiente de trabalho.

Entendem-se conceitualmente os seus pilares da seguinte forma: biológico representa as questões relativas ao biótipo, aspectos nutricionais, fatores de saúde e segurança, herdados ou adquiridos; psicológico referente aos interesses, características de personalidade, memória, afetos e características da satisfação e confiança e por último o social que é relativo aos grupos ao qual a pessoa pertence, hábitos de consumo, locais onde trabalha, escolaridade e características familiares.

Conjuntamente, fatores ligados ao cotidiano no ambiente de trabalho causam impacto nesse complexo biopsicossocial como o estresse, tarefas forçadas, metas, prazos e produtividade. Neste contexto, o olhar preventivo sobre distúrbios da saúde mental e ergonômicos reforça a importância deste modelo BPSO para a G-QVT.

As dimensões socioeconômicas (representadas pelas mudanças na análise das relações de trabalho decorrentes do processo de globalização da economia mundial), organizacional (as

questões relativas à saúde física e psicológica do trabalhador) e da condição humana no trabalho (concepção biopsicossocial do homem trabalhador) constituem as dimensões básicas nas quais foram desenvolvidas as teorias sobre a QVT.

Dessa forma, o elemento organizacional é entendido como a imagem da instituição, a missão e valores da organização, tecnologia, mercado e demandas de gestão, lideranças, comunicação e produtividade saudável. (FRANÇA; ASSIS, 2004). A proposta de França (2006) avança nos pressupostos que discutem a QVT, passando de um olhar predominantemente voltado para a saúde e segurança do trabalhador para um status de estratégia organizacional. Ou seja, os programas, as ações e as intervenções empreendidas para a QVT deixam de ter o objetivo operacional, mas passam às ações corporativas estratégicas. Nesse sentido, se faz necessário o desenvolvimento de uma cultura organizacional, do envolvimento voluntariado, da cidadania e da responsabilidade social assim como com o meio ambiente em que está inserido (TRIERWEILER; SILVA, 2007).

#### **2.4.2 Gestão da qualidade – PGQP**

A partir dos critérios de excelência adotados pela Fundação Nacional da Qualidade (PNQ), o modelo regional adotado no Rio Grande do Sul, conhecido como PGQP caracteriza-se por ser uma organização autossustentável e não governamental que atua através de um sistema de rede de comitês, utilizando trabalho voluntário. Lançado em outubro de 1992, tem como objetivo estimular, articular e promover ações, visando tornar competitivos os produtos e serviços das organizações do Rio Grande do Sul, por meio da melhoria da qualidade e produtividade (DIAS et al. 2011).

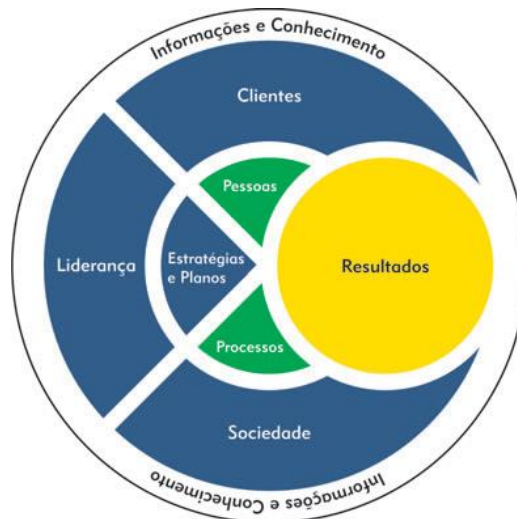
O PGQP ainda caracteriza-se por ser um programa que apresenta um instrumento de avaliação que possibilita, a qualquer tipo de organização, de qualquer porte, setor e estágio de gestão, avaliar o seu sistema gerencial e o seu desempenho, em relação às melhores práticas adotadas por organizações de alto desempenho. Além disso, caracteriza-se por não ser prescritivo, ou seja, não sugere abordagens ou metodologias de gestão específicas (DIAS et al. 2011).

Neste contexto, convém destacar que, especificamente, em relação aos critérios utilizados para avaliação das organizações/instituições que buscam a certificação PGQP, que o Programa Gaúcho também segue a FNQ, ou seja, adota um modelo, baseado em oito critérios de excelência específicos. Através da Figura 1 é possível identificar os oito critérios de forma

esquemática, ou seja, o Modelo de Excelência de Gestão (MEG) proposto pelo PGQP (FNQ, 2011).

O direcionamento da organização, dado pela liderança, ouvindo os clientes e a sociedade, é definido por meio das Estratégias e Planos; a sua implementação é realizada por meio das pessoas que compõem a força de trabalho, utilizando-se dos processos existentes na organização; e todo este ciclo, ao ser executado, deverá conduzir a resultados que devem ser analisados e entendidos, gerando informações e conhecimentos para serem utilizados no processo de tomada de decisão, gerando um novo ciclo de gestão (FNQ, 2011).

Figura 1: Modelo de Excelência de Gestão do Programa Gaúcho.



Fonte: FNQ, 2011

Ao analisar os conceitos de modelos de gestão Tachizawa e Andrade (2006) apontam para o enfoque sistêmico e princípios de qualidade, direcionando seus esforços para o instrumento de gerenciamento de uma Instituição de Educação Superior. Compreende que gestão é assumir decisões que visam equilibrar a missão, os objetivos, os meios e as atividades administrativas e acadêmicas.

#### 2.4.3 Ferramenta da Gestão – BSC

Para dar conta desta gestão estratégica a IES em estudo opta por fazer uso da ferramenta de gestão BSC. Assen, Berg e Pietersma (2010) ao apresentar o BSC como modelo de gestão quer buscar um meio equilibrado de mensurar os indicadores de desempenho tanto financeiros e não financeiros. Ao abordar Kaplan e Norton, criadores do método, a intenção é demonstrar

que a organização deve atender para um conjunto de indicadores-chave de desempenho para alcançar as melhorias desejadas e os objetivos comuns.

Na IES as decisões se apoiam em informações financeiras e não financeiras e, por isso, a avaliação de desempenho pelo BSC é adequada (FAHL, 2006; MORAIS, 2008). Igualmente estas instituições precisam se adaptar ao modelo de gestão da maioria das organizações do mercado concorrente (MOÇO, 2007, DITTADI, 2008). O BSC articula dimensões e medidas fundamentadas em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Em cada uma destas perspectivas são monitorados indicadores. Os indicadores apresentados representam os principais resultados da Instituição com as seguintes informações: nome do indicador, unidade de medida utilizada, tendência para análise (bom para cima ou para baixo, quando indicar crescimento ou redução do item medido) e período de análise.

A perspectiva financeira do BSC, segundo Kaplan e Norton (1997), utiliza os objetivos financeiros tradicionais, tais como: lucratividade, retorno sobre ativos e aumento de receita. Porém, vincula-os à estratégia da empresa, pois estes objetivos financeiros representam a meta de longo prazo a ser alcançada por ela. Em vista do privilégio dos indicadores financeiros e processos internos sobre a aprendizagem e impactos sobre os clientes propõe-se o diálogo com a demanda de fatores ambientais para melhorar o desempenho (FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006).

Na perspectiva dos clientes, Kaplan e Norton (1997) dizem que a empresa deve determinar seu segmento-alvo de clientes e negócios e dispor de um conjunto de medidas essenciais para estes segmentos. As medidas essenciais envolvem os seguintes aspectos: participação, retenção, captação, satisfação e lucratividade. Além disso, é preciso identificar o que os clientes do segmento-alvo valorizam e elaborar uma proposta de valor a estes clientes. Ao estabelecer os indicadores desta perspectiva, deve se considerar os atributos de funcionalidade, qualidade, preço, experiência de compra, relações pessoais, imagem e reputação. Kaplan e Norton (1997) afirmam ainda que na perspectiva dos processos internos são identificados os processos críticos em que se busca a excelência, visando atender aos objetivos financeiros e dos clientes. Eles ressaltam a inclusão, nesta perspectiva do processo de inovação, que consiste na análise de mercado e desenvolvimento de novos produtos e processos. Além disso, a organização deve se preocupar com seu processo operacional e com serviços de pós-venda, identificando as características de custo, qualidade, tempo e desempenho, visando à oferta de produtos e de serviços de qualidade superior.

Por fim, tem-se a perspectiva do aprendizado e crescimento que, segundo Kaplan e Norton (1997), é segmentada em três partes: funcionários, sistemas e alinhamento



organizacional. Ressalta-se que os próprios autores consideram que os vetores de resultado dessa perspectiva são mais genéricos e menos desenvolvidos do que das outras perspectivas. Da mesma forma, a gestão passa pelo aprimoramento do aprendizado, crescimento e sustentabilidade da organização (OLIVEIRA et al. 2012b).

O BSC é modelo para análise de hierarquia da IES e aponta aprendizagem, crescimento e processo como perspectivas importantes (JÚNIOR, 2008; SANTOS, 2008). Na perspectiva financeira não existe convergência entre BSC e Sistema Nacional de Avaliação de Educação Superior, sendo insuficientes os indicadores para a gestão (SANTOS, 2008). A Gestão da Qualidade Total (GQT) e o BSC se complementam e propiciam um melhor gerenciamento estratégico da organização (LIMA, CAVALCANTI e PONTE, 2004).

Figura 2: Perspectivas do Balanced Scorecard



Fonte: Adaptado Kaplan e Norton, 1997

#### 2.4.4 Modelo de gestão – MEIO (Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)

As empresas de serviços de maneira geral, mas em específico as de pequeno porte, buscam cada vez mais uma colocação no mercado. Para isso, precisam ser competitivas para vencer a concorrência. Embora eficientes no seu dia a dia de estrutura organizacional enxuta (a informalidade das relações, a estrutura organizacional reduzida, a administração não profissional, a falta de recursos e pessoal qualificado, a inadequação das técnicas gerenciais, a falta de comprometimento dos funcionários e consequentemente de planejamento), de baixo capital de giro se mostram ineficazes nas tomadas de decisões estratégicas (SELAU et al. 2006). Apresentam dificuldades na gestão no que diz respeito a integração do planejamento estratégico com os processos organizacionais, alimentados por indicadores relevantes e significativos que avaliam o desempenho organizacional. Um dos modelos contemporâneos de

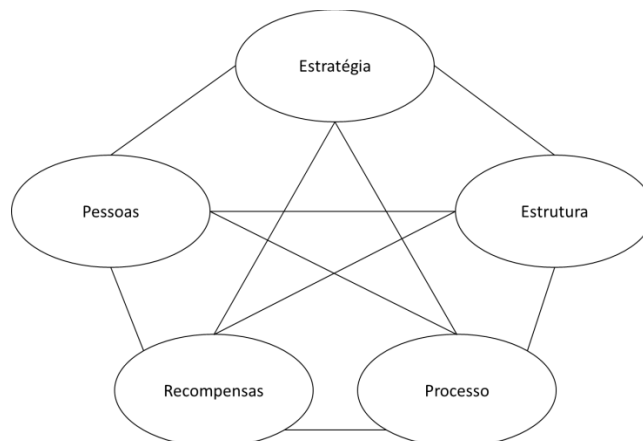
gestão integrada é apresentado por Muller (2003) e trata-se do Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações – MEIO.

#### 2.4.5 Modelo organizacional

A proposta de um modelo de G-QVT, onde o foco de desenvolvimento está no colaborador de uma organização, dialoga com os pressupostos de Galbraith (2002), quando apresenta modelos de estratégias organizacionais centrados nos clientes comparando com modelos centrados nos produtos. Dentre os modelos citados, as organizações centralizadas no cliente têm como base fundamental a busca de soluções. As estratégias para buscar soluções aos clientes são apresentadas em quatro dimensões: o tipo de solução para o cliente, a escala e o escopo da solução, o grau de integração dos produtos que constituem a solução e o percentual de receita gerada a partir da solução.

O modelo organizacional proposto por Galbraith (2002), que busca oportunizar o desenvolvimento de diferentes estratégias para diferentes organizações parte de uma estrutura em forma de estrela composta por quatro dimensões. O referencial de partida deste modelo está na estratégia da organização e a primeira dimensão é a estrutura organizacional que determina o potencial para as tomadas de decisão. A segunda é a informação que estabelece os processos de decisão. A terceira está centrada no sistema de recompensas e benefícios que promovem a motivação dos colaboradores alinhados aos objetivos organizacionais. A quarta e última dimensão, são as **pessoas** com o foco na gestão de pessoas, pois elas são consideradas a força motriz de qualquer organização conforme figura 3:

Figura 3: O Modelo de Estrela de Galbraith



Fonte: Adaptado de Galbraith (2002)

É digno de nota salientar que as políticas de desenho organizacional, definidas para cada uma das categorias acima, devem estar alinhadas. Este alinhamento transmite clara e consistente mensagem para os colaboradores. Ressalta-se que estas políticas são controladas pelos **líderes** e que elas afetam o comportamento dos colaboradores, mostrando, desta forma, que os gerentes podem influenciar o desempenho e a cultura da empresa com o desenho organizacional.

#### 2.4.6 Estratégia de implementação

De acordo com Okumus (2001), os modelos propostos pela literatura, a respeito da estratégia da implementação, destacam principalmente questões relacionadas ao conceito, definições e descrições das variáveis envolvidas. Salienta que cada modelo considera tipos e quantidades diferentes de variáveis de implementação. Esta percepção aponta para a necessidade de haver um alinhamento e interação entre as variáveis oportunizando o sucesso da implementação.

Tal sucesso é discutido por meio de pesquisas de campo realizadas e referenciadas por autores como (ALLIO, 2005; COON; WOLF, 2005). Eles demonstram, a partir das práticas de gestão, os esforços de implementação fracassados por algum motivo. Coon e Wolf (2005) indicam que 66% das estratégias não são executadas. Por outro lado, Allio (2005) constata que 57% das organizações pesquisadas fracassaram nos seus esforços de implementação dentro de um horizonte de três anos. Esse cenário quando trazido para o ambiente competitivo atual em que as organizações estão inseridas, passa a ser uma importante informação capaz de gerar a necessidade de contínua inovação e adaptação das organizações quanto à implementação de estratégias.

Tal implementação, proposta por Okumus (2001), está ancorada em quatro construtos e seus determinantes, a saber: Conteúdo (1. formulação estratégica; 2. múltiplos processos de implementação); Contexto (Externo: 3. incerteza do ambiente; Interno: 4. estrutura organizacional; 5. Cultura organizacional; 6. aprendizagem organizacional); Processo (7. planejamento operacional; 8. alocação de recurso; 9. Comunicação; 10. Pessoas; 11. Controles; 12. utilização de consultores externos; 13. comunicação) e Resultado (contendo as variáveis tangíveis e intangíveis da implementação).

Diversos são os fatores e variáveis que influenciam o processo de implementação da estratégia. Esta quando mal formulada ou desalinhada à estrutura organizacional pode provocar falhas na comunicação e resistência organizacional à mudanças levando ao fracasso de tal

implementação. Tal fracasso pode ainda ser decorrente de mecanismos de incentivos inadequados e pela falta de apoio da alta gerência. Da mesma forma, a alocação de recursos realizada de inadequadamente e a ausência de envolvimento dos líderes chave na formulação e na implementação da estratégia fragilizam o processo de implementação (OKUMUS, 2001).

Não obstante, variáveis consideradas críticas para o êxito desse processo levam em consideração o suporte organizacional à implementação. A clareza dos objetivos e a forma como serão mensurados e os processos estabelecidos são variáveis que desafiam os gestores. A receptividade da cultura organizacional em relação ao processo de implementação faz disso um dos maiores desafios para as lideranças. Da mesma forma, a familiaridade ou experiência relevantes em relação ao processo de implementação podem ser determinantes para o fracasso. Outros elementos como a prioridade organizacional, a disponibilidade de recursos, a estrutura organizacional e a flexibilidade são variáveis que merecem atenção para que seja possível alcançar o sucesso na implementação da estratégia (OKUMUS, 2001).

Os desafios impostos aos gestores das organizações se apresentam como fatores críticos de sucesso fomentando as organizações a desenvolver a capacidade de fazer mudanças estratégicas. Acredita-se que empresas competitivas e de sucesso serão reconhecidas como aquelas capazes de desenvolver importantes habilidades de implementação da estratégia promovendo a redução dos custos do fracasso na implementação (OKUMUS, 2001).

## 2.5 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

A competição entre instituições de educação é um marco global. A necessidade de reposicionamento, inovação, fidelização e retenção de talentos torna-se cada vez maior. Lloyd e Payne (2011) conduziram um estudo onde se constata discrepâncias na gestão da educação dos países Escandinavos (Noruega) quando comparados aos do Reino Unido (Inglaterra, País de Gales, Escócia e Irlanda do Norte). Principais achados apontam para a manutenção de um modelo tradicional da gestão acadêmica no Reino Unido, orientado pela mercantilização e análise de desempenho docente. Ocorre por meio de um maior controle de rotinas acadêmicas, nas metodologias utilizadas, na autonomia para tomada de decisões, estabelecimento de metas não apenas para os resultados, mas na forma como os docentes ensinam. Ainda, segundo os autores, esta situação tem causado impacto na QVT devido a implicações importantes na remuneração e nas condições de trabalho dos mesmos. Por outro lado, a forma de condução dos docentes noruegueses se dá de forma mais contemporânea, permitindo maior flexibilidade na

escolha de metodologias e maior autonomia na tomada de decisões mediadas pela melhor confiança dos gestores em seus docentes. Este fato torna-se importante, pois é garantido um processo de nivelamento acadêmico, através da formação continuada, para a orientação da rotina dos docentes noruegueses.

Não obstante as condições de trabalho comprometidas por questões relacionadas ao processo de gestão supracitado, o estudo holandês conduzido por Wagenaar et al. (2012) investigou a percepção de QVT sobre a ótica de insegurança e o impacto na saúde de colaboradores que apresentam diferentes formas de contrato de trabalho (permanente ou temporário). Os achados apontam para questões como a diferença nas atitudes relacionadas ao engajamento as rotinas de trabalho, postura passiva, menor carga de trabalho e menor autonomia nos colaboradores em contrato de trabalho temporário. Isto reflete num sentimento de insegurança e pior QVT, contudo, em questões relacionadas à saúde, os achados são inconclusivos e inconsistentes.

Por outro lado, parte-se do pressuposto que a relação condicional gera maior satisfação – maior produtividade – melhor eficácia (NOOR; ABDULLAH, 2012). Farid et al. (2015) constata ainda, em seu estudo desenvolvido com colaboradores de uma universidade pública na Malásia, que há uma relação significativa entre a QVT e o nível de comprometimento organizacional. Este dado é importante quando as variáveis analisadas envolvem 08 dimensões relacionadas à QVT como compensação justa e adequada, condições de trabalho, oportunidade de desenvolvimento, segurança, integração social, constitucionalismo, relação trabalho-vida e relevância social. Além disso, analisado a relação de três dimensões relacionadas ao comprometimento organizacional, sendo classificado em afetivo, normativo e comprometimento instrumental.

### 2.5.1 Natureza das IES no Brasil

Ao tratar do Ensino Superior no Brasil, quanto à natureza das IES, este é classificado de modo geral em três grupos: Instituições Públicas Estatais com ensino gratuito nos níveis federal, estadual e municipal. Instituições Privadas mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado com fins lucrativos e a partir de 2014 por IES Públicas comunitárias, sem fins de lucro, características que, a partir de então as distinguem das IES Privadas com fins de lucro.

A Lei 12.881/2013 define como Instituições Comunitárias de Educação Superior (ICES) as IES de caráter comunitário sem fins lucrativos como nova modalidade em sua

regulamentação. Pela nova lei, estas instituições, nem privadas com fins de lucro, nem públicas estatais, são conhecidas popularmente de Comunitárias. Devido à sua origem de comunidades, podem, por exemplo, concorrer a editais de órgãos públicos, até então destinados apenas às públicas estatais. Contudo, a nova lei reconhece um terceiro modelo de IES, com natureza distinta das IES estatais e privadas com fins de lucro. São IES que objetivam servir suas comunidades, principalmente atendendo demandas não contempladas pelo Estado. O destaque é importante para esclarecer que toda a literatura, até então, trata de IES privadas, não fazendo distinção entre as de fins lucrativos e as reconhecidas pela nova lei.

### 2.5.2 Lei do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)

O ensino superior no Brasil sofreu expansão nos últimos anos que potencializou a competitividade entre as IES privadas e comunitárias como é o caso da IES em estudo. Tal cenário foi fortalecido com a chegada de grupos de investidores estrangeiros com fins de lucro. Esse contexto tem exigido novas posturas por parte das IES e do governo, que tem tentado adaptar-se. Contudo, esse crescimento do setor não privilegiou a questão da qualidade da educação (CONSONI e HENRIQUES, 2011).

O crescente aumento do número de IES de forma desorganizada não oportunizou a melhora qualitativa do sistema educacional brasileiro. Pelo contrário, a qualidade de muitas instituições decaiu bastante com o advento da competitividade (CONSONI e HENRIQUES, 2011). Por sua vez, a dificuldade do governo em cumprir sua missão de cuidar destas instituições passou a ser um enorme desafio.

A transposição do conceito de qualidade advindo da indústria para a o cenário da educação é complexo. Medir a qualidade no ensino superior é um processo bastante difícil de ser definido, visto a existência de variáveis intangíveis, reflexo da complexa natureza das IES. Logo, avaliar esta qualidade é igualmente uma tarefa complicada, mas evidencia-se que não há controvérsias sobre a importância dessa avaliação (STENSAKER; HARVEY, 2011).

O Ministério da Educação e Cultura desenvolveu um sistema de avaliação das Instituições e dos Cursos Superiores (SINAES), regido pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, sendo composto por três elementos: a avaliação das IES, dos cursos de graduação e do Exame nacional de Estudantes (ENADE). Este sistema utiliza uma metodologia para todos os cursos e estabelece conceitos como o ENADE, o IDD Indicador de Diferenças entre o Desempenho Esperado e Observado (IDD), o CPC Conceito Preliminar de Curso CCP) e o

Índice Geral de Cursos (IGC) que busca avaliar a qualidade da educação superior brasileira (BRASIL, 2004).

Este sistema tem como princípios fundamentais: a responsabilidade social com a qualidade da educação superior, o reconhecimento da diversidade do sistema, o respeito à identidade, à missão e à história das instituições e a globalidade. Isto é, a compreensão de que a instituição deve ser avaliada com base em um conjunto significativo de indicadores de qualidade. Este conjunto de indicadores avalia a sua relação orgânica, não de forma isolada, mas a continuidade do processo avaliativo. Independentemente de sua natureza jurídica e de seus propósitos, as IES precisam ser entendidas como instituições sociais e enquanto tais devem ser avaliadas e se deixar avaliar periodicamente (DIAS SOBRINHO, 2010).

### 2.5.3 Profissionalização da gestão universitária

Os professores, assim como qualquer outra categoria profissional, são confrontados cotidianamente com [...um sentimento pessoal de perda de controle, de aceleração das nossas vidas, de uma corrida interminável rumo às metas desconhecidas – ou cujo significado evapora quando são examinadas de perto] (CASTELLS, 2003, p. 226).

Estes professores participam da organização e do desenvolvimento de uma sociedade em rede podendo possibilitar um extraordinário avanço nos processos pedagógicos, por meio da criação de novos e mais ativos ambientes de trabalho, de remanejamentos espaço-temporais (até mesmo do espaço doméstico). Também trazem novas exigências e novos problemas que devem ser analisados, como: a intensificação do trabalho; a demanda por aumento da produtividade; a invasão do espaço doméstico pelo trabalho; o maior controle externo de resultados, dentre outros (FIDALGO; FIDALGO, 2009). Os resultados das pesquisas de Bianchetti e Machado (apud FIDALGO, 2009, p. 67) reforçam essas informações:

O professor universitário é hoje um cara estressado. Ele é um cara que tem que produzir, no mínimo, dois produtos qualificados por ano; ter seis ou sete orientandos de mestrado e doutorado, não sei quantos alunos de graduação. É importante que esteja inserido na graduação, que oriente não sei quantas monografias de graduação por ano; tem que dar aulas; ir a congressos, mandar projetos para o CNPq. Ele é um infeliz. O professor universitário hoje não tem nada a ver com aquele cara que há 25 anos, quando comecei minha carreira, sonhei ser. Quer dizer, a gente perdeu uma certa tranquilidade na produção, perdeu uma postura intelectual mais crítica, mais construtiva e mais relaxada, por uma pressão da produção que é absolutamente, do meu ponto de vista, indevida, da forma como está se fazendo. Com isso, eu não estou querendo dizer que o professor público, de universidade pública, não deva produzir nada, que a gente deva ser vagabundo e ter baixas taxas de produtividade, não é isso. Mas a forma como a produção foi metrificada é uma das coisas que, do meu

ponto de vista, é um assassinato intelectual, ou seja, eu acho que a gente está tendo que produzir qualquer coisa a qualquer custo (...) o fato é que eu acho a nossa vida hoje muito estressada. (Professor, orientador e ex-coordenador de PPGE).

Segundo Delgado e Alvarez (1993), importantes perdas de recursos humanos e econômicos foram detectadas pelas organizações, principalmente educativas e de saúde, cujos trabalhadores apresentavam altos níveis de *burnout*. Este resultado se associava, principalmente, a ausências por doenças, fadiga, desilusão, absenteísmo e declínio da motivação.

Não têm sido recorrentes estudos que reflitam sobre quem é esse indivíduo que, com todas as transformações em curso no seu ambiente de trabalho, transfere para o próprio lar grande parte das responsabilidades, incumbências inadiáveis, prazos inexoráveis, avaliações decisivas, enfim, demandas imprescindíveis que alteram o seu estilo de vida, sua forma de pensar, de intervir ou participar do cotidiano extralaboral (associações, grupos comunitários, igreja, amigos, trabalhos solidários, qualquer coisa realmente fora dos muros reais e virtuais da escola e da universidade) (FIDALGO; FIDALGO, 2009).

Não somente as transferências se dão para o próprio lar, mas a cultura da produtividade caracterizada como um fator de ressocialização do docente no espaço acadêmico, também passa a ser transferida para os alunos da pós-graduação que passam a receber a pressão para que sejam produtivos sob quaisquer condições. De acordo com Chrispiano (2006, p. 29), pode-se verificar que:

(...) a quantidade exagerada de publicações para fins de pontuação vem promovendo um ambiente demasiadamente competitivo dentro da academia, nocivo às iniciativas criadoras dos estudantes e dos pesquisadores. Todos alunos de pós-graduação vivem em seu cotidiano a dificuldade de conseguir publicar textos científicos em muitas revistas, pois o acesso a muitas delas é restrito a determinados pesquisadores, universidades, programas e temas.

Em algumas áreas do conhecimento, a reprodução deste comportamento atinge não somente os alunos da pós-graduação, mas repercute também entre os alunos da graduação que sofrem, já desde cedo, a pressão para serem competitivos (NOGUEIRA-MARTINS, 2004). Isso demonstra que, de acordo com o modelo de planejamento estratégico BSC na perspectiva do cliente, existem fragilidades importantes para a competitividade organizacional.

Assim, reforçando o conceito de que a competitividade organizacional – e obviamente, a qualidade e produtividade – passa obrigatoriamente pela QVT. Para bem atender o cliente externo da IES, a organização não deve esquecer o cliente interno. Isso significa que, para satisfazer o cliente externo, as organizações precisam antes satisfazer os seus colaboradores



responsáveis pelo produto ou serviço oferecido. Dessa forma, é importante salientar que a QVT representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização (CHIAVENATO, 2014). Este aspecto é corroborado pelas colocações de Silva (2009, p. 74):

A competitividade da IES é influenciada por fatores internos, dentro do contexto organizacional, representados pelas atividades relevantes perante a sua concorrência, no que concerne a sua estratégia e prática de gestão, suas habilidades de inovação e capital humano diferenciado.

Portanto, a QVT relaciona-se com a mobilização, o comprometimento pessoal, a participação com o bem-estar do funcionário na execução da tarefa na empresa, visando a consecução das metas da Qualidade Total. Um ambiente organizacional onde há uma gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, sociológicos, psicológicos e tecnológicos da organização do próprio trabalho torna-se saudável e mais propício ao aumento da produtividade. Este ambiente reflete no comportamento do funcionário no atendimento aos clientes e no contato com fornecedores (FREITAS; SOUZA, 2009).

#### 2.5.4 Gestão Universitária e ferramentas de gestão

Ao se falar em gestão importam os resultados muito mais do que o esforço empreendido para tal (BRAGA; MONTEIRO, 2005). Ao se buscar resultados, a profissionalização da gestão apresenta-se como condição necessária para a sustentabilidade das organizações na atualidade. De acordo com Tachizawa e Andrade (2006) a opção pelo modelo de gestão adotado, deve considerar elementos da visão sistêmica dos processos tendo em vista a solução de problemas e os resultados esperados. A complexidade do mundo moderno requer novas posturas em relação à gestão, conforme aponta uma das maiores autoridades em Gestão das Organizações na atualidade:

Há vinte anos, administração era um nome feio para os envolvidos nas organizações sem fins lucrativos. Significava negócios, e essas entidades orgulhavam-se de estar livres dos vícios do comercialismo e acima de preocupações sórdidas, como a linha de resultados. Atualmente, grande parte delas já entendeu que as entidades sem fins lucrativos necessitam de administração até mais do que as empresas, exatamente porque lhes falta a disciplina imposta pela linha de resultados. É claro que essas entidades continuam dedicadas a “fazer o bem”, mas também já perceberam que boas intenções não substituem organização e liderança, responsabilidade, desempenho e resultados. (DRUCKER, 2009, p.63).

Uma das formas para buscar a profissionalização da gestão se dá através de ferramentas que facilitam o acompanhamento dos objetivos, metas e resultados. Tais ferramentas podem ser elementos facilitadores para os processos de gestão, especialmente na busca por parâmetros de desempenho. Tornam-se suporte para a gestão estratégica ajudando a desdobrar as decisões estratégicas em níveis tático e operacional. Em síntese, conforme Campos (2004), o que se busca é a melhoria contínua dos processos e dos resultados organizacionais com sustentabilidade e competitividade.

As IES, principalmente a partir da virada deste século, começam a espelhar-se nas demais organizações em seu processo de melhorias na gestão. Apesar das resistências elas estão em processo de profissionalização de sua gestão. No contexto das IES Comunitárias, como é o caso da IES que está em estudo, se junta à reflexão de Murad (2008, p. 87) quando discute que tais instituições

[...] nasceram de um carisma fundacional e estão permanentemente referidas a ele. Inspiram-se no exemplo do(a) fundador(a), um(a) empreendedor(a) no seu tempo. Pode ter sido um líder comunitário, um presbítero, um bispo, uma mulher visionária, um grupo com grande sonho. Tal “reserva de sentido” possibilita-lhes desenvolver objetivos e iniciativas que estão além daquelas tematizadas pelo mercado. A partir de sua história institucional e de uma perspectiva ampla e missão, podem ser visionárias e antecipar-se ao futuro. Para que isso se efetive, é necessário desenvolver a mentalidade estratégica, conhecer e utilizar os princípios básicos e os pilares da gestão.

Logo, é evidente, no cenário atual, competitivo e muitas vezes desleal entre as IES a busca pela profissionalização e inovação da gestão diante da velocidade das mudanças sofridas, especialmente na última década. O PDI da IES em estudo, bem como outras conclusões decorrentes da análise documental evidenciam um novo posicionamento no mercado da educação superior para garantir-se em sua sustentabilidade e identidade.

Este fenômeno evidencia-se nesta instituição de educação que desde 2006 faz uma opção estratégica através da adoção da ferramenta BSC e adesão do PGQP a partir de 2011. O BSC é uma ferramenta gerencial com origem na área empresarial (KAPLAN; NORTON, 2004). Ele faz articulação entre as dimensões e medidas fundamentadas em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Em cada uma destas perspectivas são monitorados indicadores e meta.

Conforme a natureza desta tese, destaca-se a última perspectiva voltada para as pessoas na medida em que propicia aprendizado e crescimento. Segmentada, segundo Kaplan e Norton (1997) em três partes: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. Tais autores consideram os resultados desta perspectiva mais na ótica subjetiva e menos desenvolvidos do

que as outras. Ainda no olhar dos autores Oliveira et al. (2012b) a gestão implica em processo de aprimoramento do aprendizado e do crescimento e da sustentabilidade da organização.

Concomitante ao BSC, em 2011, a IES, objeto deste estudo, começa a integrar o PGQP. Este último especifica os detalhes e desdobramentos necessários para adesão ao modelo e orienta as pessoas nos diferentes níveis da organização confrontando práticas de gestão da organização com o modelo de gestão. A excelência na gestão, segundo o PGQP, passa por oito critérios já abordados nesta tese, razão pela qual aqui apenas são pontuados para reforçar o processo feito pela IES na profissionalização de sua gestão: liderança; estratégias e planos; clientes; sociedade; informações e conhecimento; pessoas; processos e resultados. Além das ferramentas BSC e PGQP, a Instituição lança mão de políticas de gestão e qualificação abertas em vários programas e projetos que visam a formação técnica, humana, profissional e Lassalista.

Um dos programas que dialoga com esta tese chama-se Programa de Qualidade de Vida no Trabalho. Este se configura na decorrência de um processo de profissionalização da gestão. Este último culmina com uma cultura organizacional que prioriza uma política de formação de pessoas. Tal política inclui o bem-estar e a QV, inclusive como um de seus princípios institucionais evidenciados em seu PDI. Conclui-se, portanto, que profissionalização da gestão e ferramentas de gestão complementam-se no contexto da gestão estratégica tática e operacional das organizações, bem como na IES em estudo.

#### 2.5.5 Cenário atual da Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho em IES

As IES figuraram por vários anos num cenário de pouca competição, uma vez que a procura era maior que a oferta, sendo rentável aos proponentes. Esta cômoda realidade levou ao não fortalecimento do processo de elaboração e implementação de estratégias para seu crescimento e sobrevivência. Assim, com o surgimento de novas instituições e o aumento na oferta de cursos por parte das já existentes, a competição passou a existir, diminuindo a lucratividade e gerando crise no setor (COLOMBO, 2004).

A busca constante de estratégias para sobreviver à concorrência faz com que as Instituições de Educação Superior passem a ter o status de empresas. Assim, com a necessidade de mudança de seus paradigmas, passam a olhar para si mesmas, numa visão empresarial, inseridas em um cenário de negócios. Identificar e atender as necessidades e as expectativas de seus clientes e de outras partes interessadas (proprietários, mantenedores, acionistas, fornecedores, comunidades acadêmicas em geral), na busca de melhores posições competitivas,

através da conquista de excelentes padrões de qualidade, começa a fazer parte do seu novo modo de ser (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSHI, 2005; COLOMBO, 2004).

A gestão universitária, especialmente na última década, passa a desenvolver seus processos com olhos da gestão da qualidade. Suas atividades coordenadas são usadas como forma de comandar e controlar uma organização com base nas políticas e diretrizes utilizadas para se alcançar os objetivos determinados pelo seu planejamento estratégico. A grande maioria dos educadores, ao defenderem os princípios e valores da sua atividade, muitas vezes reluta em aceitar a incorporação de estratégias e mecanismos provenientes de outras atividades empresariais, criando a ideia de que educação e empresa são incompatíveis.

Cabe ao gestor a tarefa de difundir tal postura e formar um grupo de trabalho comprometido com o bom desempenho da escola como um todo, pois esta só terá se apropriado de seu caráter empresarial à medida que cada professor ou funcionário se perceber responsável pela saúde da empresa, ao sugerir uma iniciativa que implique na redução de custo, ou abrir seus canais de escuta para a clientela com o qual se relaciona direta ou indiretamente. (COLOMBO, 2004, p. 240).

Para Tachizawa e Andrade (2006) muitas instituições de ensino vêm adotando sistemas de gestão que buscam complementar o monitoramento da qualidade e do desempenho das mesmas perante os sistemas de avaliação, segundo critérios legais aos quais são regidas. Segundo este autor, a gestão de qualidade nas IES se apoia em um conjunto de princípios e métodos. Estes visam a mobilização e a cooperação de todos os membros da organização e tem como objetivo melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, para obter maior satisfação dos clientes. Da mesma forma, busca o bem-estar para seus colaboradores. Porém, não deve ser encarada como uma mudança que possui data de início e fim, pois se trata de um processo contínuo com intensa participação de todos os níveis da IES.

De acordo com Hamel (2000) no processo de elaboração da estratégia competitiva algumas condições precisam ser atendidas. Primeiro, toda a organização precisa participar da criação da estratégia que não deve ser considerada como uma área exclusiva da alta administração. Deve sim ser uma atividade pluralista e participativa. Segundo, as discussões referentes à estratégia devem abranger os diferentes setores da organização, inclusive os parceiros de negócios, para possibilitar uma combinação inovadora de conhecimento. Por fim, as pessoas estarão envolvidas com as mudanças estratégicas quando identificarem oportunidades de recompensas e crescimento pessoal. Portanto, a gestão estratégica na IES é necessária. Silva (2009, p. 71) entende que:

Para que se possa fazer uma análise das causas que estão levando as IES a adotarem métodos de gestão profissionalizada de comprovada eficácia como forma de sobrevivência a um excesso de oferta com demanda reprimida, deve-se,

primeiramente, compreender como se processa a complexidade e dinâmica que rodeia e impacta as IES, sobretudo, compreender as mudanças ambientais, decorrentes do processo de internacionalização do ensino, das fusões e incorporações, o avanço tecnológico e as mudanças comportamentais das pessoas e o papel que essas instituições exercem neste ágil contexto de transformações.

A concepção de mundo como comunidade global é uma realidade compartilhada com O’Laughlin (2007). Esta nova visão facilita mais relacionamentos entre as pessoas e as nações com os reflexos na educação:

A globalização é a base para fazer da educação superior uma nova vinha, e o desafio dos gestores é transformar suas habilidades em novos odres. A escolha do modo de gestão dá forma ao novo recipiente que congrega, contém e provê a nova abordagem para a nova vinha da globalização, que demanda e auxilia a criar, enquanto universidades incrementam a extensão internacional de suas instituições (O’LAUGHLIN, 2007, p. 226).

Contudo, o ponto crucial para a problematização desta tese de doutorado se dá pelo fato das IES estarem evoluindo em seus conceitos de qualidade através de modelos estratégicos, indicadores, produtividade, gestão da qualidade, mas que em nenhum momento parece estar discutindo as repercussões disto para a QVT. Bianchetti e Machado (apud FIDALGO, 2009, p. 50) referendam bem essa realidade:

Produtividade, competição, produtivismo, *burnout*, doenças do trabalho, assédio moral, sobrecarga, intensificação, angústia, barateamento, mediocrização, classificação, ranqueamento, punição, Lattes, pressão, publicação, Qualis, cansaço, desconforto, doença, estresse, redução de tempo, tempo médio de titulação entre outros são palavras ou expressões que frequentam cada vez mais o universo vocabular de professores, orientadores, coordenadores de programas e pós-graduandos.

Neste cenário da gestão das IES os professores, assim como qualquer outra categoria profissional, são confrontados cotidianamente com [... um sentimento pessoal de perda de controle, de aceleração das vidas, de uma corrida interminável rumo às metas desconhecidas – ou cujo significado evapora quando são examinadas de perto] (CASTELLS, 2003, p. 226).

Os profissionais envolvidos nas IES participam da organização e do desenvolvimento de uma sociedade em rede podendo possibilitar um extraordinário avanço nos processos pedagógicos, por meio da criação de novos e mais ativos ambientes de trabalho, de remanejamentos espaço-temporais (até mesmo do espaço doméstico). Também trazem novas exigências e novos problemas que devem ser analisados, como: a intensificação do trabalho; a demanda por aumento da produtividade; a invasão do espaço doméstico pelo trabalho; o maior controle externo de resultados, dentre outros (FIDALGO; FIDALGO, 2009).

Segundo Delgado e Alvarez (1993) importantes perdas de recursos humanos e econômicos foram detectadas pelas organizações, principalmente educativas e de saúde, cujos

trabalhadores apresentavam altos níveis de *burnout*. Este resultado se associava, principalmente, às ausências por doenças, fadiga, desilusão, absenteísmo e declínio da motivação.

Não têm sido recorrentes estudos que reflitam sobre quem é este indivíduo que, com todas as transformações em curso no seu ambiente de trabalho, transfere para o próprio lar grande parte das responsabilidades, incumbências inadiáveis, prazos inexoráveis, avaliações decisivas. Enfim, demandas imprescindíveis que alteram o seu estilo de vida, sua forma de pensar, de intervir ou participar do cotidiano extralaboral como associações, grupos comunitários, igreja, amigos, trabalhos solidários, qualquer coisa realmente fora dos muros reais e virtuais da escola e da universidade (FIDALGO; FIDALGO, 2009).

Assim, reforça-se o conceito de que a competitividade organizacional – e obviamente, a qualidade e produtividade – passam obrigatoriamente pela QVT. Para bem atender o cliente externo da IES, a organização não deve esquecer seu cliente interno. Isso significa que, para satisfazer o cliente externo, as organizações precisam antes satisfazer os seus colaboradores responsáveis pelo produto ou serviço oferecido. Dessa forma, é importante salientar que a QVT representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização (CHIAVENATO, 2010).

Este aspecto é corroborado pelas colocações de Silva (2009, p. 74):

A competitividade da IES é influenciada por fatores internos, dentro do contexto organizacional, representados pelas atividades relevantes perante a sua concorrência, no que concerne a sua estratégia e prática de gestão, suas habilidades de inovação e capital humano diferenciado.

Portanto, a QVT relaciona-se com a mobilização, o comprometimento pessoal, a participação com o bem-estar do colaborador na execução da tarefa da organização, visando a consecução das metas da qualidade. Um ambiente organizacional onde há uma gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, sociológicos, psicológicos e tecnológicos da organização do próprio trabalho torna-se saudável e mais propício ao aumento da produtividade. Este ambiente reflete no comportamento do colaborador no atendimento aos clientes e no contato com fornecedores (FREITAS; SOUZA, 2009).

## 2.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS A RESPEITO DA REVISÃO DA LITERATURA

Num olhar de aproximação e distanciamento entre os autores, nesta revisão de literatura, constata-se que as pessoas são consideradas como capital humano de qualquer organização.

Estas remetem a elas a importância para garantir o desempenho, a produtividade, a qualidade, a eficácia e os resultados de qualquer organização. A gestão dos recursos humanos tem como grande desafio oportunizar a melhor condução deste capital para que os impactos da competitividade e da globalização, associados com a velocidade de crescimento e mudanças da atualidade, não causem maiores efeitos nessas pessoas.

Os autores clássicos apresentaram em seus estudos a necessidade da discussão e do entendimento a cerca do conceito de QVT assim como da identificação dos determinantes que se faziam envolvidos e presentes no contexto dessa temática. Por outro lado, os autores atuais já não discutem mais o conceito, mas corroboram a literatura com estudos de relação entre variáveis e pela busca de perceber resultados das ações e intervenções nos ambientes de trabalho. O ser humano é entendido na literatura como um complexo biopsicossocial que se encontra inserido no ambiente de trabalho. A este impacta a complexa relação de gerenciar o equilíbrio entre trabalho e vida.

Em sua maioria, as organizações apresentam um olhar reducionista quanto a QVT mensurando apenas alguns aspectos como absenteísmo, satisfação e motivação acreditando que representa a possibilidade de estimar a QVT. Tal compreensão demonstra que o tema desta tese merece atenção e destaque para que possa ser reforçada a complexidade, a multidimensionalidade e o grande número de determinantes que estão envolvidos com a QVT.

Estudos nacionais passam a investigar os dados epidemiológicos sobre a condição da QVT, a percepção dos colaboradores em relação à sua QVT e identificam potenciais determinantes para este assunto. Contudo, a inquietude pelo desenvolvimento da temática desta tese recai sobre os estudos de França, sobre a G-QVT, no Brasil.

Por outro lado, os estudos internacionais já se mostram mais avançados com relação à investigação dos resultados de intervenções, inovações em propostas de ações, programas e entendimento sobre a importância deste assunto para o desenvolvimento organizacional. Percebem-se, a partir da maior magnitude do número de sujeitos de pesquisa envolvidos, estudos de meta análises e de revisões sistemáticas que posicionam o tema na literatura mundial.

A relação entre o quanto à organização favorece ambientes salutarés de trabalho e o nível de engajamento dos colaboradores deve ser proporcional. Contudo, é visto que o nível de participação dos colaboradores em ações e programas de promoção à saúde é muito pequeno. Embora haja intenção de participar, a efetiva participação não é identificada. A isto, se destacam inúmeras barreiras percebidas que oportunizam as organizações levar em consideração e garantir a melhoria da QVT.

Os quadros sínteses apresentados demonstram como a literatura apresenta a sua evolução quanto ao entendimento, identificação e posicionamento quanto às variáveis, determinantes e indicadores que estão envolvidos na QVT.

A identificação apenas de determinantes para a QVT é apresentada pela maioria dos estudos. Eles abordam a temática em questão, os determinantes e seus indicadores já aparecem restritos a um pequeno grupo de autores como já visto anteriormente. As intervenções organizacionais, em busca pela melhoria do ambiente de trabalho, por meio do olhar para a QVT é limitado. Muitas vezes limita-se a ações ou programas cartesianos focados apenas no olhar da saúde, ou sobre o impacto no setor financeiro, ou ainda com atenção para a cultura organizacional. O olhar para mecanismos de gestão desse complexo ecossistema organizacional passa despercebido numa minoria de estudos que identificam a importância do planejamento das iniciativas de QVT alinhadas aos objetivos e às iniciativas garantidas por políticas organizacionais.

Os fatores críticos e os elementos do modelo BPSO reforçam a necessidade estratégica para a melhor relação entre o empenho da organização e o engajamento dos colaboradores sobre a ótica de QVT. Nesse contexto, reforça-se o olhar para a relação entre o trabalho e a vida. Esta passa a ser comprometida pelo cenário de constantes avanços, inovações, competições, globalização e a velocidade de mudanças impostas pelo mercado.

A gestão da qualidade e suas ferramentas de gestão contribuem para manter as organizações competitivas. Essas características predominantes no meio industrial e de serviços, passam a vigorar entre as IES. Embora tais IES apresentem naturezas distintas, a competitividade na educação superior está cada vez mais acirrada. Independente de sua natureza, elas possuem a sua identidade própria como organização. Norteadas por um sistema nacional de avaliação da educação superior (SINAES), as IES precisaram buscar a profissionalização da gestão universitária. Nesse momento, todos os impactos e efeitos já identificados nos ambientes industriais, de serviços e da manufatura passam a ser percebidos nos colaboradores do meio acadêmico e técnico-administrativo.

A integração e a associação dos determinantes e fatores críticos em macro elementos passam a prospectar um modelo conceitual de gestão sistêmica, e não cartesiana, da QVT em IES. Parte-se das políticas organizacionais que sustentam a implementação da estratégia alinhada aos objetivos da organização. A partir destes pressupostos, oportuniza-se alcançar os melhores resultados já identificados na literatura, passando a ser o fator de ineditismo desta tese.



### 3 MÉTODO DE PESQUISA

O estudo se caracteriza por ser uma abordagem através do *Design Science Research* (DSR). Entende-se DSR como um método que busca a partir da construção de artefatos solucionar problemas específicos, aproximando a teoria com a prática de forma satisfatória (DRESCH; LACERDA; JÚNIOR, 2015). Este método de pesquisa é amparado pelo histórico de diversos autores (SIMON, 1996; VAN AKEN, 2004; LACERDA et al. 2013, DRESCH; LACERDA; JÚNIOR, 2015)

#### 3.1 DESCRIÇÃO DO MÉTODO *DESIGN SCIENCE RESEARCH*

O referido Método fortalece sua aplicação na área da engenharia, medicina, direito, arquitetura e educação e segue as seguintes etapas:

Etapa 1: Formalização da questão de pesquisa: Trata-se da etapa de conscientização que se refere ao processo de compreensão do problema de pesquisa. Nesta etapa tem-se a formalização do problema a ser solucionado através da questão de pesquisa que norteia o processo investigativo de maneira não ideal, mas de forma satisfatória.

Etapa 2: Evidências de que não há soluções adequadas: A revisão da literatura é importante para que possam ser identificadas lacunas científicas que não apresentam soluções empíricas satisfatórias para o problema de pesquisa. Esta etapa busca sinalizar os potenciais artefatos que tendem a solucionar o problema em questão.

Etapa 3: Construção e apresentação do artefato: De acordo com Simon (1996), a partir do contexto histórico da DSR, o artefato é apresentado como sendo [... a organização dos componentes do ambiente interno para atingir os objetivos em um determinado ambiente externo] (SIMON, 1996, p. 29). Os artefatos, segundo o método DSR, podem ser considerados como determinantes, modelos, métodos e instanciações (LACERDA et al. 2013). Nesta tese foi construído um modelo e a sua construção atendeu aos objetivos específicos um, dois e três. Por modelo, nesta tese, entende-se o seguinte conceito:

Um modelo é um conjunto de proposições ou declarações que expressam as relações entre os constructos. Em atividades de design, modelos representam situações como problema e solução. Ele pode ser visto como uma descrição, ou seja, como uma representação de como as coisas são. Cientistas naturais muitas vezes usam o termo 'modelo' como sinônimo de 'teoria', ou 'modelos' como as teorias ainda incipientes. Na *Design Science*, no entanto, a preocupação é a utilidade de modelos, não a aderência de sua representação à Verdade. Não obstante, embora tenda a ser impreciso sobre detalhes, um modelo precisa sempre capturar a estrutura da realidade para ser uma representação útil. (LACERDA et al. 2013, p. 749).

Etapa 4: Validação do modelo: Esta etapa busca assegurar que a solução proposta através do artefato possa solucionar a questão de pesquisa garantindo os resultados esperados sejam alcançados. É definida através do artefato proposto onde constam análise do ambiente interno e externo, como pode ser testado e os mecanismos que medem os resultados previstos. Contudo, é importante salientar que os critérios de validade científica não garantem a validade pragmática. Ou seja, o rigor na concepção e condução da pesquisa não garantem a eficácia e efetividade nas organizações. É digno de nota salientar que a realização de grupos focais pode ser considerada um método para apoiar tanto a construção quanto a avaliação dos artefatos (BRUSEBERG; McDONAGH, 2002).

Etapa 5: Agregação de valor ao conhecimento teórico existente: Esta etapa caracteriza-se pela aprendizagem obtida durante o processo de pesquisa. Neste momento é identificando potenciais pontos de sucesso ou de insucesso que possam servir de referência e como subsídio para a geração do conhecimento.

Etapa 6: Comunicação dos achados da pesquisa: A comunicação dos achados da pesquisa é fundamental para que possam fomentar a continuidade das investigações sobre o artefato apresentado para a solução da temática da pesquisa dentro de uma classe de problemas. Além de permitir o avanço do conhecimento, permite, através da generalização, a possibilidade de aplicação em situações similares vividas por outras organizações. A generalização deve considerar suas etapas de construção e contingências.

### 3.2 APLICAÇÃO DO MÉTODO NO CAMPO EMPÍRICO

A aplicação do método no campo empírico de uma Instituição de Educação Superior Comunitária é apresentada seguindo a ordem das seis etapas já descritas anteriormente. A etapa 1 foi caracterizada como a formalização da questão de pesquisa evidenciada a partir do problema. Nesta tese a questão de pesquisa é apresentada Como estruturar e viabilizar a implementação da QVT em IES a partir de um modelo conceitual de gestão de QVT? A etapa 2 busca as evidências de que não há soluções adequadas para o problema foi identificada a partir do exposto no referencial teórico desta tese. A etapa 3 foi realizada em duas fases da coleta de dados como segue:

- Fase 1: Identificar elementos que oportunizem a gestão da qualidade de vida no trabalho. Esta fase do estudo teve por objetivo realizar um diagnóstico sobre o contexto da G-QVT da IES implicada na investigação. Almejou-se com este diagnóstico mapear as

concepções sobre os fatores críticos da G-QVT e sua relação com os fatores BPSO, e outros fatores que os participantes possam referenciar. O procedimento para a coleta de dados desta fase foi realizada através de:

a) análise documental dos dispositivos legais (Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SIANES), Planos de Carreira Docente e Técnico Administrativo, Políticas de Formação Docente e Técnico Administrativo, Programa de Qualidade de Vida no Trabalho do Unilasalle) que orientam a G-QVT e a gestão universitária na IES;

b) aplicação de questionário contendo questões abertas ao coletivo dos gestores (1. fatores críticos da G-QVT e 2. interface entre a Gestão Universitária e QVT). Os instrumentos de coleta de dados serão validados mediante a análise de pesquisadores com conhecimento na temática em pauta. Gil (2002, p. 119) esclarece que:

Muitos pesquisadores descuidam dessa tarefa, mas somente a partir daí é que tais instrumentos estarão validados para o levantamento. O pré-teste não visa captar qualquer dos aspectos que constituem os objetivos do levantamento. Não pode trazer nenhum resultado referente a esses objetivos. Ele está centrado na avaliação dos instrumentos enquanto tais, visando garantir que meçam exatamente o que pretendem medir.

c) Grupo Focal Misto:

Os participantes do estudo foram os gestores da IES (reitoria; pró-reitorias; diretorias; coordenadores de cursos; coordenadores de setores - ou cargos afins). Dos 71 convites enviados, 36 foram aceitos e 34 compareceram na Sala de Reuniões dos Conselhos para assinar o termo de consentimento e participar das oficinas.

Os critérios de inclusão neste estudo foram: ter pelo menos 1 ano de trabalho na Instituição (por ter tido a oportunidade de vivenciar ao menos um ciclo de gestão universitária) e ter assinado o TCLE. Este recorte está pautado na relevância em se ouvir os envolvidos diretamente no modelo conceitual de gestão em estudo. Entende-se que todo o processo de gestão universitária possui interface com questões de ordem acadêmica e vice-versa. Na pesquisa a grande maioria dos participantes (23/34) ocupa concomitantemente funções acadêmicas e de gestão. Esta é a razão pela qual se optou por constituir as oficinas com subgrupos, aleatórios, mistos (os ditos acadêmicos e gestores).

Dos 34 gestores entre a área acadêmica e técnico-administrativa, 14 (41%) são do gênero masculino e 20 (59%) são do gênero feminino. Metodologicamente foram apresentadas aos sujeitos da pesquisa informações pertinentes sobre a caracterização dos fatores críticos da QVT e as dimensões do modelo BPSO. Deu-se a conhecer, ainda, os princípios Lassalistas, que

deveriam perpassar todos os momentos de discussão. Utilizou-se como instrumento de coleta de dados uma matriz que investiga a interface entre os fatores críticos da QVT e as dimensões do modelo BPSO.

Foram desenvolvidas três oficinas com duração de 2h cada uma delas onde se abordou a metodologia de grupos focados. De acordo com Greenhalgh e Taylor *apud* Ribeiro e Newmann (2007) os grupos focados caracterizam um método de pesquisa qualitativo, juntamente com outros métodos como a observação passiva, a observação participante e as entrevistas em profundidade. O uso dos grupos focados é particularmente necessário quando o objetivo é explicar como as pessoas consideram uma experiência, visto que as discussões durante as reuniões são efetivas em fornecer informações sobre o que as pessoas pensam ou sentem, ou ainda, sobre a forma como agem Oliveira e Freitas *apud* Ribeiro e Newmann (2007).

Na primeira oficina, foram apresentadas as variáveis envolvidas no estudo que perpassavam pelos princípios Lassalistas (antropológico, epistemológico, ético-moral, teológico-pastoral, administrativo, pedagógico), pelos fatores críticos da QVT (conceito de QVT, produtividade, legitimidade, perfil dos líderes, práticas e valores, competências) e as dimensões do modelo BPSO. A partir deste momento, utilizando os princípios Lassalistas como base para realizar as interfaces, desenvolveu-se a matriz dos fatores críticos da QVT com as dimensões Biológico e Psicológico. Os primeiros 30 minutos atenderam à explicação teórica e o restante do tempo da oficina ocupou-se com o trabalho individual onde cada participante preencheu a matriz supracitada, partilhou em pequenos grupos chegando a uma matriz do grupo e por fim, na grande partilha constituiu-se a matriz geral parcial de todos os participantes.

Na segunda oficina, seguindo a mesma metodologia da oficina anterior, construiu-se a matriz com as dimensões Social e Organizacional. Por fim, na terceira e última oficina, realizou-se o fechamento da matriz e a análise de importância dos indicadores de cada interface estabelecendo apenas três indicadores, que representassem a maior relevância.

Os encontros com os gestores foram organizados de forma a contemplar os objetivos propostos nesta tese e foram assim definidas com a contextualização sobre QVT. Neste grupo focal buscou-se a contextualização através das ideias geradas sobre o tema em questão através da discussão sobre a relação entre o foco organizacional e o individual. Foi desenvolvido através do cruzamento de informações dos fatores críticos da G-QVT com os indicadores BPSO como segue no quadro 5: O Grupo focal foi assim organizado: Encontro 1: Eixo Biológico e Psicológico; Encontro 2: eixo Social e Organizacional; Encontro 3: Fechamento com a identificação de elementos que oportunizem a G-QVT.

Quadro 4: Fatores Críticos da Gestão da Qualidade de Vida e Elementos do Modelo BPSO

Fatores Críticos da G-QVT	Visão Biopsicossocial Organizacional (BPSO)			
	Biológico	Psicológico	Social	Organizacional
Conceito de QVT				
Produtividade				
Legitimidade				
Perfil do Gestor				
Práticas e Valores				
Nova Competência em G-QVT				

Fonte: adaptado de França (2003).

O pesquisador se ocupou com as questões éticas de sensibilização mantendo o cuidado para que nenhum participante se expusesse ou viesse a expor questões institucionais que causassem qualquer tipo de constrangimento. A lógica foi a reflexiva e compreensiva e não de julgamento.

- Fase 2: Definição de um desenho organizacional de G-QVT para as IES

Nesta fase o autor usou-se os modelos BSC, PGQP, Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações (MEIO), e Desenho Organizacional. O ponto de partida para a definição do desenho organizacional considerou os modelos referidos bem como os achados da fase 01. O modelo escolhido para a proposta do modelo que busca solucionar a questão de pesquisa desta tese foi baseado no desenho organizacional proposto por Galbraith (2002) que estabelece a inter-relação de elementos organizacionais na forma de uma estrela. Esta proposta de modelo levou em consideração as lacunas científicas e a identificação de que não há soluções para a questão de pesquisa identificada no referencial teórico desta tese. Foram identificados elementos na literatura que extrapolam as cinco proposições do modelo de estrela e que representam importância quando a temática em questão é a QVT em uma IES totalizando 9 (nove) macro elementos.

Na etapa 4 a validação foi desenvolvida através do estudo realizado na Instituição de Ensino Superior (IES) – Centro Universitário La Salle (Unilasalle Canoas/RS-Brasil) sobre a G-QVT. A validação do modelo de G-QVT construída na fase 02 ocorreu por meio de grupo focal Gestores Estratégicos. Este grupo, composto por gestores da alta administração, caracteriza-se por membros da reitoria e diretorias. Da reitoria participaram: Reitor; Vice-Reitor; Pró-Reitor de Administração e Pró-Reitora de Graduação. Três deles possuem título de Doutor em Educação e um deles está em processo de doutoramento, também em Educação.

Todos têm formação na Área Humanas com Especialização em Gestão da Educação. A experiência em gestão de IES está entre 5 e 15 anos. Das Diretorias participaram os Diretores de: Graduação; Financeiro; Pesquisa e Marketing. Cada qual tem formação específica em sua área de atuação. Contudo, dois deles possuem título de Doutor e dois com título de Especialistas. A experiência em gestão de IES está entre 3 e 7 anos.

Este grupo trabalhou em duas sessões, cada uma de 2h, na sala de reuniões da reitoria. Na primeira sessão realizou-se a hierarquização dos nove Macroelementos para o desenvolvimento do modelo conceitual de G-QVT em uma IES. Procedeu-se primeiramente à atividade de forma individualizada e posteriormente foi socializada com todos os integrantes do grupo. Nesta sessão utilizou-se a metodologia ativa do *Design Thinking*. O alinhamento de todos com relação à temática desta tese se deu por meio de um documento contendo as definições de base que conceituam cada um dos Macroelementos, buscando assim, a homogeneidade da informação para todos os integrantes.

A partir do estabelecimento hierárquico realizou-se a associação dos determinantes encontrados na literatura aos Macroelementos que estão envolvidos com a temática dessa tese. Os determinantes foram agrupados por afinidade temática resultando em 12 grupos de determinantes. Em paralelo a esses determinantes, foram inseridos na associação aos Macroelementos os seis fatores críticos para a G-QVT.

Na segunda sessão, foi identificada a relação de relevância *versus* desempenho dos Macroelementos utilizando a matriz proposta por Slack; Chambers; Johnston (2008). A matriz considera duas escalas: a primeira escala, chamada de Relevância, indica como os clientes veem a importância relativa de cada objetivo de desempenho. Ou seja, o objetivo de desempenho é visto pelos olhos dos clientes. A segunda escala chamada de Desempenho indica como a empresa está se comportando perante a concorrência, ou seja, cada objetivo de desempenho é confrontado com os níveis atingidos pelos concorrentes (KOBBER, 2006).

Este método utiliza o conceito de *gap* (lacuna), para avaliar onde a empresa está e onde deveria estar em relação ao que os clientes identificam como critérios importantes – fatores críticos de sucesso – e como está o desempenho da empresa em relação aos concorrentes. Este método *gap* compreende quatro passos:

Primeiro, significa desenvolver uma ideia do que deveria ser importante para a função produção concorrer eficazmente. Segundo, avaliar o desempenho real atingido da função produção. Terceiro, as lacunas entre o que é importante para a produção e qual desempenho está sendo atingido, guia as prioridades para o melhoramento do desempenho (matriz relevância desempenho). Quarto, as prioridades de desempenho governam a escolha e a

implementação dos planos de melhorias de longo e curto prazo (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2008). Por fim, a percepção dos influenciadores externos e internos sobre a QVT foi apresentada pelos integrantes desse grupo focal.

A etapa 5 a agregação de valor ao conhecimento teórico existente identificou-se a necessidade de um elemento que pudesse direcionar a aplicação do artefato. Através do estabelecimento de um *Roadmap* buscou-se orientar a implementação do modelo conceitual de Gestão da QVT. Entende-se por *Roadmap* um documento que possibilita estabelecer o *layout* da rota para se alcançar os objetivos traçados. Considerado como uma prospecção, ele auxilia no planejamento estratégico de desenvolvimento de produtos, serviços ou tecnologia, certificando que as reais capacidades estão disponíveis na hora certa e no lugar certo para alcançar o resultado esperado. Portanto, o *Roadmap* identifica, sintetiza e comunica as decisões tomadas ao longo do planejamento, auxiliando a focalizar os recursos que precisam ser desenvolvidos pela IES para que os objetivos definidos sejam alcançados (PHAAL; PROBERT, 2009)

Para atender a etapa 5, foi desenvolvida a coleta de dados, conforme descrita. A problematização dos elementos para a construção do *Roadmap* foi realizada por meio do grupo focal com as Lideranças Táticas da IES. Esta etapa realizou-se em duas sessões, com duração mínima de 2 horas cada uma. Este grupo focal foi constituído por lideranças que compõem os setores de apoio institucional como segue: Gestão de Pessoas, Poliesportivo, Clínicas Integradas de Saúde, Saúde e Segurança do trabalho, Marketing, Núcleo de Apoio ao Estudante e por fim, Registro e Controle Acadêmico. Todos os integrantes deste grupo focal possuem Especialização Lato Senso em sua área de atuação. A experiência profissional em IES dos participantes se apresenta entre 5 e 10 anos.

Na primeira sessão realizou-se a identificação dos players e dos stakeholders que fazem parte da temática dessa tese. Na sequência os Macroelementos foram estratificados nas três linhas que representam Por quê? Levando em consideração aspectos comerciais e perspectiva estratégica; o Mercado; o Como? Identificando aspectos ligados ao desenvolvimento e perspectiva do desempenho e O quê? Representação de aspectos ligados à tecnologia e ao aporte tecnológico.

No momento seguinte, realizou-se a identificação temporal dos Macroelementos buscando responder a três questões estratificando-as nas colunas: 1) Onde se está agora? 2) Onde se quer chegar? e 3) Como alcançar a visão de futuro? Na sequência, foram identificadas, para cada macroelemento alocado em cada linha (por quê?, como?, o quê?), informações

relevantes percebidas pelos integrantes desse grupo focal e os processos internos necessários para viabilizar a implantação do *Roadmap* do modelo de G-QVT na IES.

Na segunda sessão, o grupo focal realizou a sequência hierarquizada dos Macroelementos estabelecidos pelo grupo de Gestores estratégicos. Consideraram para tal o *Roadmap* proposto para o processo de implementação do modelo de G-QVT. Ou seja, a distribuição dos Macroelementos durante a construção do *Roadmap* seguiu a orientação das três linhas e das fases temporais (colunas). Dessa forma, após a sua realização, estabeleceu-se a relação entre a sequência hierarquizada dos Macroelementos com a distribuição destes no *Roadmap* resultando na proposta de implementação do modelo conceitual de gestão. Levou-se em consideração as proposições feitas até o presente momento (tendo por base o resultado das fases 03 e 04 e a literatura específica para estratégia de implementação), para a construção da estratégia de implementação do modelo de G-QVT. A etapa 6, a comunicação dos achados da pesquisa, está posta no capítulo 4 que trata da análise e discussão dos resultados.



## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O modelo final da G-QVT resultante desta tese decorre: da identificação dos conteúdos emergentes dos fatores críticos na transversalidade com os elementos do modelo BPSO e do diálogo entre as propostas de Galbraith, Okumus, PGQP, MEIO e BSC. A seguir apresentam-se os conteúdos decorrentes das letras a e b supracitadas para depois registrar o modelo final para a G-QVT em uma IES e sua proposta de implementação através do *Roadmap*.

### 4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS CONTEÚDOS EMERGENTES DOS FATORES CRÍTICOS NA TRANSVERSALIDADE COM OS ELEMENTOS DO MODELO BPSO

Estes resultados decorrem do Grupo Focal Misto, por ocasião da Etapa 3, Fase 1 ao desenvolver o cruzamento de informações dos Fatores Críticos da G-QVT com os indicadores do BPSO. A análise dos conteúdos emergentes segue a lógica do cruzamento de cada fator crítico com seus respectivos elementos, conforme quadro 5:

Quadro 5: Conteúdos emergentes para a G-QVT

Fatores Críticos	Elementos do modelo BPSO			
	Biológico	Psicológico	Social	Organizacional
Conceito de QVT	Equilíbrio orgânico Ócio criativo Saúde física	Bem-Estar emocional Preocupação com o outro	Humanização Bem-Estar Benefícios Convivência Autoestima positiva	Produtividade saudável Remuneração e Benefícios
Produtividade	Equilíbrio do tempo interno e tempo externo	Realização e valorização Pertencimento	Ações de Bem-Estar e melhoria Participação	Processos bem definidos Otimização do tempo
Legitimidade	Estar na função adequada Descanso	Tratamento humano Inclusão	Conduta ética Diálogo	Garantia dos direitos e deveres
Perfil de líder	Saudável e equilibrado	Empatia Alteridade	Integrador Agregador	Gestor de oportunidades
Práticas e Valores	Cuidado físico	Resiliência Integração de valores pessoais e profissionais	Integral	Formação integral
Competências	Transversalidade Consciência corporal	Inteligência emocional	Relacionamento com a comunidade local	Integração das tarefas Integração das equipes

			Visão sistêmica	Visão sistêmica
--	--	--	-----------------	-----------------

Fonte: França (2003), adaptado pelo autor.

#### 4.1.1 Conceito de QVT

O conceito biológico volta-se para o cuidado pessoal com a saúde física, com o ócio e equilíbrio do corpo. As discussões das oficinas centram-se na responsabilidade da pessoa e da IES, como já apontado por Walton (1973), no atendimento à saúde e integração física.

O bem-estar psicológico tem foco no emocional de si e do outro (companheiro de trabalho). Este dado chama a atenção para o reducionismo do psicológico ao emocional. Tal reducionismo pode nos levar a inferir sobre a necessidade de se estabelecer uma política de QVT que considere a variável psicológica para além do componente emocional (FOSSATTI; CASAGRANDE, 2011).

Os fatores sociais centram-se nos processos de humanização, a acolhida, as atitudes que promovem o bem-estar geral das pessoas, a qualidade dos relacionamentos, a autoestima positiva e os benefícios ofertados pela IES são fatores relevantes na análise dos dados. A pesquisa se aproxima do referencial Lassalista, dos conceitos de Hackman e Oldham (1975) e de Westley (1979) ao apregoar a importância da humanização nas formas de gestão do trabalho e da filosofia humanista institucional.

A compreensão organizacional dos participantes da pesquisa está na produtividade saudável, aquela que ocorre ao natural, sem pressão por parte dos pares ou chefias. Da mesma forma o conceito está vinculado à remuneração compatível com o mercado, a benefícios econômicos e financeiros, além de psicológicos, como reconhecimento, elogios e espaços de relacionamento saudável.

#### 4.1.2 Produtividade

A produtividade biológica está associada ao fator tempo interno da pessoa, bem como tempo externo exigido pela instituição. O segredo da qualidade está no equilíbrio destes tempos. Da mesma forma, a capacidade cognitiva para o trabalho específico de cada colaborador é fator essencial para que o biológico participe de forma saudável na tarefa a ser realizada.

O fazer ocupa lugar de destaque no fator crítico psicológico. As pessoas têm a necessidade de afirmar a sua obra. Este fazer vem acompanhado de valorização psicológica, de sentimento de pertença à instituição e de autoestima positiva. Da mesma forma, quando o resultado do fazer não é satisfatório, toda a questão psicológica fica prejudicada em função de incidir diretamente na valorização pessoal e profissional, bem como no fortalecimento do vínculo institucional (PROVÍNCIA LA SALLE BRASIL-CHILE, 2014).

Os dados evidenciam que as pessoas entendem e se propõem a empreender ações de bem-estar e de melhoria social no seu local de trabalho. Não querem aguardar passivamente. Demonstram a necessidade de participar, de assumir desafios junto a seus pares e instituição, a exemplo do que defende Drucker (2000). Produzir algo que agregue valor pessoal e institucional é uma das reivindicações dos pesquisados.

A padronização de processos organizacionais e exigências de requisitos de qualidade e excelência já defendidos por Origo (2011) também se destacam nos dados da pesquisa. O fator crítico organizacional é compreendido por processos institucionais bem definidos; otimização do tempo e adequações das funções. A linguagem técnica aparece nas falas com destaque para o mapeamento de processos institucionais que facilitam o fluxo da informação e ajudam na tomada de decisões.

Uma das principais causas de baixa produtividade no ambiente de trabalho é o absenteísmo e o presenteísmo. Ambos os aspectos geram impactos quanto à produtividade e custos na organização. O absenteísmo refere-se ao tempo de trabalho de um colaborador ausente devido a uma doença ou incapacidade (SCHULTZ; CHEN; EDINGTON, 2009).

Por outro lado, o presenteísmo é definido como diminuição da produtividade dos colaboradores. Seus problemas não conduzem necessariamente ao absenteísmo e à diminuição da produtividade dos colaboradores com deficiência após o seu período de ausência (BURTON; CONTI; CHEN, 1999). Ou seja, é definido com o colaborador presente no trabalho, mas limitado em alguns aspectos do seu desempenho devido a um problema de saúde (SCHULTZ; EDINGTON, 2007). Nesse ponto de vista, inclui-se o tempo gasto no trabalho com as tarefas não realizadas e a diminuição da qualidade de entrega no trabalho (LOEPPKE et al. 2003).

Cancelliere et al. (2011) em sua revisão sistemática apresenta as melhores evidências sobre o impacto do presenteísmo na produtividade das organizações. Foram selecionados apenas estudos que apresentavam impacto moderado e forte, referente aos resultados de programas de promoção à saúde em ambientes de trabalho. Como principal achado dos

programas bem-sucedidos estava o envolvimento das **lideranças** da organização, a busca ativa e o monitoramento dos fatores de risco à saúde e uma **cultura** de apoio no local de trabalho.

Por outro lado, ainda decorrente da revisão sistemática (CANCELLIERE et al. 2011) observa-se que os potenciais fatores de risco à saúde que contribuíram para o presenteísmo causaram impacto significativo na produtividade. São eles: o excesso de peso, a má alimentação, o sedentarismo, o nível de estresse elevado e as relações precárias com os colegas de trabalho assim como com a equipe de gestão. Em síntese, o impacto do elemento biológico na despotencialização do fator crítico produtividade é fator a ser considerado.

A oferta de programas de promoção à saúde em ambientes de trabalho representa uma das estratégias mais significativas para aumentar a produtividade dos trabalhadores. Observa-se que a idade média dos colaboradores está aumentando. Este aspecto traz consigo o impacto biológico em suas variáveis de saúde que causam impacto no desempenho referente à sua produtividade organizacional (CHAPMAN, 2005). Outras formas de apresentar a produtividade serão abordadas no macroelemento que trata do assunto estratégia.

Rivilis et al. (2006) aponta para a questão que considera ser a mais importante de uma organização referente aos programas de promoção à saúde. Apresenta a questão de que não é se devem ser implementados os programas de redução de riscos e melhoria da produtividade, mas como devem ser concebidos, implementados e avaliados para alcançar os melhores resultados (RIVILIS et al. 2006). Esta concepção de Rivilis, com ênfase no como os programas devem ser implementados, dialoga diretamente com o conceito de *Roadmap* resultante do grupo focal registrado nesta tese.

#### **4.1.3 Legitimidade**

Em sua condição biológica as pessoas demonstram relativo cansaço físico. No contraponto, exigem mais descanso ao acusar o excesso de atividades. Reconhecem que capacidade de diálogo e adequação de perfil para colocar-se na função considerada adequada para suas habilidades e competências é um fator relevante para a legitimidade biológica.

O sentimento de pertença perpassa as discussões do fator psicológico. As pessoas não querem apenas ter uma carteira de trabalho assinada. Demonstram igualmente a necessidade de sentirem-se pertencentes a um grupo social que lhes traga, também, segurança pessoal, profissional e emocional. As relações cordiais e respeitadas na relação de trabalho, gerando tratamento humano, são valores exaltados pelo grupo. Conforme a filosofia Lassalista

apresenta-se o sentimento dos respondentes por uma realidade existencial (SARTRE, 2004) inclusiva. Sentir-se pessoa, chamada pelo nome, atendida em primeira pessoa apresenta-se como realidade emergente no cenário do bem-estar psicológico das pessoas e grupos (FOSSATTI, 2013).

A legitimidade social é compreendida por uma conduta ética; por uma atitude de diálogo e por transparência na tomada de decisões tanto por parte dos funcionários como por parte dos representantes legais da Instituição. Esta última já dispõe de um documento sobre a conduta ética para seus colaboradores (UNILASALLE, 2013). Este se apresenta como um facilitador para mediação de conflitos e qualidade das relações estabelecidas no ambiente de trabalho. Da mesma forma, o valor dado ao diálogo ganha relevância na medida em que as pessoas manifestam o desejo de serem ouvidas, mesmo que a decisão final seja adversa à sua vontade.

Já a legitimidade organizacional é compreendida na garantia de direitos e deveres de todos os envolvidos nos processos institucionais, ou no dizer de Gasparini (2001), na garantia da legitimidade e da legalidade. Considera que todas as atividades são relevantes e que cada pessoa deve assumir com competência, responsabilidade, profissionalismo e comprometimento sua função. Esta postura já fora afirmada por Fernandes (1996) ao reforçar o papel do comprometimento da pessoa com a organização. A Instituição em estudo, por sua vez, também procura garantir os direitos e deveres de seus colaboradores no atendimento a aspectos legais tais como: Plano de Carreira Docente e Técnico Administrativo, Manual do Docente, Política de Benefícios, dentre outros (UNILASALLE, 2009a, 2009b, 2014a). Sobre o fator crítico legitimidade encontram-se lacuna na literatura específica sobre QVT. Contudo, os documentos institucionais e autores humanistas supracitados legitimam tal fator responsável pela QV no seu todo, inclusive no trabalho.

#### **4.1.4 Perfil do Líder**

O conceito de líder muito se aproxima daquele descrito por Carpinetti (2012) ao caracterizar o líder como pessoa com capacidade de influenciar pessoas, de motivar, com visão sistêmica e de futuro. Almejam-se pessoas saudáveis; psiquicamente equilibradas e dinâmicas em sua área de atuação. O perfil psicológico do líder passa pela capacidade de empatia, de reconhecimento da alteridade e da capacidade de reconhecer e de garantir a autonomia das pessoas. Os grupos esperam um líder social com poder de integrar, agregar pessoas e projetos. Da mesma forma, exigem uma visão sistêmica que considere o presente, mas que ajude o grupo a olhar para o futuro.

O perfil de um líder organizacional centra-se no Gestor de oportunidades; numa pessoa entusiasta e multiplicadora da missão e dos princípios institucionais, a exemplo do que apresenta Eboli (1999) falando em perfil moderno de gestores para o tempo presente. Os colaboradores almejam ascendência em suas carreiras e para tal manifestam-se atentos às oportunidades criadas pela Instituição, seja para formação continuada ou mesmo para novas vagas em novas funções ou serviços. Esta política consolida a valorização dos talentos internos sempre que surge uma nova demanda por recursos humanos.

As organizações precisam buscar desenvolver a liderança com habilidades par criar sistemas e processos multifacetados e para cultivar a capacidade de autonomia em todos os membros de sua equipe. Quando isso acontece, o resultado gerado estabelece a criação de novo conhecimento, oportuniza a inovação e o contexto e a prática da QVT é enriquecida (BOURNES, 2013).

Da mesma forma, a liderança de pessoas proposta por Parse (2008) pode ser usada para qualquer situação onde surgem oportunidades de liderança. A liderança busca com foco na dignidade e na liberdade o desenvolvimento de suas habilidades de acordo com os constituintes de diversas situações advindas do cotidiano no ambiente de trabalho. Ou seja, a liderança deve estar deliberadamente inovando com potencial de promover o engajamento em busca persistentemente da excelência tornando esta, uma situação indivisível, imprevisível e sempre mutável. Este processo é vivido no comprometimento com uma visão vigorosamente energizante, arriscando-se voluntariamente em meio à ambiguidade, e reverenciando os outros com vigilância. Quando os líderes são guiados por uma perspectiva teórica que reverencia os desejos e habilidades dos indivíduos, o contexto e a prática das organizações são enriquecidos (BOURNES, 2013).

O sucesso de qualquer organização está diretamente ligado à forma com que seleciona seus colaboradores, motiva, promove a identidade organizacional e fideliza a força de trabalho. No atual contexto, as lideranças precisam ser flexíveis o suficiente para conduzir sua equipe e garantir a lealdade de seus colaboradores.

Para maximizar positivamente o clima organizacional, tanto para dos colaboradores quanto para a organização, é preciso adotar novas abordagens para melhorar a QVT. A cultura organizacional, treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, compensação e recompensas e satisfação no trabalho têm grande impacto na QVT. A relação saudável das lideranças com seus colaboradores, nas mais diversas hierarquias organizacionais, leva a uma melhor comunicação e consequente cooperação. Dessa forma, a QV dos colaboradores tem um impacto positivo na produtividade (VENKATESH; AARTHY, 2013).

Uma estratégia que a liderança organizacional pode adotar está na participação dos funcionários na tomada de decisão. Isso auxilia a organização a fidelizar seus colaboradores como incentivo à inovação e oportunidades de crescimento profissional, de desempenho e beneficiar a organização, promovendo o sentimento de pertença, no longo prazo. De modo semelhante, a liderança por meio de um sólido sistema de avaliação de desempenho e incentivo seria capaz de melhorar o comprometimento dos colaboradores, a moral e lealdade à organização. Tal participação apresenta potencialidade para minimizar a geração de conflitos internos. A gestão, por meio de suas lideranças deve enfatizar a importância da integração social na força de trabalho, assegurar a todos os membros da organização o sentimento de pertencer a uma única comunidade. A transparência nas relações com os colaboradores deve ser encorajada em todas as atividades e, portanto, se deve criar um ambiente confiável. Assim, a QVT torna-se vital para um melhor desempenho e produtividade (RATHAMANI; RAMCHANDRA, 2013).

#### **4.1.5 Práticas e Valores**

O valor do cuidado com o físico torna-se relevante na medida em que o cuidado com o bem-estar físico ganha destaque. As experiências práticas de cuidado, como combate ao sedentarismo e o acompanhamento profissional especializado, estão presentes nos discursos e práticas. Chama atenção o reducionismo dado ao conceito de práticas e valores no âmbito biológico, circunscrito apenas para o cuidado físico do colaborador. Discursos institucionais voltados para o cuidado sistêmico e de sustentabilidade em suas diferentes esferas como ambiental, estética estrutural, ambientes de trabalho, passam silenciados nas falas dos respondentes (FOSSATTI; HENGEMÜLE; CASAGRANDE, 2011).

O valor psicológico da resiliência, o respeito às diferenças, a integração e respeito dos valores pessoais e profissionais participam do conceito de práticas e valores psicológicos. Contudo, ouvidorias institucionais e apontamentos do Núcleo de Atendimento Pedagógico (NAP) e gestão de pessoas mostram uma realidade ainda distante da integração pessoal e do exercício da resiliência frente às adversidades pessoais e profissionais que a vida impõe. Logo, é preciso aproximar distâncias entre conceitos e práticas de bem-estar voltados à resiliência e integração humana (ROGERS, 1982).

O conceito social de pessoa é o adulto que chegou à maturidade humana como condição para bem viver em sociedade. Características como diálogo e compreensão integral da pessoa estão presentes no discurso e no valor social. Os dados da pesquisa se aproximam de Morgan

(1996) quando afirma que as grandes demandas são da ordem psicossocial. Contudo, conforme já exposto acima, tem-se um longo processo a percorrer nas práticas de formação integral.

Esta formação integral, expressão da filosofia Lassalista, em suas dimensões física, psíquica, social, organizacional, profissional e espiritual é destacada pelo grupo no quesito organizacional. Ela tem como resultados, dentre outros, pessoas que vivem ou desejam viver os valores da autenticidade e da cooperação. França (2003) afirma também a importância dada nos tempos atuais às práticas e valores relacionados aos vínculos e estrutura da vida pessoal como já enunciados nesta pesquisa.

Um dos principais fatores de sucesso nos programas de promoção à saúde com relação às práticas e valores está em oferecer a igualdade de oportunidades aos colaboradores. Da mesma forma, está no engajamento organizacional, na proposição de ações e no olhar para a saúde global, bem como a implementação de políticas comportamentais e gestão ambiental (BURKERT et al. 2014).

Corroborando com esta análise, maiores experiências de autonomia e participação na tomada de decisões para a busca de uma melhor QV têm efeitos positivos nos colaboradores. Ou seja, o envolvimento do colaborador com a organização é um fator que prevê maior satisfação no trabalho e melhor equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada, nível de estresse e fadiga. Em contraste, quando há níveis elevados de intensidade de trabalho e dedicação à organização caracterizada pela produtividade, aumenta a fadiga, o estresse e comprometem o equilíbrio entre vida profissional e familiar. Se a QVT é um objetivo fundamental da organização, se faz necessária a atenção para o equilíbrio dos processos que exigem produtividade e aumentam a intensidade do trabalho (BOXALL, 2014).

#### **4.1.6 Competências**

Destacam-se a consciência corporal, a pré-disposição para as demandas de um físico saudável, bem como a capacidade transversal para acolher novas possibilidades de desenvolvimento de habilidades e competências que a vida venha a exigir. A formação integral e integradora, a autonomia para tomar decisões e a inteligência emocional são as competências psicológicas que mais se destacam na pesquisa (FOSSATTI; CASAGRANDE, 2011).

A relação com a comunidade local ganha destaque no perfil social. Mesmo aos que trabalham no operacional é exigida uma visão sistêmica da instituição e efetivo envolvimento institucional. Esta realidade condiz com a realidade institucional de uma IES comunitária



voltada para os interesses de seu entorno e de sua comunidade local e regional, conforme já dito no referencial teórico sobre o conceito de uma IES comunitária (BRASIL, 2013).

As organizações precisam de equipes, de trabalho cooperativo, de pessoas que tenham presente a visão sistêmica da vida e da empresa. Este é o conceito organizacional apresentado pelos dados da pesquisa que comungam diretamente com Bruno (2000) ao afirmar a competência da G-QVT integrada à comunidade, à organização e à pessoa no trabalho tendo como resultado o bem-estar.

Estas competências para a Q-QVT não encontram diálogo estreito com a literatura específica sobre QVT. Contudo, a análise documental e os autores da filosofia humanista (ROGERS, 1982; FOSSATTI, 2013; FRANKL, 2013) asseguram tal aproximação e condição necessária para a integração pessoal. A seguir apresentam-se os dados da pesquisa no diálogo entre as propostas de Galbraith, Okumus e o material empírico emergente de ferramentas de gestão como PGQP, MEIO e BSC.

## 4.2 DIÁLOGO ENTRE MODELOS DE GESTÃO

Estes resultados emergem da Etapa 3, Fase 2, quando é realizada a análise dos Modelos de Gestão (BSC;PGQP;MEIO; Modelo organizacional e Estratégia de implementação). Ao considerar estes modelos, o escolhido foi o Modelo organizacional de Galbraith (2002). Além dos resultados preliminares dos conteúdos emergentes supracitados, procedeu-se à análise das aproximações dos conteúdos apresentados pelos autores e ferramentas de gestão do Quadro 6.

Quadro 6: Aproximações: Modelo organizacional, Estratégia de implementação, PGQP, MEIO e BSC

Desenho organizacional Galbraith (2002)	Estratégia Implementação Okumus (2003)	PGQP (2011)	MEIO (2003)	BSC (1997)
Estratégia	Estratégia	Estratégia	Estratégia	Financeiro
Estrutura	Ambiente	Pessoas	Indicadores	Aprendizado e Crescimento
Processos	Estrutura	Processos	Processos	Processos
Recompensas	Cultura	Liderança		Cliente
Pessoas	Liderança	Clientes		
	Comunicação	Sociedade		
	Recursos	Resultados		
	Pessoas	Informações e Conhecimentos		
	Controles			

	Resultados			
--	------------	--	--	--

Fonte: autoria própria, 2016.

A análise final do Quadro 6 permite afirmar 9 Macroelementos intervenientes para a G-QVT em uma ICES. Estes justificam-se tendo como critérios: incidência; constructos da literatura; conteúdos emergentes da investigação e especificidade de uma ICES.

Considerando Galbraith, Okumus e outros autores, bem como os dados preliminares da pesquisa, apresentam-se os 9 Macroelementos, hierarquizados pelo grupo focal. Este momento foi trabalhado com um grupo focal denominado Gestores estratégicos. Os 9 Macroelementos foram hierarquizados pelos respondentes deste grupo focal em ordem de importância do maior para o menor (figura 4). São assim apresentados: 1 Políticas; 2 Estratégia; 3 Processos; 4 Liderança; 5 Estrutura; 6 Recursos; 7 Cultura; 8 Recompensas e 9 Resultados.

Figura 4: Momento de hierarquização dos Macroelementos pelos participantes do grupo focal



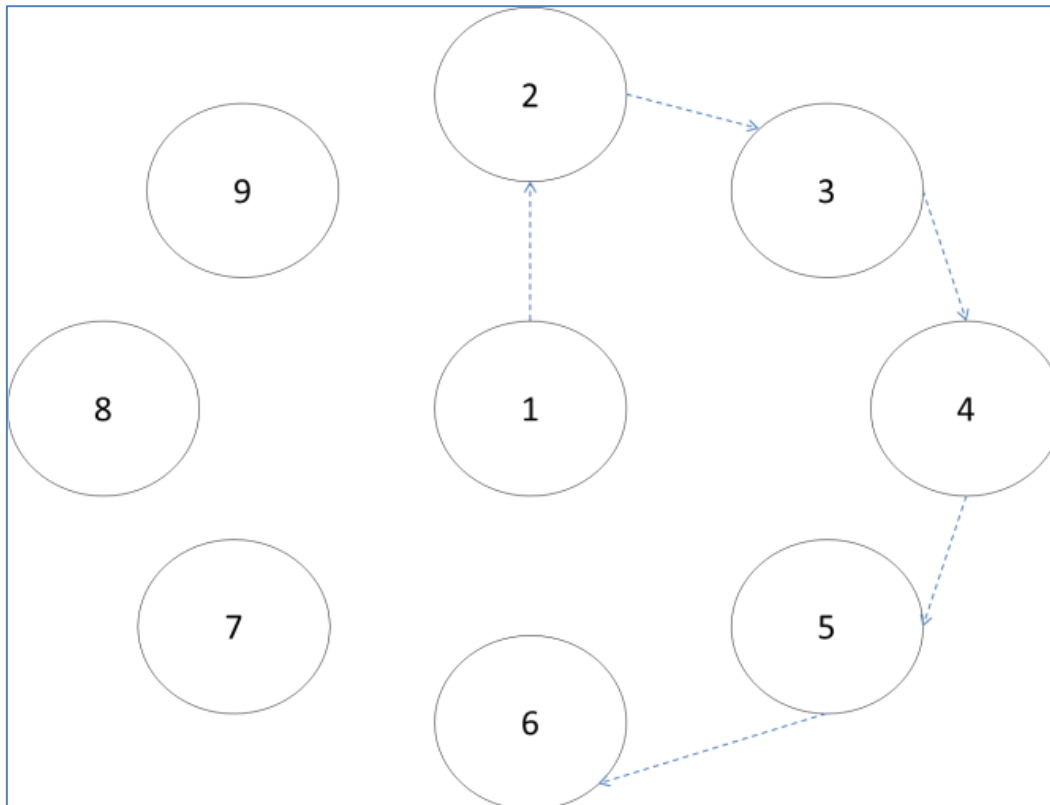
Fonte: autoria própria, 2016.

Explicitam-se, na sequência, os Macroelementos em sua ordem de hierarquização conforme o grupo focal.

**Políticas Institucionais de QVT:** Políticas Institucionais são instrumentos que estabelecem a lógica de funcionamento quanto aos processos gerenciais, especificam diretrizes, regras, conceitos e responsabilidades, que expressam os parâmetros para as ações da Instituição (UNILASALLE, 2016b).

**Estratégia para a Gestão da QVT:** A estratégia, segundo Galbraith (2002), define os objetivos e as metas que devem ser alcançados pela organização, bem como a missão e valores a serem perseguidos; é ela que define a direção básica da empresa. É a estratégia que estabelece os critérios de escolha das variáveis organizacionais que tanto afetam a implementação da estratégia, influenciando em seu sucesso ou fracasso.

Figura 5: Macroelementos Hierarquizados



Fonte: grupo focal, 2016. (1) Políticas; (2) Estratégia; (3) Processos; (4) Liderança; (5) Estrutura; (6) Recursos; (7) Cultura; (8) Recompensas e (9) Resultados.

**Processos para realizar QVT:** a tarefa de adequação organizacional a uma dada estratégia não está concluída com a escolha do tipo de estrutura. Daí a importância dos desenhos dos processos poderem ser laterais ou verticais. Para Galbraith (2002), os processos laterais são processos de informação e de decisão que coordenam atividades espalhadas entre as diversas unidades organizacionais, provendo mecanismos para descentralização das decisões do gerenciamento geral. Vários autores destacam a importância dos processos de gerenciamento e de acompanhamento e controle (FEURER; CHAHARBAGHI; WARGIN, 1995; HAMBRICK; CANNELLA, 1989; RAPS, 2004). Kerr (2002) considera que existem dois tipos de controle, um sobre os resultados da organização e outro sobre os comportamentos da organização para se chegar aos resultados.

**Liderança para QVT:** Para Raps (2004) as pessoas representam um fator crucial dentro do processo de implementação da estratégia. Outros autores também destacam a importância desta variável para o sucesso da implementação da estratégia (HIGGINS, 2005; PRYOR et al. 2007). Ginsberg e Abrahamson (1991) estudaram o papel dos defensores internos e externos nos processos de mudanças dentro das organizações: os consultores externos de gestão são importantes para criar a motivação para a mudança, enquanto a substituição de membros da alta direção é mais importante para quebrar a resistência à mudança e promover sua implementação.

O trabalho de Bossidy e Charan (2002) destaca os pilares de um bom processo de pessoas: alinhamento da necessidade de pessoas com a estratégia; processo de sucessão; ações sobre os profissionais de baixo desempenho e mudança na forma de atuação e missão da área de RH. Já Fleury e Fleury (2004) associam a construção de competências com as estratégias das organizações e preconizam o alinhamento das competências individuais com as competências organizacionais. Finalmente, alguns autores também destacam a importância da liderança em um processo de implementação da estratégia, como Beer e Eisenstat (2000) e Higgins (2005).

**Estrutura para QVT:** Galbraith (2002) aponta que a estrutura determina a distribuição de poder e autoridade dentro de uma organização. Para se determinar a estrutura de uma organização é preciso analisar suas dimensões: especialização, forma, distribuição de poder e departamentalização. A especialização refere-se aos tipos e quantidades de especialidades necessárias para se executar um trabalho. A forma de uma estrutura é determinada pelo número de pessoas existentes nos departamentos de cada nível hierárquico. A distribuição de poder se refere a dois conceitos. O primeiro é a distribuição vertical de poder e autoridade para tomada de decisão. Neste primeiro conceito a distribuição de poder pode ser definida por uma estrutura centralizada ou descentralizada. Esta variável é definida de acordo com a estratégia escolhida. O segundo conceito é a distribuição horizontal de poder. Neste caso, o poder é deslocado para aquele departamento que lida com as questões mais críticas à estratégia da organização. A departamentalização refere-se à escolha de departamentos que irão integrar os trabalhos especializados e formar a hierarquia da empresa.

**Recursos para QVT:** toda nova estratégia irá requerer algum tipo de realocação de recurso e muitas precisarão da aquisição de novos recursos (HAMBRICK; CANNELLA, 1989). Em seu modelo para implementação de estratégias Higgins (2005) argumenta que uma organização não consegue executar com sucesso uma estratégia sem obter recursos adicionais como capital, informação, tecnologia e o tempo necessário da alta direção e outros indivíduos envolvidos no processo. Para o autor, os recursos devem estar dedicados à nova estratégia ou à

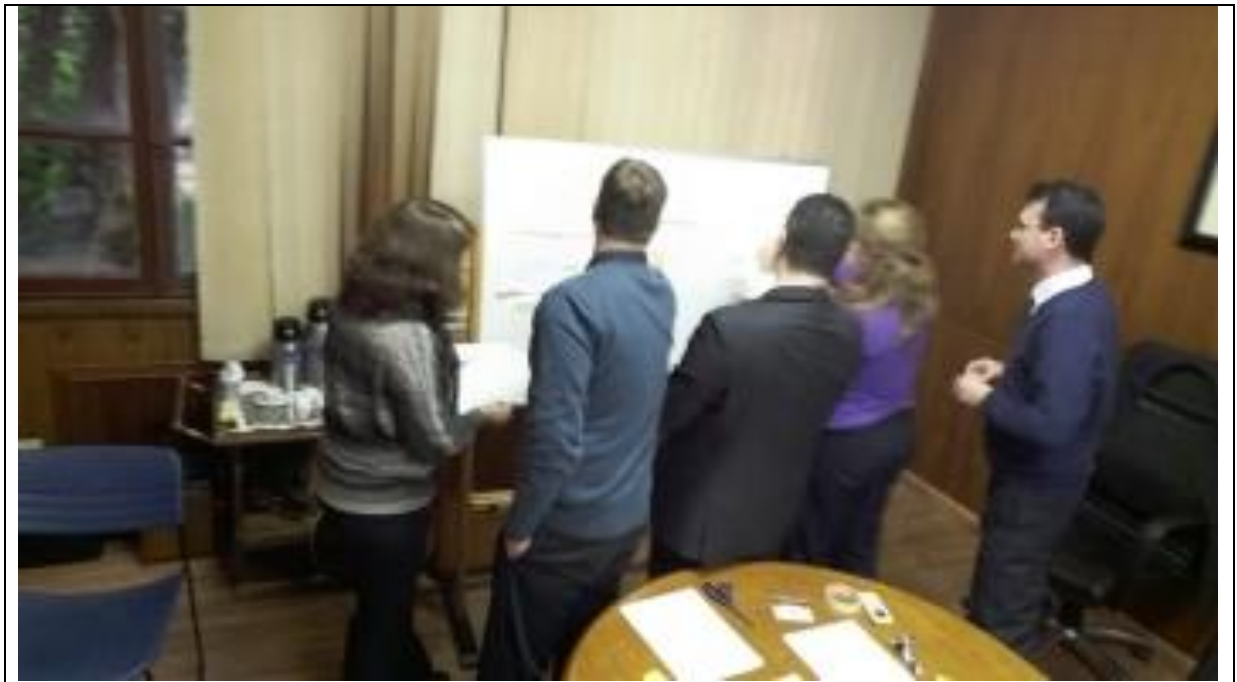
estratégia existente. Já para Miller (1997) a disponibilidade de recursos, como força de trabalho, tempo e recurso financeiro, é apenas um facilitador no processo de implementação da estratégia, não sendo considerado um fator-chave de sucesso. Hrebiniak (2005) aponta que o desalinhamento entre a corporação e a unidade de negócio na alocação de recursos é fonte de dificuldades na implementação. Além disso, os recursos necessários para suportar a estratégia variam de acordo com a escolha da empresa e esta avaliação deve ocorrer no processo de formulação da estratégia.

***Cultura QVT e Foco nas Pessoas:*** Dentro da abordagem cultural do processo da implementação, de Bourgeois e Brodwin (1984), a cultura corporativa é considerada fundamental para suportar ou não a estratégia, de acordo com sua adequação. Mas há implicações em se criar uma cultura muito forte em uma organização, como a dificuldade de realizar novas mudanças e a possibilidade de tornar a empresa fechada à inovação.

***Recompensas/incentivos:*** Hambrick e Cannella (1989) ressaltam que o impacto de incentivos e recompensas é frequentemente negligenciado na implementação de estratégias. Para os autores as recompensas podem ser formais ou informais. Chen e Hsieh (2005) consideram que muitas empresas estão começando a valorizar os incentivos como investimentos da empresa para o alcance dos resultados e não como custo adicional. Os incentivos devem estar alinhados à estratégia e também à cultura e aos processos da empresa. Já Hrebiniak (2005) considera que os incentivos moldam o comportamento para os fins desejados, bem como direcionam as ações de forma consistente com os resultados desejados da implementação. O autor ainda destaca que muitas vezes os incentivos não privilegiam o desempenho coletivo e o trabalho em equipe, o que pode ser problemático.

***Resultados em QVT:*** apresentação de resultados estratégicos e operacionais relevantes para a gestão e a organização, na forma de indicadores. Estes permitem avaliar, no conjunto, a melhoria dos resultados e o cumprimento de compromissos com requisitos de partes interessadas. Os determinantes identificados pela literatura dão sustentação aos nove Macroelementos. A definição dos determinantes passou pelas seguintes fases: a) revisão geral da literatura incidindo em 43 determinantes (anexo 1) e b) agrupamento pelo autor por aproximação e afinidade temática. Este resultou em 12 grupos de determinantes associados aos nove Macroelementos (anexo 2). Por fim, os Macroelementos receberam associação direta dos 12 grupos de determinantes e dos seis fatores críticos (conceito de QVT, produtividade, legitimidade, práticas e valores, perfil gestor e competências) conforme foto xx.

Figura 6: Momento de associação dos grupos de determinantes e fatores críticos



Fonte: autoria própria, 2016.

### **4.3 MODELO CONCEITUAL DE GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Os resultados aqui apresentados emergem da Etapa 4 realizada pelo Grupo Focal Gestores Estratégicos. O modelo comporta os nove Macroelementos em diálogo com os determinantes da literatura e os fatores críticos para a G-QVT. Na sequência estabelece-se um diálogo com a literatura. Apenas nos itens 4.3.1, 4.3.2, 4.3.4 e 4.3.5 intencionalmente, repetem-se os conceitos teóricos de base dos fatores críticos a eles relacionados para melhor clarificar o contexto da discussão.

#### **4.3.1 Políticas institucionais de QVT**

Considerando a literatura fez-se uma escolha intencional por apresentar a política como elemento desencadeante dos demais. O grupo focal associou cidadania (WALTON, 1973); trabalho em si (SIQUEIRA; COLETA, 1989; WALTON, 1973; LIPPITT, 1978; BELANGER, 1983) como determinantes para a gestão das políticas institucionais da QVT e o fator crítico que o grupo focal associa é o conceito de QVT.

Tal conceito de QVT considera a melhoria da saúde por meio de novas formas de organizar o trabalho têm sido objeto de inúmeros artigos científicos e obras publicados sob a denominação de QVT. Contudo, tem-se constatado certa confusão sobre os significados teórico e técnico do conceito de QVT, o que poderia conduzir, simplesmente, a outro modismo nas empresas. Além disso, outra dificuldade está relacionada ao papel dos gestores da área de Recursos Humanos (RH) com o desenvolvimento apenas teórico da QVT. Deve-se identificar os fatores e critérios que sustentem a formulação de modelos de implantação de projetos de QVT. De acordo com Bardoel e Cieri (2014) e Wierenga et al. (2013) o posicionamento das políticas institucionais para a QVT se mostra importante como macroelemento orientativo aos demais.

Seu Fator Crítico Legitimidade é entendido no âmbito das organizações a legitimidade é definida como a imparcialidade percebida pelos sujeitos envolvidos nas decisões adotadas. Nesse sentido, significa a aceitação de decisões pela maioria, respeitando os direitos das minorias. Dessa forma a legitimidade envolve a noção de que além de os direitos e deveres serem respeitados, as decisões, os comportamentos e as atitudes individuais ou específicos são aceitos e respeitados (MILKOVICH, 2000). Neste contexto, encontram-se envolvidas com a legitimidade as questões jurídicas, o desenvolvimento humano como um indicador de legitimidade; a confiança organizacional; o desenvolvimento sustentável; a responsabilidade social e programas e atividades de cidadania; a ética e, por fim, a construção de significados legítimos nas práticas de QV.

#### **4.3.2 Estratégia para gestão da QVT**

A associação do grupo focal ao macroelemento estratégia vem aproximar-se dos conceitos de Desenvolvimento, Crescimento e Segurança trabalhados por (MEJBEL et al. 2013; ROOPA; NARAYANAN, 2014; SINHA, 2012; WALTON, 1973; FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009). Já o crescimento pessoal e profissional enfatizados pelo grupo são também destaques de Belanger (1983). Da mesma forma que o reforço dado pelo grupo focal, outros autores colaboram com a abordagem da coesão entre a vida e trabalho (MEJBEL et al. 2013); relação trabalho e vida social (MEJBEL et al. 2013; MEDEIROS, 2011; FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009; WALTON, 1973); equidade no trabalho (MEDEIROS, 2011).

O fator crítico que o grupo focal associa a este macroelemento é a produtividade. Esta, de acordo com Fernandes (1996) só é possível atingir as metas de produtividade através do comprometimento dos empregados satisfeitos com o trabalho. Quando não é levado em

consideração o fator humano, o desempenho do cliente interno, o empregado, fica comprometido pelos baixos níveis de satisfação. Dessa forma, afeta o atendimento às exigências do cliente externo inviabilizando as estratégias voltadas para a melhoria da qualidade dos produtos e serviços.

Recentemente, os profissionais têm recebido atenção às necessidades de melhorar a eficácia das iniciativas de gerenciamento da relação vida-trabalho, seus objetivos de desempenho financeiro e não financeiro assim como de eficácia organizacional em geral. Bardoel e Cieri (2014) apresentam quatro dimensões importantes para serem consideradas na G-QVT. Elas se apresentam ligadas às métricas de avaliação da relação entre a vida e trabalho que compõem o planejamento e alinhamento, a customização, a cultura de apoio, e a demonstração de valor.

Dentre as recomendações relacionadas às iniciativas de acompanhar a relação entre vida e trabalho incluem: políticas e programas; comprometimento da liderança; cultura e atitudes; medição do impacto; execução da ação; organização do trabalho e suas práticas; comunicação; e estratégia. No contexto de G-QVT, a estratégia aparece como uma categoria que busca o desenvolvimento do equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada tornando-se, claramente a proposta mais desafiadora e estratégica para a gestão de pessoas (BARDOEL; CIERI, 2014).

Parkinson et al. (2014) conduziu um estudo com mais de 13 mil participantes nas ações do MyHealth vinculado ao centro médico da Universidade de Pensilvânia. Tais sujeitos foram acompanhados por cinco anos e comparados com mais de 4,5 mil pessoas que não participaram deste programa abrangente de bem-estar, prevenção e tratamento de doenças crônicas. Os principais desfechos analisados foram os níveis de risco à saúde, despesas médicas, despesas com medicamentos, além de dados e informações sobre a eficácia dos cuidados de saúde apresentando impacto para prevenção e gestão de doenças. Embora tenham sido observados efeitos nos custos, principalmente na redução para aqueles identificados com maior risco de saúde, a gestão de doenças crônicas ainda é um desafio. Nesse sentido, incorporar estratégias que incentivem a gestão da saúde pode servir como uma ferramenta útil, embora não suficiente, para melhorias da saúde e redução dos custos (PARKINSON et al. 2014).

A promoção da saúde no ambiente de trabalho é uma estratégia que combina os esforços dos empregadores, dos trabalhadores e da sociedade para saúde e bem-estar dos colaboradores (ROBROEK et al. 2012). Outros estudos apontam para a relação entre comportamentos insalubres de estilo de vida e obesidade com maior licença por doença e perda de produtividade no trabalho (ROBROEK et al. 2011; SCHMIER; JONES; HALPERN, 2006; SCHULTZ;



EDINGTON, 2007). Estas situações elevam os custos indiretos para os empregadores. A busca por melhorar o estilo de vida através de intervenções organizacionais tem por objetivo manter uma força de trabalho mais produtiva e gerar economias nos custos indiretos (ROBROEK et al. 2011). Intervenções voltadas para a prevenção primária em saúde têm por objetivo contribuir para o cuidado da população dos colaboradores em direção de uma vida mais saudável. Sabe-se que pequenas mudanças de comportamento no estilo e controle dos hábitos de vida, em uma população, pode ter um impacto significativo na saúde pública (SORENSEN et al. 2004). Tais programas são benéficos para os empregadores, pois melhoram a produtividade dos colaboradores e os objetivos da organização (GOETZEL; PRONK, 2010).

### **4.3.3 Processos para realizar a QVT**

Os dados da pesquisa associaram ao macroelemento processos questões de imagem da empresa (FERNANDES, 1996); prêmios, recompensas e benefícios (WERTHER; DAVIS, 1983; SINHA, 2012; HUSE; CUMMINGS, 1985; MEJBEL et al. 2013); compensação justa e adequada (FERNANDES, 1996; SINHA, 2012; ROOPA; NARAYANAN, 2014; WALTON, 1973); reconhecimento profissional (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009); produção do trabalho (LIPPITT, 1978); efetividade dos processos de trabalho (MEDEIROS, 2011); execução do trabalho (MEDEIROS, 2011). Consideraram ainda as condições de trabalho (WALTON, 1973; WERTHER; DAVIS, 1983; FERNANDES, 1996; FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009; ROOPA; NARAYANAN, 2014) e o suporte organizacional (SINHA, 2012).

O fator crítico associado ao macroelemento processo, no entendimento do grupo focal é Competências da G-QVT. A proposta de competência evidencia problemas organizacionais a serem gerenciados, com a rediscussão de práticas, políticas e expectativas das pessoas nos níveis estratégicos, gerencial e operacional. Considera-se esforço conceitual e prático para passar do taylorismo e das teorias classificatórias para um modelo avançado que dialoga com ambientes globalizados, de uso intensivo de tecnologia e com atuação nos grupos e comunidades com desequilíbrio e carência de condições socioeconômicas. A competência da gestão de QVT deve pressupor sempre integração comunitária, organizacional e da pessoa no trabalho, resultando em evidências de bem-estar, assim deve-se enxergar, aprender, desaprender e reaprender (BRUNO, 2000).

Os processos para a realização da QVT, e como decorrência para a sua gestão, levam em consideração a experiência de consultores de promoção da saúde em ambientes de trabalho que consideram em suas análises as orientações para o tratamento dos dados e para os princípios de

concepção. Abordam-se os seguintes elementos de análise organizacional: planejamento do procedimento geral, conteúdo dos dados, métodos de coleta de dados e processamento de informação. Em geral, os princípios orientados pelo design têm como objetivo a produção de dados representativos, enquanto que o design orientado para os princípios visam promover a motivação, a coerência e uma capacidade de autoanálise (INAUEN, 2012).

A G-QVT busca entregar os resultados esperados por meio de processos orientados para um ciclo de resolução de problemas como segue: análise, estabelecimento de prioridades, planejamento, implementação, controle contínuo e avaliação (ENWHP, 2005). Assim, uma organização necessita recuperar informações referentes às necessidades e ao contexto, bem como para estabelecer prioridades e planejamento orientado pelas metas. Ao mesmo tempo, uma análise orientada pelo processo para a saúde de indivíduos e mudança organizacional se faz necessária. Neste contexto, é amplamente reconhecido que a análise dos resultados é crucial não apenas para o plano de intervenção, mas também para desenvolver os processos de mudança. Para tanto, quatro elementos-chave de uma análise são identificados: planejar o procedimento geral, os conteúdos dos dados, os métodos e o processamento de informação. O *feedback* dos resultados é geralmente visto e usado como uma intervenção-chave na participação e motivação dos colaboradores (MENDEL et al. 2008).

No contexto da QVT há colaboração de diversas áreas do conhecimento. Uma delas insere os princípios do design orientados aos dados que ajudam a criar um banco de dados para a G-QVT. Da mesma forma, a aplicação dos princípios do design orientados para a mudança organizacional faz uso explícito da qualidade interanálise, motivando os colaboradores a alcançar um processo e construir uma capacidade de autoavaliação. Estes princípios tem grande potencial para serem aplicados em outros programas de promoção à saúde (INAUEN, 2012).

#### **4.3.4 Liderança para QVT**

Os resultados da pesquisa se aproximam do macroelemento liderança com perfil de Comunicação (FERNANDES, 1996; SINHA, 2012; MEJBEL et al. 2013) e efetividade na comunicação (MEDEIROS, 2011). Da mesma forma a liderança apresenta-se associada à organização do trabalho (FERNANDES, 1996; MEDEIROS, 2011; FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009; SINHA, 2012); a funções e estrutura da organização (LIPPITT, 1978; BELANGER, 1983); a projeto do cargo (WERTHER; DAVIS, 1983; HUSE; CUMMINGS, 1985); à adequação da remuneração (MEDEIROS, 2011); à relação com a organização (MEDEIROS, 2011) e a melhorias no ambiente de trabalho (HUSE; CUMMINGS, 1985).

O fator crítico associado está no Perfil do Gestor. Este é entendido no cenário onde liderar é a capacidade de influenciar pessoas a fazer algo de boa vontade, a empregar seu talento na busca de resultados eficazes. A liderança como estilo de gestão motiva as pessoas, diferentemente da imposição baseada na autoridade hierárquica. O líder compartilha sua visão de organização, delega autoridade e responsabilidade, avalia e desenvolve pessoas, administra discussões e resistências (CARPINETTI, 2012).

Dessa forma, as organizações, para serem competitivas, dependem do grau de comprometimento de seus funcionários para absorver novas competências. É importante salientar que o papel dos que têm posição e função de liderança, para que haja legitimidade na ação, deve estar na coerência do discurso com a prática (FRANÇA, 2003).

O comprometimento da liderança e da alta gestão como apoio para garantir a estratégia e a cultura na organização contribuem para a construção de um ambiente de trabalho de apoio às informações, comunicação, modelagem de papéis, comportamentos e o papel da liderança na construção de uma cultura onde a integração trabalho-vida é valorizado (BARDOEL; CIERI, 2014).

#### **4.3.5 Estrutura para QVT**

O grupo focal entende a Estrutura para a QVT enquanto envolvimento da alta gestão (MEJBEL et al. 2013); Feedback (HACKMAN; OLDFHAM, 1975); Relação Chefe-subordinado (FERNANDES, 1996; MEDEIROS, 2011); Compromisso institucional e organizacional (SINHA; 2012) e imagem da empresa (FERNANDES, 1996).

Os fatores críticos associados a este macroelemento, conforme o grupo focal são as práticas e valores e as competências da G-QVT. Quanto às Práticas e Valores a literatura científica vem mostrando que o ambiente organizacional está discutindo os processos burocráticos, os tempos e os movimentos de produtividade, as relações humanas e a ética a partir de novas referências de gestão como: o autocontrole, o comprometimento, os círculos e as células de produção, a qualidade de processos e produtos, a gestão de redes de conhecimentos, entre outras,

Já no tocante às Competências da G-QVT evidenciam-se problemas organizacionais a serem gerenciados, com a rediscussão de práticas, políticas e expectativas das pessoas nos níveis estratégicos, gerencial e operacional. Considera-se esforço conceitual e prático para passar do taylorismo e das teorias classificatórias para um modelo avançado que dialogue com ambientes globalizados, de uso intensivo de tecnologia e com atuação nos grupos e

comunidades com desequilíbrio e carência de condições socioeconômicas. A competência da gestão de QVT deve pressupor sempre integração comunitária, organizacional e da pessoa no trabalho, resultando em evidências de bem-estar, assim deve-se enxergar, aprender, desaprender e reaprender (BRUNO, 2000; BARDOEL; CIERI, 2014; WIERENGA et al. 2013).

#### **4.3.6 Recurso para QVT**

O grupo focal recupera em sua discussão os determinantes da literatura associados ao macroelemento recurso para a QVT. Tal macroelemento é percebido no âmbito: Organização do trabalho (FERNANDES, 1996; MEDEIROS, 2011; FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009; SINHA, 2012); Funções e estrutura da organização (LIPPITT, 1978; BELANGER, 1983); Projeto do cargo (WERTHER; DAVIS, 1983; HUSE; CUMMINGS, 1985); Adequação da remuneração (MEDEIROS, 2011); Relação com a Organização (MEDEIROS, 2011); Melhorias no ambiente de trabalho (HUSE; CUMMINGS, 1985); Imagem da empresa (FERNANDES, 1996). As Competências da G-QVT apresentam-se como fator crítico neste contexto do macroelemento recurso.

Os empregadores que estão interessados em melhorar a satisfação no trabalho dos empregados e compromisso têm mais vontade de determinar a qualidade da vida profissional (QWL) em suas empresas e procurar as formas de melhorar este índice. Melhorar o nível de QVT é uma das principais importações para as universidades, como é o caso das organizações, enquanto os professores desempenham um papel central nas universidades. Merece prestar mais atenção à sua QWL e esforçar-se para melhorar suas condições de trabalho (FARID et al. 2015).

Empregados comprometidos são conhecidos como um recurso fundamental e vital para o desempenho de sucesso das organizações. Neste sentido, a QVT torna-se interesse subjacente com questões fundamentais na promoção do empenho dos funcionários. Os resultados mostram que há uma correlação significativa entre QVT e compromisso organizacional.

#### **4.3.7 Cultura de QVT e foco nas pessoas**

A cultura de QVT em organizações e o foco nas pessoas se apresentam como oportunidade de implementação de programas de promoção da saúde em ambientes de trabalho através da G-QVT. Os resultados associam a cultura da QVT e o foco nas pessoas com

destaque para os elementos: cidadania (WALTON, 1973); trabalho em si (SIQUEIRA; COLETA, 1989; WALTON, 1973; LIPPITT, 1978; BELANGER, 1983). Destacam-se ainda elementos como: relevância social do trabalho (Walton, 1973); integração social na organização (WALTON, 1973); responsabilidade familiar (SINHA, 2012).

Os dados registram ainda saúde e bem-estar (ROOPA; NARAYANAN, 2014; FERNANDES, 1996); psicológico (WESTLEY, 1979); satisfação no trabalho (SINHA, 2012; MEJBEL et al. 2013; ROOPA; NARAYANAN, 2014); queixas (ROOPA; NARAYANAN, 2014); estresse (ROOPA; NARAYANAN, 2014); motivação dos funcionários (SINHA, 2012; MEJBEL et al. 2013); Clima organizacional (SINHA, 2012); Relações Humanas (ROOPA; NARAYANAN, 2014); relações Socioprofissionais saudáveis (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009); supervisão emocional (SINHA, 2012); autorrealização (MEDEIROS, 2011).

Por fim, destacam-se os temas: desenvolvimento, crescimento e segurança (MEJBEL et al. 2013; ROOPA; NARAYANAN, 2014; SINHA, 2012; WALTON, 1973; FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009); crescimento pessoal e profissional (BELANGER, 1983). O Fator Crítico para G-QVT destacado pelo grupo focal está em Práticas e Valores.

Muitos são os fatores que podem contribuir para a dificuldade em se gerar uma cultura organizacional referente a esse tema. Estudos como a revisão sistemática de Wierenga et al. (2013) apontam para mais de 50 barreiras e facilitadores encontrados nos processos de implementação. O facilitador mais frequentemente relatado foi o forte apoio à gestão. Contudo, a falta de recursos foi a barreira mais frequentemente relatada. A relação entre a implementação e a eficácia foi identificada como associação positiva entre fidelidade, dose e o resultado primário do programa.

A cultura precisa vir junto com a mudança de comportamento. Sair da intenção e entrar na ação. A participação em programas de promoção à saúde pelos colaboradores é limitada. Embora exista uma alta intenção de participar observada após um período de seis meses de acompanhamento. No entanto, observa-se que aproximadamente um quarto dos colaboradores apresenta intenção positiva em participar desses programas. Esta intenção é influenciada por barreiras, facilitadores, crenças sobre a saúde no ambiente de trabalho, fatores sociocognitivos e um estado de saúde autopercebido.

Contudo, estes influenciadores causam impacto negativo sobre a participação real. No estudo conduzido por Rongen et al. (2014), 195 colaboradores (26%) de manufatura expressaram uma intenção positiva de participação em um programa de promoção à saúde. Durante e após seis meses de acompanhamento, somente 83 colaboradores (11%) realmente

participaram. Observou-se que aqueles colaboradores que apresentavam intenção positiva para participar, eram os mais propensos a realmente participar (RONGEN et al. 2014).

É digno de nota salientar que embora haja uma intenção positiva que efetivou na participação real em programas de promoção à saúde, a maioria dos colaboradores com intenção não se envolveu durante o período de acompanhamento de seis meses. Chama a atenção uma lacuna existente entre a intenção e o comportamento do agir (MAES et al. 2012).

Colaboradores com uma atitude positiva, alto nível de apoio social e alta auto eficácia eram mais propensos a ter uma intenção positiva de participar. Por outro lado, aqueles colaboradores que percebiam barreiras tornavam-se menos prováveis em expressar uma intenção positiva de participação. Entretanto, o oposto ocorreu com os colaboradores que perceberam os facilitadores. Estes que se percebiam com estado de saúde inferior ao bom eram mais propensos a ter uma intenção positiva, indicando que os colaboradores que mais necessitam são também os mais interessados.

A real participação em programas de promoção à saúde é maior entre os colaboradores que consideram a sua participação importante e adotam o pensamento de que era esperado deles e por sua liderança ou colegas, corroborando com a ideia de que o local de trabalho pode ser um ambiente motivacional e importante facilitador para a promoção da saúde (PERSON et al. 2010).

Toker, Heaney e Ein-Gar (2014) sugerem que os programas de promoção de saúde no local de trabalho e, especificamente, as informações decorrentes de avaliações de risco para a saúde, assim como as oficinas de educação em saúde, podem ser eficazes na melhoria da saúde dos colaboradores. No entanto, 50-75% dos colaboradores não participam quando existe a oportunidade de oferta desta atividade na organização.

As razões para a não participação dos colaboradores em programas de promoção à saúde e as características dos não participantes têm sido largamente investigadas. Com base em alguns resultados, a não participação é resultante da falta ou da perda de recursos, ou ainda da percepção do baixo valor dos recursos. Estas barreiras para a participação sinalizam estar relacionadas às características e crenças dos colaboradores (denominadas de barreiras implícitas, por exemplo, idade e estado de saúde), razões apresentadas por meio de investigações da não participação (chamadas barreiras explícitas, por exemplo, baixo valor de fazer uma mudança de estilo de vida).

Robroek et al. (2009) apoiam firmemente a estratégia de que programas de promoção à saúde para grupos específicos de empregados permite a identificação dos subgrupos de

colaboradores que estão mais em risco de não participar. Dessa forma, é possível explorar seus processos de tomada de decisão para a participação.

No entanto, segundo Toker; Heaney; Ein-Gar (2014) estratégias podem servir para diminuir a não participação dos colaboradores em ações para melhorar a sua QV. Mais de 40% dos não participantes alegam que não sabem sobre as oportunidades que a organização oferece. Estes sujeitos incluem principalmente jovens, homens ou colaboradores que não perceberam quanto à organização se mostra comprometida com a sua saúde. A esta observação, é proposto que a comunicação, por meio de canais específicos, para tipos específicos de colaboradores e setores específicos, pode proporcionar maior consciência e adesão. Outro aspecto mostra que 51% dos colaboradores relatam não ter tempo para participar de ações organizacionais. Curiosamente, esta barreira foi relatada independentemente dos seus níveis de disponibilidade. Assim, assegurar aos colaboradores por meio de uma cultura organizacional, onde a designação de tempo dentro de sua jornada de trabalho para tal envolvimento é importante e aceitável, pode ser uma boa estratégia para melhorar a adesão. O encorajamento para os gestores participarem pode atrair suas lideranças e equipes.

Por fim, foram identificados os colaboradores com mais tempo na organização, além daqueles que percebem a organização como não comprometida com sua saúde, como sendo os mais propensos a relatar preocupações como uma barreira para a finalização das avaliações de risco para a saúde. Com o objetivo de minimizar a identificação dos colaboradores, as organizações incentivam e envolvem os colaboradores na implementação dos programas e na construção de pesquisas via web de forma que os colaboradores não sejam identificados. (TAITEL et al., 2008).

#### **4.3.8 Recompensas e Incentivos**

O grupo focal associa ao macroelemento recompensas e incentivos tarefas com significado (BELANGER, 1983); variedade de habilidade (HACKMAN; OLDHAM, 1975); significado da tarefa (HACKMAN; OLDHAM, 1975; BELANGER, 1983); identidade da tarefa (HACKMAN; OLDHAM, 1975).

Associa ainda comunicação (FERNANDES, 1996; SINHA, 2012; MEJBEL et al. 2013) e efetividade na comunicação (MEDEIROS, 2011). O Fator Crítico para G-QVT neste macroelemento, segundo o grupo focal, é a produtividade.

#### **4.3.9 Resultados em QVT**

Os Determinantes da Literatura, indicados pelo grupo focal, como determinantes para compor o macroelemento resultados, assim se apresentam: comunicação; prêmios, recompensas e benefícios e saúde e bem-estar. A estes resultados os respondentes associaram o fator crítico produtividade como já acima exposto. Em diálogo com a literatura, estes determinantes estão presentes na discussão dos autores para a QVT. Contudo, tais autores não os enquadram necessariamente em resultados, mas os apresentam de forma geral na integração do contexto da QVT.

A discriminação do grupo focal, para determinantes em resultados considera relevantes estes determinantes associados à literatura conforme segue: comunicação (FERNANDES, 1996; SINHA, 2012; MEJBEL et al. 2013); efetividade na comunicação (MEDEIROS, 2011). Ainda se destacam os prêmios, recompensas e benefícios (WERTHER; DAVIS, 1983; SINHA, 2012; HUSE; CUMMINGS, 1985; MEJBEL et al. 2013); compensação justa e adequada (FERNANDES, 1996; SINHA, 2012; ROOPA; NARAYANAN, 2014; WALTON, 1973); reconhecimento profissional (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009); produção do trabalho (LIPPITT, 1978); efetividade dos processos de trabalho (MEDEIROS, 2011); execução do trabalho (MEDEIROS, 2011).

São lembrados também saúde e bem-estar (ROOPA; NARAYANAN, 2014; FERNANDES, 1996); psicológico (WESTLEY, 1979); satisfação no trabalho (SINHA, 2012; MEJBEL et al. 2013; ROOPA; NARAYANAN, 2014); Queixas (ROOPA; NARAYANAN, 2014); estresse (ROOPA; NARAYANAN, 2014); motivação dos funcionários (SINHA, 2012; MEJBEL et al. 2013); clima organizacional (SINHA, 2012); relações humanas (ROOPA; NARAYANAN, 2014); relações Socioprofissionais saudáveis (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009); supervisão emocional (SINHA, 2012); autorrealização (MEDEIROS, 2011).

Tal compreensão do grupo focal considera a associação dos determinantes com os Macroelementos tendo por objetivo o desenvolvimento de um modelo de G-QVT. Para tanto, atribui ao macroelemento resultados estes determinantes supracitados. Logo, não necessariamente os determinantes da literatura precisam estar alocados de forma direta a título dos determinantes prêmio, recompensas e benefícios não ter sido alocados no macroelemento recompensas e incentivos, por exemplo.

Tal composição decorre para a G-QVT considerar o gerenciamento destes determinantes para fazer a gestão dos resultados da QVT e, deste arranjo constitutivo do grupo pode dar origem aos indicadores deste macroelemento. Da mesma forma, o princípio da não exclusividade pode favorecer a presença dos determinantes em mais de um macroelemento.

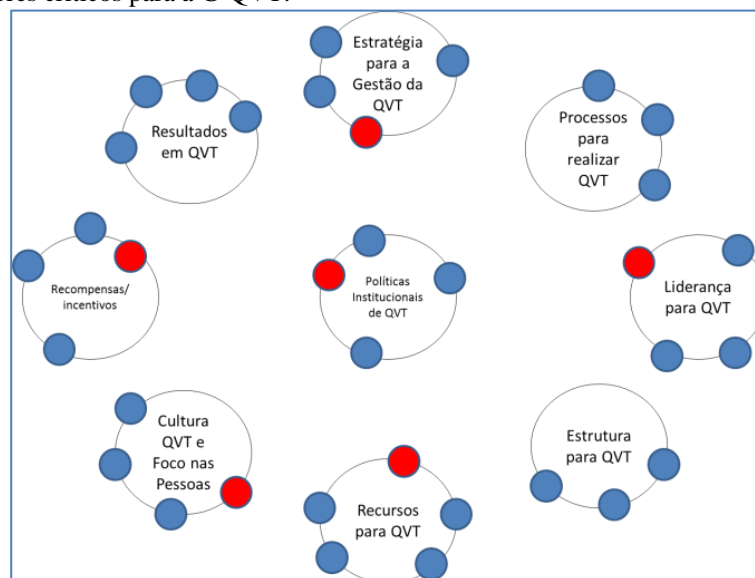


Salienta-se que a presença do determinante no macroelemento se deu através do critério da frequência do grupo focal, razão pela qual o texto retoma elementos e autores já citados em outros Macroelementos.

Contudo, levando em consideração a percepção de QVT como um investimento organizacional observando além dos determinantes supracitados, é importante trazer para a discussão a visão de retorno econômico financeiro. A análise econômica e financeira, de impacto dos programas de promoção da saúde no ambiente de trabalho, recai predominantemente sobre intervenções voltadas para o biológico e o psicológico. Ou seja, sobre as variáveis ligadas à saúde física e mental dos colaboradores que geram custos médicos e de saúde tanto para a organização quanto aos cofres públicos. Estas análises dialogam com o impacto organizacional no que tange aos indicadores que determinam absenteísmo, presenteísmo e produtividade (DONGEN et al. 2011; HENKE et al. 2011; KUEHL et al. 2013; GOETZEL et al. 2014).

Os resultados dos estudos apontam para uma redução de custos médicos e de fatores de risco para a saúde. Dentre estes fatores de risco destacam-se: colesterol, obesidade, sedentarismo, estresse, hipertensão arterial sistêmica, diabetes, depressão, tabagismo, má alimentação, por exemplo. De forma significativa demonstram os benefícios econômicos financeiros para as organizações quanto à implantação de programas para a QVT (GOETZEL et al. 2014).

Figura 7: Síntese, elaborada pelo grupo focal, dos 9 Macroelementos com a associação dos determinantes e fatores críticos para a G-QVT.



Fonte: grupo focal, 2016. Exemplo da representação da associação dos determinantes (esferas azuis) e dos fatores críticos (esferas vermelhas).

Figura 8: Resultado do Grupo Focal dos Gestores Estratégicos



Fonte: grupo focal, 2016.

Considerando a figura 9, os respondentes do grupo focal foram convidados a se posicionar sobre os influenciadores externos e internos que impactam a QVT de uma ICES. Tal convite resultou de uma demanda explícita do próprio grupo ao se referir várias vezes sobre a estreita relação entre QV e QVT. Tal cenário demonstrou a existência de influenciadores externos gerando impacto nos influenciadores internos como, por exemplo, problemas familiares que impactam no ambiente interno de trabalho, enunciados pelo grupo.

A análise de conteúdo do grupo focal apontou para os seguintes influenciadores externos e internos para a QVT:

- a) Influenciadores externos: Fatores: Econômicos; familiares; Socioculturais; Mercadológicos; Legais; Políticas Públicas; Desenvolvimento Humano; Projeto de vida; *Status quo* da Profissão; Formação Continuada; Saúde; Metodológicos de gestão; Ferramentais de gestão; Sindicatos; Órgãos governamentais;
- b) Influenciadores internos: Fatores: Recursos Humanos; Materiais; Financeiros; Cultura organizacional; Objetivos Institucionais; Lideranças de equipes; Políticas e programas de bem-estar Físico Psíquico Social e Espiritual; Formação Continuada; Pessoas e seu projeto de vida; Remuneração; Colegas de trabalho; Condições do ambiente de trabalho; Autonomia; Confiança; Desafios; Apoio operacional para a equipe; Ambientes de aprendizagem; Ambientes de convivência; Processos institucionais; Profissionalização da gestão. Tais influenciadores possibilitaram ao grupo focal o estabelecimento de novos arranjos na figura dos 9 Macroelementos:

Figura 9: Influenciadores Externos e Internos para a G-QVT



Fonte: grupo focal, 2016.

#### 4.4 RELEVÂNCIA DESEMPENHO PARA OS MACROELEMENTOS DO MODELO DE G-QVT

Este item decorre da mesma Etapa 4 quando o Grupo Focal Gestores Estratégicos trabalhou os Macroelementos na Matriz Relevância e Desempenho. Considerando a hierarquização dos Macroelementos partiu-se para a construção da matriz de relevância desempenho proposta por Slack; Chambers; Johnston (2008). Chama atenção para a inexistência de Macroelementos nas zonas de excesso e de ação urgente. Os dados concentram-se nas zonas apropriada e de aprimoramento. A ausência de dados na zona de excesso, por si só, já é um fator positivo. Mostra que a instituição não realiza investimento em recursos, pessoas e ações que representem desempenho acima do esperado, porém sem importância para a QVT.

Da mesma forma, não há Macroelementos na zona de ação urgente, isto pode evidenciar uma instituição que já fez um movimento positivo em todos os Macroelementos responsáveis pela QVT. Este dado é um fator positivo para desencadear um modelo de G-QVT já tendo por

base os Macroelementos concentrados em duas zonas: apropriada e aprimoramento como verifica-se a seguir.

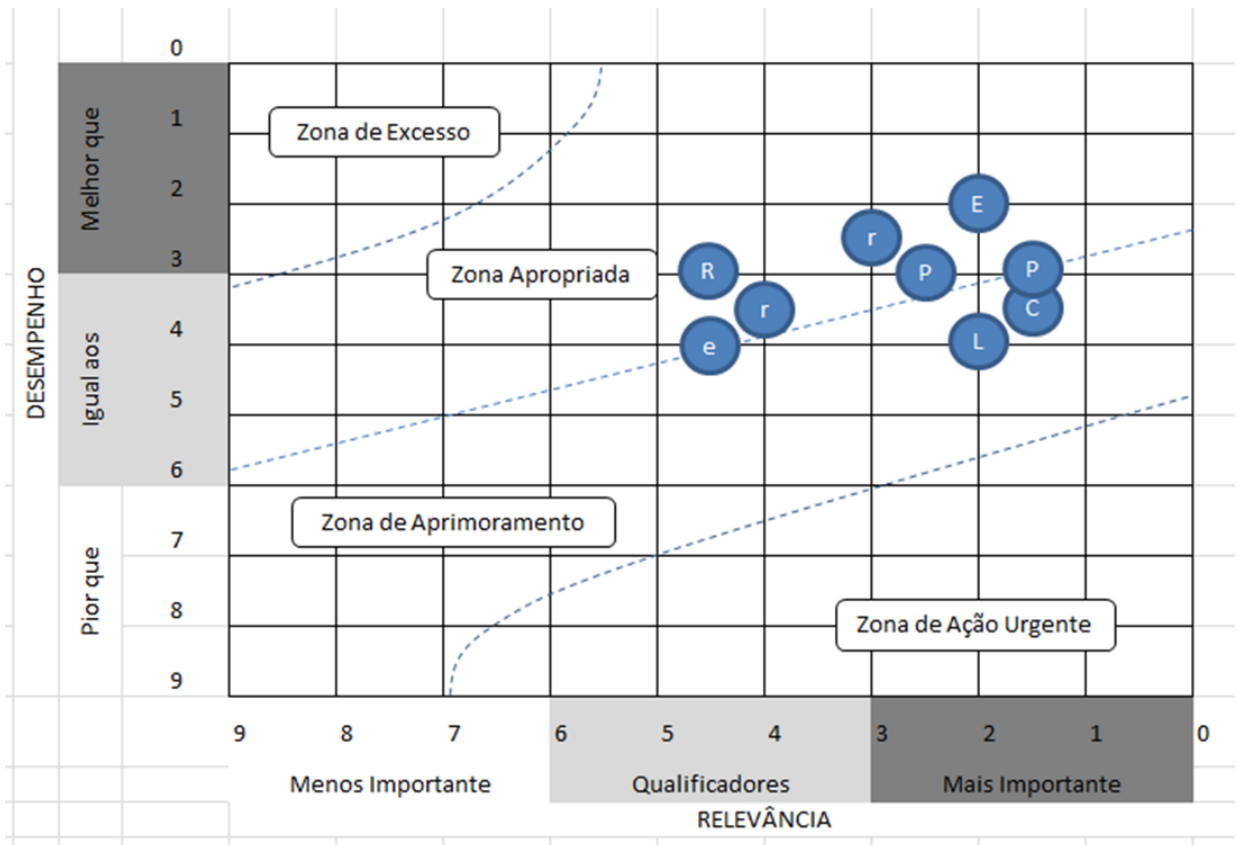
O cenário construído traz como Macroelementos situados em zona apropriada: Estratégia, Processos, Recursos, Resultados, Recompensas e Incentivos. Este cenário mostra que estes Macroelementos estão em conformidades com o ideal em relação à relevância desempenho. Do mesmo modo, apresentam-se para aprimoramento os seguintes Macroelementos: Liderança, Cultura e foco nas Pessoas. Ou seja, estes Macroelementos estão abaixo da linha de satisfação esperada merecendo maior atenção. Tal afirmação justifica-se na fala do grupo focal bem como na Pesquisa de Clima Organizacional (UNILASALLE, 2014b).

Sobre a linha entre estas duas zonas estão as Políticas e a Estrutura. Tal evidência leva a instituição para o cuidado e potencialização destes 2 Macroelementos a fim de que migrem para a zona apropriada. Os dados evidenciam ações, projetos e programas, contudo frágil ou insipiente Política para a G-QVT na IES em estudo. Sobre a ótica de Estrutura supracitada os dados da pesquisa apontam para o melhoramento da oferta de especialização a exemplo de acompanhamento nutricional, psicológico e ações de atenção básica para a saúde dos colaboradores.

Quanto à forma, o grupo focal sinaliza para a necessidade de um maior número de profissionais e de horários disponíveis no ambiente de trabalho para usufruir destes benefícios. Como já referido nos conteúdos emergentes do cruzamento dos fatores críticos com os elementos do modelo BPSO, o grupo focal também se encontra restrito a uma percepção biológica sobre a QVT mesmo que em seu discurso, timidamente, já aponte para estes novos Macroelementos. Considerando a literatura e os elementos do modelo BPSO, percebe-se a fragilidade institucional e a necessidade de desenvolvimento de ações sociais e melhorias organizacionais que impactam na QVT.

Ao se pensar o modelo conceitual de G-QVT para esta ICES, em específico, é importante considerar a continuidade de não ter Macroelementos nas zonas de excesso e de ação urgente; melhoria dos Macroelementos na zona de aprimoramento e manutenção daqueles situados na zona apropriada. Esta percepção é válida para inferir sobre o mesmo modelo para IES de qualquer natureza. A representação destes Macroelementos é visualizada no quadro 7.

Quadro 7: Matriz de Relevância e Desempenho



Fonte: Baseado no modelo de Slack; Chambers; Johnston (2008). Legenda: (I) Recompensas e Incentivos; (r) Recursos; (R) Resultados; (e) Estrutura; (p) Processos; (P) Políticas; (C) Cultura e Pessoas; (L) Lideranças; (E) Estratégia.

#### 4.5 AGREGAÇÃO DE VALOR AO CONHECIMENTO TEÓRICO PROPOSTO: A CONSTRUÇÃO DE UM ROADMAP

Os resultados aqui apresentados emanam da Etapa 5 realizada com o Grupo Focal Lideranças Táticas. O modelo conceitual para a G-QVT em uma IES tem sua proposta de implementação através do *Roadmap*. Portanto, a agregação de valor ao conhecimento teórico também se deu através da construção de um *Roadmap* (PHAAL; PROBERT, 2009). Tal mapa, a seguir, foi construído pelo grupo focal (Lideranças táticas).

É digno de nota salientar que o *Roadmap* possibilita a sua construção a partir de 2 grandes variáveis. A primeira é aquela que dará origem às linhas (primeira: Por quê?; segunda: O quê?; terceira: Como?). A segunda variável estabelece a temporalidade do mapa (Onde se estás?; Como se quer chegar?; Onde se quer ir?)

Os Stakeholders percebidos pelos participantes do grupo focal foram: colaboradores do Unilasalle e seus familiares; acadêmicos; docentes; comunidade de Canoas; gestores; escolas

da Rede La Salle; empresas conveniadas, parceiras e terceirizadas. Contudo, os *players* ligados à temática em questão desta tese não foram identificados pelos respondentes.

Os Macroelementos distribuídos nas linhas seguem a ordem de construção do *Roadmap* (Figuras x e x) resultante do grupo focal. A seguir apresenta-se tal conteúdo em suas informações e processos bem como a análise destes. A ordem de apresentação segue o critério de importância dado pelos participantes.

A primeira linha que apresenta o *Por quê?* Contempla os Macroelementos Políticas, Estratégias e Resultados. Este por quê?, segundo Phaal; Probert (2009) sempre busca atender as demandas vindas do mercado.

### **Macroelemento 1 - Política**

Informações: Público a ser envolvido; regras; lógica de funcionamento; atendimento à estratégia; legislação em vigor; consideração do ambiente externo e interno; descrição da política e disseminar; conhecimento de outras políticas de QVT.

Processos: inclusão de todas as políticas em um sistema que permita avaliar *workflow*; intranet; e-mails; reuniões; definições de processos; adequação à política da empresa; divulgação em reuniões e na intranet.

Análise: Tais informações mostram aproximação dos resultados aos documentos institucionais, exceto no tocante à identidade, à filosofia e às diretrizes institucionais (UNILASALLE, 2009b, 2016b). Por outro lado, estes dados se aproximam de Galbraith (2002) quando destaca que os processos corroboram para a tomada de decisão a partir destas ferramentas.

### **Macroelemento 2 – Estratégia**

Informações: Número de colaboradores de IES da região; custos de diferentes produtos e serviços relacionados à QVT; interesse manifestado pelos colaboradores; impacto das atividades de QVT com a produtividade; definição da estratégia alinhando conceitos; acompanhamento da estrutura organizacional.

Processos: Definição de objetivos e estratégias; mapeamento de interesse dos colaboradores; descrição dos indicadores por níveis.

Análise: Entende-se que estas informações agregam valor na implementação da estratégia segundo Galbraith (2002). Tal status demonstra que os respondentes do grupo focal encontram-se bem alinhados aos conceitos de estratégia para a construção de um *Roadmap*.

### **Macroelemento 9 – Resultados**

Informações: Pesquisa; produtividade; mensuração da satisfação no trabalho; identificação da efetividade das ações; saúde e bem-estar; prêmios; recompensas e benefícios.

Processos: e-mail; aplicação de pesquisas após cada atividade.

Análise: Tal compreensão dos resultados alinha-se a uma realidade institucional permeada por ferramentas de gestão que controlam objetivos, indicadores, e metas em diferentes perspectivas a exemplo do que ocorre com as ferramentas BSC, PGQP e PROAVI. Este discurso é evidenciado com muita ênfase nas práticas cotidianas na Instituição através de tais ferramentas.

Na segunda linha, que apresenta *O quê?*, foram estabelecidos os Macroelementos Lideranças e Estruturas. Este o quê? é relacionado ao processo de desenvolvimento do produto e serviço que busca tangibilizar as tendências estabelecidas pela primeira linha (por quê?) (PHAAL; PROBERT, 2009).

#### **Macroelemento 4 – Liderança**

Informações: Líderes inspiradores; processos de sucessão; quebra de resistências; engajamento de pessoas; envolvimento das lideranças nos processos de construção; identificação do perfil da liderança.

Processos: Comparação das necessidades da empresa e necessidades do colaborador.

Análise: As práticas institucionais demonstram, através de seu relatório de gestão (PGQP), uma política de desenvolvimento de liderança. Contudo, conforme os participantes, este item merece atenção especial na medida em que precisa ser concebido enquanto processo de formação continuada e não como atividades pontuais. Tal compreensão aproxima-se de Raps (2004) e da proposta educativa Lassalista (PROVINCIA LA SALLE BRASIL CHILE, 2014) e de Rogers (1982) ao chamar a atenção para os processos de humanização ao longo da vida. Considerando que na matriz de relevância desempenho, este macroelemento se apresenta na zona de aprimoramento, reforça-se a atenção para a formação continuada e qualificada dos líderes institucionais.

#### **Macroelemento 5 – Estrutura**

Informações: Organograma; estrutura de cargos e salários; definição da estrutura; alinhamento da alta gestão; realização de *feedback*; designação de um grupo de trabalho (GT); análise e determinação das suas dimensões.

Processos: Análise da estrutura organizacional; reuniões periódicas para o GT.

Análise: Conforme Galbraith (2002), as respostas não se referem à especialização e à forma. Contudo, referem-se a aspectos de distribuição de poder e departamentalização.

Os demais Macroelementos foram alocados na terceira linha *Como?* Processos, Recursos, Cultura e Pessoas, Recompensas. De acordo com Phaal; Probert (2009) o Como? refere-se às

etapas que precisam dar condições ao desenvolvimento do produto ou serviço estabelecido na segunda linha (o que?)

### **Macroelemento 3 – Processos**

Informações: procedimento operacional padrão (POP) de todos os processos relacionados à QVT; formulário de acompanhamento; pesquisa; suporte para controle de indicadores; estabelecimento da forma que ocorrerá; imagem da IES; suporte organizacional;

Processos: Descrição e revisão de POPs; melhoria de sistemas; gestão de pessoas; e-mail.

Análise: As percepções do grupo focal vão ao encontro dos pressupostos de Galbraith (2002) na medida em que se referem ao controle, tanto dos resultados quanto do comportamento organizacional.

### **Macroelemento 6 – Recursos**

Informações: Custo de aparelhos e profissionais do mercado; controle de quadro de lotação; identificação dos recursos necessários; criação do modelo conceitual de G-QVT.

Processos: Captação de recursos; busca dos recursos necessários do ponto de vista interno e externamente.

Análise: Percebe-se que o entendimento dos respondentes do grupo focal vai ao encontro de Hambrick e Cannella (1989) quanto à realocação e aquisição de novos recursos. De acordo com Miller (1997), tais recursos apresentam-se como facilitadores do processo de implementação da estratégia.

### **Macroelemento 7 – Cultura e Pessoas**

Informações: Principais fraquezas relacionadas à QVT dos colaboradores; divulgação do programa; suporte à estratégia; clima organizacional; relevância social e familiar; divulgação da cultura da empresa; entendimento das necessidades dos colaboradores.

Processos: Programa de desenvolvimento; trabalho da cultura da organização como um todo com as pessoas; resultados da Pesquisa de Clima Organizacional.

Análise: A cultura e foco nas pessoas apresentam-se na zona de aprimoramento da matriz de relevância desempenho. Os documentos institucionais, como o Plano de Desenvolvimento Institucional, o Plano de Carreira, o Manual Docente e o Código de Ética e Conduta (UNILASALLE, 2009a, 2013, 2014a, 2016a, 2016b) evidenciam a preocupação com a identidade e cultura institucional bem como a gestão de pessoas. Contudo, o relatório apresentado para o PGQP (item 6 – pessoas) mostra a necessidade de consolidar uma política de conhecer, divulgar e viver a cultura institucional (UNILASALLE, 2013).

Da mesma forma, registra-se a necessidade de continuidade no investimento na formação de pessoas. Tal posicionamento da IES pode ser visto como facilitador para a estruturação de



um modelo de G-QVT considerando que esta reconhece em seu relatório suas fraquezas e oportunidades de crescimento referentes a este macroelemento.

### **Macroelemento 8 – Recompensas e Incentivos**

Informações: Resultados de avaliações; ferramentas de comunicação; mensuração de produtividade; tipo de incentivo a ser utilizado; oferta do programa de QVT,

Processos: Avaliação dos colaboradores de forma sistemática e periódica; pesquisa das recompensas e incentivos disponíveis.

Análise: Os dados percebidos e apresentados pelo grupo focal demonstram um alinhamento ao apresenta Chen e Hsieh (2005), quanto à visão de investimento nos colaboradores sob a ótica dos incentivos para o alcance dos resultados. Do mesmo modo, identifica-se a expertise institucional deste grupo de liderança táctica amparado pelos documentos que norteiam a política e prática de benefícios na IES (UNILASALLE, 2009a, 2016a) e conforme outras atividades e resultados institucionais apontados por Souza e Fossatti (2015).

A distribuição dos Macroelementos nas colunas representando a temporalidade da proposta está assim disposta: **Onde se está? Onde se quer chegar? e Onde se quer ir?**

Onde se está? Neste momento temporal, o grupo focal percebe na linha do por que? a necessidade de uma política estabelecida que suporta o plano estratégico do modelo de G-QVT assim como entregar resultados parciais. Na linha do o que? Observa-se a presença do olhar atento e específico de que é preciso iniciar a implementação da estrutura. Por fim, na linha do como? Inicia-se o estabelecimento dos processos. Não obstante, levando em consideração a vivência institucional dos envolvidos no grupo focal, identifica-se a percepção de estabelecer as recompensas e incentivos precocemente, assim como os recursos. Neste momento não se faz referência à liderança, cultura e foco nas pessoas.

Como se quer chegar? Nesta fase os Macroelementos se apresentam em sua magnitude de desejo de implementação da proposta do modelo de G-QVT. É percebido pelos sujeitos da pesquisa que na linha do por quê?, o macroelemento resultado, se manifesta apenas como alça de *feedback* retroalimentando os demais Macroelementos.

Por sua vez, na linha do o quê? Há o início da implementação da Liderança que continuará na fase seguinte. Contudo, o macroelemento estrutura iniciado na fase anterior, aqui se consolida. Na linha *do como?* Os processos são consolidados para possibilitar a implementação do modelo conceitual de gestão proposto. Quanto aos recursos necessários, é entendido pelo grupo focal que, embora iniciado na fase anterior, é neste momento que há o maior investimento em recursos para a G-QVT.

É digno de nota salientar que o ponto crucial desta fase, dialoga com a matriz relevância desempenho que aponta para a necessidade de atenção para a Cultura e Foco nas Pessoas. E dentro desta perspectiva, é o período em que a cultura precisará ser estabelecida, divulgada, experimentada e vivida pela instituição. Por fim, com relação às recompensas e incentivos, mostra-se a necessidade de consolidar a implementação deste macroelemento para otimizar os recursos humanos mobilizados, motivados, engajados com os objetivos e metas institucionais.

Onde se quer ir? A presença da política institucional atualizada e dos ciclos de planejamento estratégico ao longo do tempo seguem os sinais e tendências estabelecidos pelo mercado, na linha do por quê? Nesta fase apresentam o resultado esperado que consolida a G-QVT na IES.

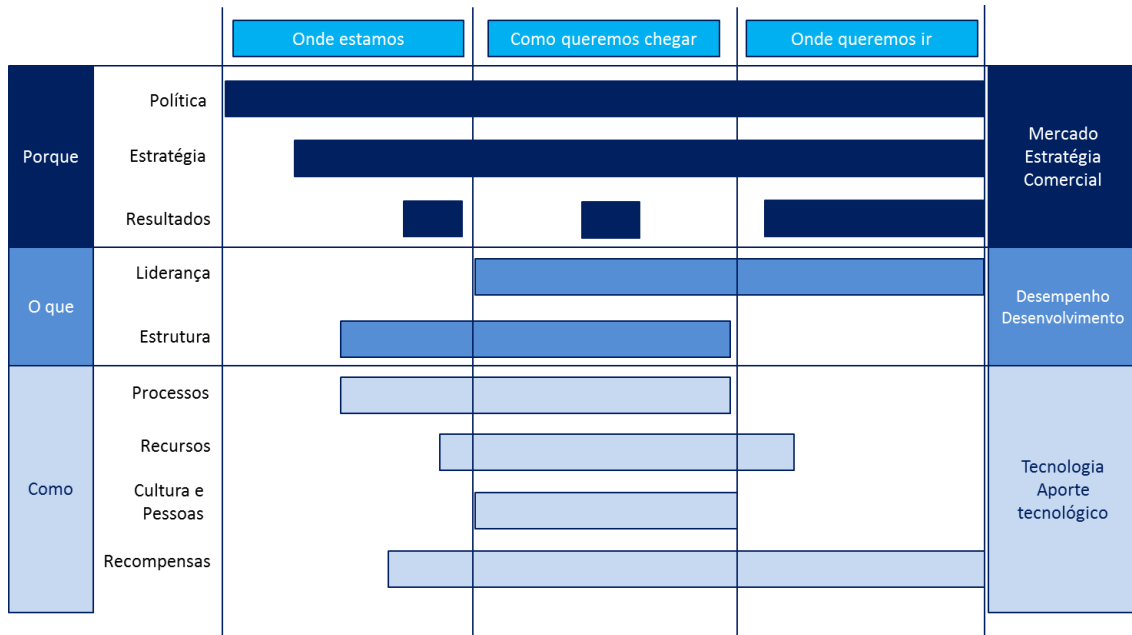
Neste momento, referente à linha do *o quê?* Há a consolidação da implementação do macroelemento liderança na garantia de que a estrutura e os processos sejam executados com objetivos de entregar os resultados esperados.

Os Macroelementos recursos e recompensas e incentivos, estabelecidos na linha do como?, mostram-se de diferentes formas. A partir da percepção do grupo focal, justifica-se investimento em recursos para a implementação do modelo conceitual de gestão para a QVT. Contudo, em sua maior magnitude de desejo de implementação e que culmina na consolidação da implementação, está o macroelemento recompensa e incentivos que tende a garantir o engajamento dos colaboradores no modelo conceitual de gestão e seu respectivo programa de qualidade de vida no trabalho. As figuras sínteses trazem a linguagem visual do acima exposto.

Figura 10: Processo de Construção do *Roadmap* pelo Grupo Focal de Lideranças Táticas



Fonte: própria autoria, 2016.

Figura 11: Linguagem visual do *Roadmap*

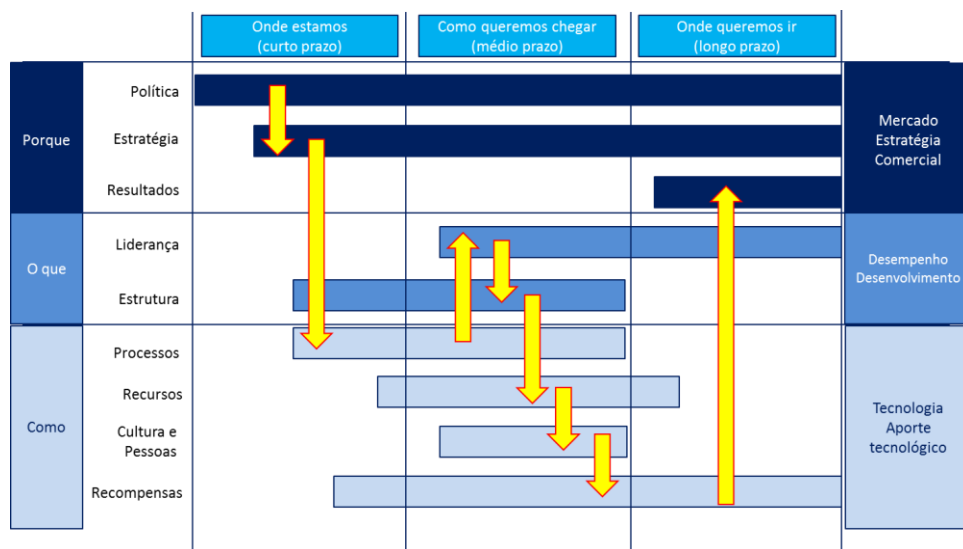
Fonte: própria autoria, 2016.

Levando em consideração a construção do modelo conceitual de G-QVT na figura 11, estabelecido a partir de Macroelementos postos de forma hierarquizada, procedeu-se estabelecer a mesma apresentação hierárquica para o *Roadmap*. Tendo por base os Macroelementos hierarquizados pelo grupo focal de Gestores estratégicos, seguiu-se a proposta de implementação do *Roadmap* ao grupo focal de Lideranças táticas. Tal implementação segue a ordem sequenciada dos Macroelementos levando em consideração a sua distribuição nas linhas e nas fases temporais resultando na figura 11.

Cabe salientar que na linha do por quê?, os Macroelementos Política e Estratégia se encontram na fase temporal de Onde se está? Ainda nesta mesma fase, porém, na linha do como?, os processos se fazem presentes e se interligam com o macroelemento lideranças na fase temporal Como se quer chegar? Nesta segunda fase temporal a liderança e a estrutura estabelecidas na linha o quê? garantem a sequência de hierarquização. Já por sua vez, a estrutura segue para os recursos, estes para a cultura e pessoas e esta última para recompensas e incentivo. Estes três últimos na linha do como? Por fim, já na fase temporal onde se quer ir?, as recompensas e incentivos têm por foco o macroelemento resultado que se encontra na linha do por que?

A leitura do *Roadmap* (figura 11), parte do macroelemento resultados, leva a inferir que estes direcionam para onde se quer ir. Somente será possível alcançá-los a longo prazo conforme o modelo teórico de Phaal; Probert (2009), se levarmos em consideração a necessidade de uma política institucional para a QVT com seu plano estratégico e processos já definidos a curto prazo segundo o mapa proposto. O plano de implementação em médio prazo, sinaliza para o desenvolvimento e consolidação da liderança, estrutura, recursos, cultura e pessoas e recompensas e incentivos conforme já apresentado anteriormente.

Figura 12: Linguagem visual do *Roadmap* pela ótica da hierarquização dos Macroelementos



Fonte: autoria própria, 2016.

Destaca-se da literatura, autores que dialogam diretamente com os Macroelementos, em suas linhas e colunas, do *Roadmap*, políticas institucionais, estratégia para a G-QVT, processos para realizar a QVT, liderança, cultura e foco nas pessoas e recompensas e incentivos (SHANNAK, 2012).

Shannak (2012) coloca foco na cultura provocando efeito sobre a forma de tomada de decisão estratégica e sua implementação nas organizações. A cultura desempenha papel importante no processo de implementação e na sua forma de implementação conforme revelaram seus estudos junto a bancos na Jordânia. Da mesma forma, Monzavia, Mirabib e Jamshidic (2013) têm como ponto importante a cultura organizacional influenciando seu sucesso na implementação da estratégia.

Al-Kandi; Asutay; Dixon (2013) aponta 3 grupos de fatores influentes nas decisões estratégicas: assumir um processo de tomada de decisão eficaz e estratégico torna-se uma das capacidades mais importantes das organizações; fatores do projeto, tais como tempo e

prioridade da decisão e por fim fatores organizacionais, incluindo apoio da alta administração e estrutura organizacional.

Para Köseoglu, Barca e Karayormuk (2009), o fracasso das estratégias decorre, principalmente, do seu processo de formulação. As questões envolvidas, de maior magnitude dizem respeito a processos de lideranças organizacionais, individuais e gerenciais.

Outros aspectos de ordem subjetiva também são evocados pela literatura. Nyamwanza; Mavhiki (2014) coloca ênfase na sobrevivência do indivíduo e da família, seus comportamentos e relacionamentos internos ancorados também na sobrevivência empresarial. Já Pournasir (2013) chama atenção para o fator motivacional dos empregados e sua maior participação na gestão estratégica e em todos os níveis hierárquicos da organização. Este envolvimento deveria atender estágio anterior ao desenvolvimento estratégico. O compromisso do empregado pode ou não ser um facilitador da implementação da estratégia. Logo, programa de engajamento, formação e valorização da organização tornam-se necessários para gerar o engajamento e bem-estar do colaborador.

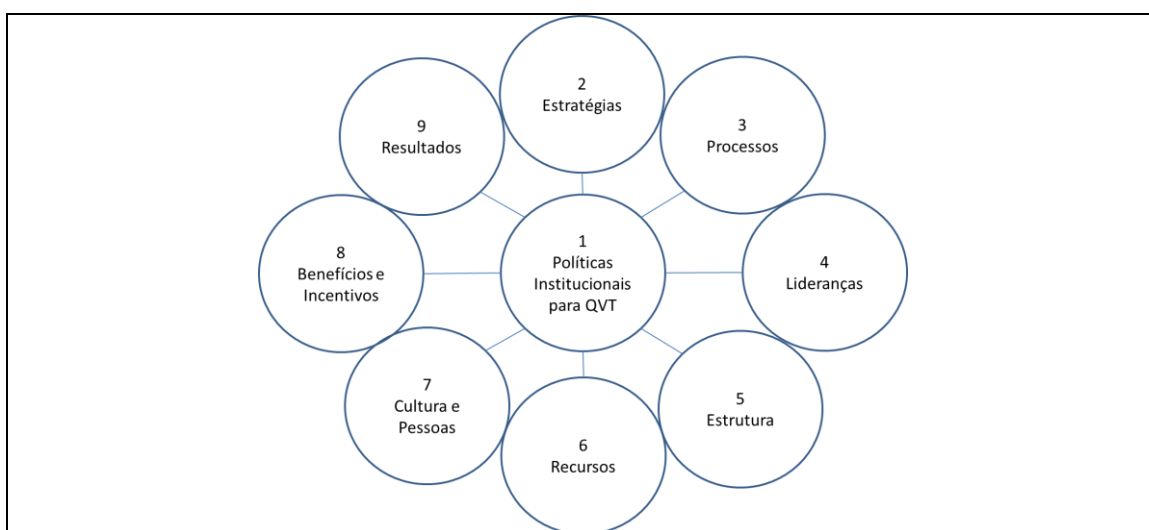
## 5. APRESENTAÇÃO DO MODELO CONCEITUAL DA GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A questão de pesquisa que esta tese responde é: Como estruturar e viabilizar a implementação da QVT em IES a partir de um modelo conceitual de gestão de QVT? Para tanto, o objetivo geral desta tese é Elaborar um modelo conceitual de G-QVT em Instituições de Educação Superior (IES). Especificamente, como produto desta investigação, teve-se como proposta definir um desenho organizacional (estrutura) e estabelecer o *Roadmap* (viabilidade) para orientar a implementação do modelo conceitual da G-QVT.

### 5.1 Estrutura do modelo conceitual

Decorrente da aplicação do método Design Science Research, o desenho organizacional se apresentou na forma estruturada do modelo conceitual para a G-QVT conforme figura 13. Chama-se a atenção para a inter-relação entre todos os Macroelementos que estão conectados entre si. Este modelo está amparado em Macroelementos identificados como fundamentais para a G-QVT de forma a integrar a visão sistêmica dessa temática complexa e multidimensional. Ao centro, como âncora de todos os Macroelementos estão as Políticas Institucionais para QVT, que delas decorrerão todos os demais Macroelementos. Isto estabelece a condição para os demais Macroelementos operarem dentro de uma certificação organizacional. A estrutura de disposição destes Macroelementos segue a lógica sequenciada e hierarquizada de acordo com os resultados desta tese.

Figura 13: .Distribuição dos Macroelementos do Modelo Conceitual de G-QVT



Fonte: autoria própria, 2016.

A hierarquização dos Macroelementos segue um modelo racional, de que, a partir das Políticas Institucionais para QVT (1) é que as IES poderão oportunizar e potencializar a implementação da QVT. As Políticas para a QVT tornam-se o marco de referência, o amparo legal, que suporta o desenvolvimento da Estratégia para a QVT (2) em alinhamento às metas, princípios e objetivos Institucionais.

Tais políticas levam ao entendimento pela ênfase na criação e descrição dos Processos para QVT (3), ligados à temática em questão, com impacto na QVT. Ou seja, processos organizacionais (empenho da organização) geram impacto na QVT e nos processos dos programas de QVT (empenho dos colaboradores).

Para potencializar a execução dos processos faz-se necessário que a Liderança para QVT (4) exerça uma atividade contributiva junto à sua equipe de trabalho. O propósito deste modelo conceitual para a G-QVT não é ficar restrito a um setor da organização, mas ser visto como uma oportunidade de olhar a IES como um todo. Portanto, a Estrutura para a QVT (5) deve levar em consideração a especialização dessa temática, a forma como será executada, a distribuição de atividades e a sua departamentalização.

A partir do momento que se percebe a complexidade e sua multidimensionalidade, avança-se também na atenção aos Recursos para a QVT (6). O entendimento de recursos transitam entre a necessidade de capital, informação, tecnologia e o tempo necessário da alta gestão e colaboradores envolvidos no processo.

Nesse momento, o olhar volta-se para a necessidade de uma Cultura voltada para a QVT (7) e com foco nas Pessoas da IES (7). O objetivo desse macro elemento está, além da integração com os demais, na capacidade de mobilização, motivação, cuidado, envolvimento, engajamento de toda a IES para viver a QVT. Muito tem sido discutido sobre mecanismos de envolver os colaboradores nas ações e gerar o engajamento destes com a sua QVT. O macroelemento Benefícios e Incentivos (8) passa a ser um importante fator que proporciona alcançar os objetivos estabelecidos para a QVT.

Por fim, a QVT sugere ter como foco a mensuração dos resultados esperados em todas as suas variáveis de análise (biológica, psicológica, social, organizacional e financeira). Para isso, o macroelemento Resultados em QVT (9) é apresentado no modelo conceitual para G-QVT como o ponto em que há necessidade de análise e, se necessário, recondução da estratégia e demais Macroelementos. De forma hierarquizada, dentro de uma sequência lógica de construção, partindo das necessidades mínimas necessárias identificadas, apresentam-se as informações, resultantes da pesquisa, para cada macroelemento conforme a figura 14.

Figura 14: .Informações aos Macroelementos

	Macroelemento	Informações
1	Políticas Institucionais para a QVT	Público a ser envolvido; regras; lógica de funcionamento; atendimento à estratégia; legislação em vigor; consideração do ambiente externo e interno; descrição da política e disseminar; conhecimento de outras políticas de QVT.
2	Estratégias	Número de colaboradores de IES da região; custos de diferentes produtos e serviços relacionados à QVT; interesse manifestado pelos colaboradores; impacto das atividades de QVT com a produtividade; definição da estratégia alinhando conceitos; acompanhamento da estrutura organizacional.
3	Processos	Procedimento operacional padrão (POP) dos processos relacionados à QVT; formulário de acompanhamento; pesquisa; suporte para controle de indicadores; estabelecimento da forma que ocorrerá; imagem da IES; suporte organizacional.
4	Lideranças	Líderes inspiradores; processos de sucessão; quebra de resistências; engajamento de pessoas; envolvimento das lideranças nos processos de construção; identificação do perfil da liderança.
5	Estrutura	Organograma; estrutura de cargos e salários; definição da estrutura; alinhamento da alta gestão; realização de feedback; designação de um grupo de trabalho (GT); análise e determinação das suas dimensões.
6	Recursos	Custo de aparelhos e profissionais do mercado; controle de quadro de lotação; identificação dos recursos necessários; criação do modelo de gestão da QVT.
7	Cultura e Pessoas	Principais fraquezas relacionadas à QVT dos colaboradores; divulgação do programa; suporte à estratégia; clima organizacional; relevância social e familiar; divulgação da cultura da empresa; entendimento das necessidades dos colaboradores.
8	Benefícios e Incentivos	Resultados de avaliações; ferramentas de comunicação; mensuração de produtividade; tipo de incentivo a ser utilizado; oferta do programa de QVT.
9	Resultados	Pesquisa; produtividade; mensuração da satisfação no trabalho; identificação da efetividade das ações; saúde e bem estar; prêmios; recompensas e benefícios.

Fonte: autoria própria, 2016.

## 5.2 Viabilidade de implementação do modelo conceitual

A proposta de implementação deste modelo segue a configuração construída pelo *Roadmap*. Esta apresenta a macro estratégia de implementação baseada na proposição dos processos identificados nesta tese como necessários em cada macroelemento, como segue na Figura 15.

Atendendo ao O quê? A Liderança absorve uma especial função que tem como desafios a mobilização dos colaboradores. Nesse cenário, é a partir da Estrutura em sua forma de apresentação sinalizada pela especialização, pela forma, pela distribuição de poder e departamentalização, que as ações, programas, intervenções serão propostas. Leva-se em consideração a complexidade e multidimensionalidade, numa visão sistêmica e não cartesiana, para a QVT em IES.



Nesse sentido, O quê? Passa a representar o que é percebido na literatura, em sua maioria das investigações científicas pesquisadas (Rongen et al. 2014; Parkinson et al. 2014; Robroek et al. 2012; Inauen, 2012). Busca os melhores resultados de intervenções no ambiente de trabalho para os colaboradores e a organização

Figura 15: .Processos designados para os Macroelementos



Fonte: autoria própria, 2016.

A partir do Como? Entende-se que os Processos, os Recursos, a Cultura e as Pessoas, assim como os Benefícios e Incentivos, são fundamentais para potencializar a gestão e entrega dos resultados. Dessa forma, Como? É percebido apenas em algumas literaturas (Rongen et al. 2014; Goetzel; Pronk 2010; Inauen 2012), o foco de investigação nesses Macroelementos que formam o bloco de oportunidade para a QVT.

Estabelecida a Política Institucional para a QVT, parte-se do pressuposto Por quê? Que fundamenta a formulação tanto da Estratégia, quanto dos Resultados esperados do modelo conceitual proposto. Aqui, entendido como o cerne do modelo conceitual, poucos estudos abordam esses Macroelementos, como foco de investigação, associados ou mesmo conectados entre si (Bardoel e Cieri, 2014 e Wierenga et al. 2013). Essa percepção demonstra um olhar predominantemente cartesiano, focado em apenas uma ótica da QVT.

Os dados então sugerem a criação de uma Política institucionalizada que favoreça e suporte o desenvolvimento da Estratégia. Esta aponta e determina o rumo de como chegar às metas e objetivos. Os Resultados sinalizam, a partir de indicadores e mecanismos de controle, onde queremos ir. Dessa forma, a proposta de valor do modelo conceitual proposto nesta tese, como estratégia de implementação, se apresenta alicerçada no Por quê? Amparada pelo Como? E executada pelo O quê?

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema abordado nesta tese foi a QVT em Instituições de Educação Superior. Tal temática justifica-se pelo impacto que a relação trabalho-vida causa nas pessoas de forma geral. Sejam elas trabalhadores ou colaboradores, sejam da indústria, do mercado, ou da educação superior. Em todos os cenários em que há relação trabalhista, os fatores de risco para a saúde e as variáveis que causam efeito no desempenho da organização (produtividade, absenteísmo, presenteísmo, entre outros) são motivo de atenção e G-QVT. Desta forma, a **questão** de pesquisa que esta tese procurou responder foi: Como estruturar e viabilizar a implementação da QVT em IES a partir de um modelo conceitual de gestão de QVT?

Ao término desta tese pôde-se constatar que esta questão de pesquisa foi atendida, uma vez que houve a estruturação da QVT em nove Macroelementos. Ao mesmo tempo, através da ferramenta do *Roadmap* observou-se que a implementação do modelo conceitual de gestão proposto é viável. Além disso, o **objetivo geral** de Elaborar um modelo conceitual de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (G-QVT) em Instituições de Educação Superior (IES). O objetivo proposto foi atendido à medida que apresenta um modelo conceitual de gestão amparado em nove Macroelementos associados aos determinantes e fatores críticos para a G-QVT.

No que concerne aos **objetivos específicos**, pôde-se constatar que:

- a) Identificar os elementos de gestão da qualidade de vida no trabalho presentes na literatura e em instituições de educação superior.

Diante deste objetivo verificou-se que os determinantes identificados na literatura são em sua grande maioria decorrentes da literatura clássica de origem industrial ou de serviços. Estudos mais recentes têm apresentado resultados com focos específicos a exemplo de resultado de programas de promoção da saúde em ambientes de trabalho, resultado econômico financeiro como o retorno sobre o investimento, impacto da liderança nas equipes de trabalho, efeito da cultura organizacional, entre outros.

A carência de estudos voltados para a Educação Superior é notável. E, quando existem, são estudos focados na apresentação de cenários ou determinantes que impactam a QVT. Não obstante a isso, a qualidade metodológica destes estudos não condiz com parâmetros adequados que garantam a qualidade dos resultados.

- b) Identificar os elementos que oportunizem a gestão da qualidade de vida no trabalho no Unilasalle Canoas/RS.

Os determinantes identificados na literatura serviram como base para que fossem criados os Macroelementos para a G-QVT. Este processo levou em consideração as características das IES e sua complexidade de gestão universitária. A partir do estabelecimento dos Macroelementos, a associação a estes, dos determinantes e dos fatores críticos, denotou o ineditismo proposto por esta tese para a construção do modelo de G-QVT.

Chama a atenção dos resultados quando estabelecida a escala de desempenho e importância demonstrando que no campo empírico desta tese os Macroelementos encontraram-se em sua maioria na zona apropriada e a minoria na zona de aprimoramento. Entende-se que a isso pode ser referenciado o histórico institucional de olhar para a saúde do colaborador. Recentemente, a IES institucionalizou a QVT, visto seu registro no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Não obstante, se faz ainda importante sinalizar que o histórico também reportou para a adoção do BSC, onde as dimensões dialogam diretamente com os objetivos desta proposta de G-QVT. A dimensão financeira do BSC dialoga com a necessidade do macroelemento Resultados ao buscar a sustentabilidade (otimizando recursos e reduzindo custos) ligado à QVT. No caso da dimensão dos processos internos, esta dialoga com o macroelemento processos que busca garantir a abrangência organizacional dentro da IES para todos os colaboradores, assim como os mecanismos de controle e acompanhamento. Já a dimensão crescimento e desenvolvimento alinha-se ao macroelemento cultura e foco na pessoa, ao buscar garantir o engajamento e a identidade de uma IES que está atenta à QVT de forma sistêmica. Por fim, a dimensão dos clientes internos dialoga com o macroelemento resultados que têm por finalidade garantir QV para o seu cliente interno e, como consequência, prestar um serviço de excelência para o seu cliente externo. A este último, faz-se importante sinalizar que as relações humanas e pessoais são imperativas no ambiente de uma IES.

c) Definir um desenho organizacional de G-QVT para as IES

A definição de modelo organizacional estabelecido para esta tese seguiu os pressupostos de Galbraith (2002) onde, a partir do seu modelo de estrela, foi baseado o modelo conceitual de gestão para a QVT. Contudo, por se tratar de uma temática complexa e multivariada, os Macroelementos chegaram a um número de nove, como já descrito anteriormente. É digno de nota salientar que as políticas institucionais estabelecidas como ponto de partida para a construção do modelo também dialoga com seus pressupostos. Ou seja, a partir das políticas verifica-se a existência de suporte institucional para a estratégia ser implementada e reconhecida pelos colaboradores de toda a organização.

Quanto à identificação dos conteúdos emergentes dos fatores críticos na transversalidade com os elementos do modelo BPSO, pôde-se afirmar que tal modelo analisado apresenta-se de forma didática e é neste sentido que é acolhido. Contudo, é preciso ver a vida de uma forma sistêmica, integrada e não cartesiana fragmentada na lógica positivista das especializações.

Os respondentes trouxeram um discurso fragmentado. Este cenário pode induzir a proposição de uma política de bem-estar que considere a visão sistêmica de discursos e práticas pessoais e institucionais. Os dados da pesquisa levaram a inferir para o objetivo de garantir a ideia de que o modelo conceitual de gestão das IES seja transversalizado por uma política de bem-estar na organização. Tal política não pode reduzir-se a planos de ação ou meras atividades nos diferentes eixos (biológico, social, psicológico e organizacional)

A relação entre os fatores críticos, os Macroelementos e os determinantes da literatura tornam-se importantes estar presentes no modelo conceitual de gestão, pois a sua relação transcende uma única via de comunicação. Este aspecto vai ao encontro da teoria de Galbraith quando refere que o modelo organizacional da estrela necessita relação de todos com todos. Não só Galbraith, mas a diversidade da ordem apresentada pela literatura e os novos arranjos trazidos pelo grupo focal leva a inferir que o importante não é a ordem, mas sim que sejam considerados.

A filosofia Lassalista, por meio da formação integral e integradora, ao abordar os vários aspectos da pessoa os separa apenas para a função didática. Contudo, a QVT, ou fora dele, apresenta-se sempre como um todo, mais ou menos integrado. A grande constatação é que a integração de todos estes elementos poderá resultar em QV, e que a limitação das palavras ou da dimensão humana obriga a abrir por elementos, mas sempre considerando que a pessoa é um todo e qualquer parte ou área da pessoa afetada interfere no todo o tempo inteiro.

A proposta do modelo conceitual de G-QVT se apresentou como uma integração dos Macroelementos seguindo uma lógica de garantir, desde o planejamento, o seu desenvolvimento, seus processos de avaliação e melhoria contínua. De forma contrária, a literatura muitas vezes apresenta um olhar fragmentado, por exemplo, ora biológico, ora psicológico, ora com foco nos resultados financeiros para a QVT.

Este modelo agregou os determinantes sinalizados pela literatura e os associou aos Macroelementos que foram estabelecidos para o processo de G-QVT. A integração entre os Macroelementos juntamente com os fatores críticos oportunizou um olhar para a complexidade dessa temática.

Assim, estabelecer uma G-QVT significa transcender o olhar apenas para a saúde do trabalhador. Tal gestão é fundamental para justificar a peculiaridade deste assunto e, assim,

apresentar a necessidade de envolver todos os níveis organizacionais, nas políticas, estratégias, processos, lideranças, estruturas, recursos, cultura e pessoas, benefícios, incentivos e resultados.

d) Estabelecer o *Roadmap* para orientar a implementação do modelo de G-QVT

O modelo conceitual de G-QVT, ora apresentado, vem agregar valor à temática em questão. Ele objetivou também a sua aplicabilidade, a partir de uma estratégia de implementação através de um *Roadmap*. Este processo vai ao encontro da literatura que não questiona sobre a sua importância de ações dentro dessa temática, ou seja, entende que deve ser implementado. Contudo, é questionado fortemente pelo como é implementado. O sucesso da implementação está predominantemente na formulação de políticas que sustentam as estratégias da QVT.

Uma das possibilidades de convencimento da alta administração de qualquer organização para a implementação da QVT está em demonstrar a otimização dos recursos e a redução dos custos. A grande parte dos estudos que abordam estes temas trazem como foco de intervenção os programas de promoção da saúde nos ambientes de trabalho. Nestes estudos, em sua maioria o foco está no eixo biológico. Ou seja, na contenção e melhorias de fatores de risco à saúde que causam impacto na produtividade, absenteísmo, presenteísmo e nos custos médicos organizacionais. Este cenário não é exclusivo apenas para o macroelemento resultados, mas para todos os demais Macroelementos do modelo proposto nesta tese.

A partir da leitura visual do *Roadmap* foi possível perceber a proposta de implementação do modelo conceitual de gestão observando os Macroelementos hierarquizados distribuídos na linha do tempo.

As **limitações** do estudo foram percebidas na escassez da literatura voltada para a educação superior, tanto em estudos nacionais quanto internacionais. Da mesma forma, a pouca literatura específica quando se apresenta, mantém uma visão cartesiana fragmentada com maior ênfase para os aspectos biológicos e relacionais. Outro aspecto foi a inexistência de estudos mostrando a consolidação de programas de qualidade de vida no trabalho em Instituições de Educação Superior, demonstrando uma lacuna na literatura científica. O curto período de tempo da inserção de programas de qualidade de vida no trabalho em Instituições Educacionais apresentou-se como fator limitante. Este se dá por ainda não identificar-se uma cultura da gestão deste tema em organizações desta natureza.

O **avanço** desta tese, reforçando o já foi expresso na parte final do capítulo 2 por ocasião das considerações finais da literatura, situa-se na apresentação de um modelo integrado e associado aos determinantes e fatores críticos para a G-QVT. Agrega-se valor ao modelo

conceitual de gestão proposto com a estratégia de implementação dos Macroelementos através de um *Roadmap*.

Em se tratando de **futuras pesquisas** baseadas no modelo proposto, pode-se vislumbrar a aplicação prática do modelo através de ensaios de programas de QVT em instituições educacionais de qualquer natureza, sejam elas públicas, privadas ou comunitárias. Já do ponto de vista teórico, o modelo necessita ser aprimorado ou melhorado no que diz respeito ao aprofundamento das associações dos determinantes e fatores críticos para a G-QVT de acordo com a realidade e necessidades dessas IES.

Além disso, o modelo proposto carece continuar com o desdobramento da estratégia de implementação tanto do nível tático (*Roadmap*) quanto para o nível operacional de execução, vinculado aos ensaios de programas de QVT, juntamente com o desenvolvimento de indicadores de controle para os macroelementos.

## REFERÊNCIAS

ABRAMOWICK, M. **Avaliando a avaliação da aprendizagem**: um novo olhar. São Paulo: Lúmen, 2001.

ABRANTES, P. et al. **Estudo sobre a avaliação dos docentes do ensino superior**: desenvolvimento de instrumentos de avaliação de desempenho: relatório final. Setúbal, PT: Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa; Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Setúbal, 1999.

AHMAD, S. Paradigms of Quality of Work Life. **Journal of Human Values**, v. 19, n. 1, p. 73-82, 2013.

AHMED, I. et al. Effects of motivational factors on employees' job satisfaction a case study of University of the Punjab, Pakistan. **International Journal of Business and Management**, v. 5, n. 3, p. 70-80, 2010.

AL-KANDI, I.; ASUTAY, M.; DIXON, R. Factors influencing the strategy implementation process and its outcomes: evidence from saudi arabian banks. **Journal of Global Strategic Management**, v. 14, p. 5-15, 2013.

ALLIO, M.K. A short, practical guide to implementing strategy. **Journal of Business Strategy**, v. 26, n. 4, p. 12-21, 2005.

ASSEN, M.; BERG, G.; PIETERSMA, P. **Modelos de Gestão**: Os 60 modelos que todo gestor deve conhecer. Milena Steger (trad.). São Paulo: Pearson, 2010.

BARDOEL, E.A.; CIERI, H. A framework for work-life instruments: a cross-national review. **Human Resource Management**, v. 53, n. 5. p. 635-659, 2014.

BEER, M; EISENSTAT, R. A., The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. **Sloan Management Review**, v. 41, n. 4, p. 29-40, 2000.

BELANGER, L.; BERGERON, J.L.; PETIT, A. **Gestion des ressources humaines**: une approche global et intégrée. Quebec: Gaëtan Morin, 1983.

BIANCHETTI, L; MACHADO, A.M.N. Trabalho docente no Scritto sensu: publicar ou morrer?! In: FIDALGO, F.; OLIVEIRA, M.A.M.; FIDALGO, N.L.R. (Orgs). **A intensificação do trabalho docente**: tecnologias e produtividade. Campinas, SP: Papirus, 2009. p. 49-68.

BIRMAN, J. Entre o Cuidado e Saber de Si – Sobre Foucault e a Psicanálise. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2000.

BOCLIN, R. Avaliação de docentes do ensino superior: um estudo de caso. **Ensaio**: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 12, n. 45, p. 959-980, 2004.

BOSI, A.P. A precarização do trabalho docente nas instituições de ensino superior do Brasil nesses últimos 25 anos. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 28, n. 101, p. 1503-1523, 2007.  
BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execution: the discipline of getting things done**. Crown Business, New York, 2002.



BOURNES, D.A. **Nursing Science Quarterly**, v. 26, n. 2, p. 182-188, 2013.

BOXALL, P. High-involvement work processes, work intensification and employee well-being. **Work, employment and society**, v. 28, n. 6, p. 963-984, 2014.

BRAGA, R.; MONTEIRO, C. A. **Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da Educação Superior de 2014**. Brasília: INEP, 2016.

BRASIL. **Lei nº 12.881**, de 12 de novembro de 2013. Dispõe sobre a definição, qualificação, prerrogativas e finalidades das Instituições Comunitárias de Educação Superior - ICES, disciplina o Termo de Parceria e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2013. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ Ato2011-2014/2013/Lei/L12881.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2011-2014/2013/Lei/L12881.htm)>. Acesso em: 04 nov. 2016.

BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. **Diário Oficial da União** - Seção 1 - 15/4/2004, Página 3 (Publicação Original). Brasília, DF: Presidência da República, 2004.

BRASKAMP, L. A.; ORY, J. C. **Assessing faculty work**: enhancing individual and institutional performance. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994.

BRUNO, M.L. **Seleção por competências**. Instituto Pieron, São Paulo, 2000.

BRUSEBERG, A.; McDONAGH, D.P. Focus groups to support the industrial/product designer: a review based on current literature and designers' feedback. **Applied Ergonomics**, v. 33, p. 27-38, 2002.

BURCKHARDT, C.S. et al. Quality of life in adults with chronic illness: a psychometric study. **Research Nursing Health**, v. 12, p. 347-54, 1989.

BURKERT, N.T. et al. Good practice models for public workplace health promotion projects in Austria: promoting mental health. **Wien Med Wochenschr**, v. 64, p. 141-145, 2014.

BURTON, W.N.; CONTI, D.H.; CHEN, C.Y. The role of health risk factors and disease on worker productivity. **J Occup Environ Health**, v. 41, p. 863-877, 1999.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC - controle da qualidade total no estilo japonês**. 8. ed. Nova Lima: INDG, 2004.

CANCELLIERE, C. et al. Are workplace health promotion programs effective at improving presenteeism in workers? a systematic review and best evidence synthesis of the literature. **BMC Public Health**, v. 11:395, p. 1-11, 2011.

CARLOTTO, M. S.; CÂMARA, S. G. Análise de produção científica de burnout no Brasil. **Revista Psico**, v. 39, n. 2, p. 152-158, 2008.

- CARPINETTI, L.C.R. **Gestão da qualidade**: conceitos e técnicas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- CARVALHO, M.M.; PALADINI, E.P. (Coords.). **Gestão da qualidade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.
- CASTELLS, M. **A galáxia da internet**: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.
- CHAPMAN, L.S. Presenteeism and its role in worksite health promotion. **Am J Health Promot**, v. 19, n. 4 suppl, p. 1-8, 2005.
- CHEN, H.M.; HSIEH, Y.H. Incentive reward with organizational life cycle from competitive advantage viewpoint. **Human Systems Management**, v. 24, p. 155-163, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: O Novo papel de recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CHRISPIANO, J. Todo poder à avaliação. **Revista da ADUSP**, São Paulo, n. 36, p.26-35, 2006.
- COLOMBO, S.S. **Gestão Educacional**: uma nova visão. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- COLTRO, A. Da formação educacional e do treinamento do administrador, as contribuições dos grandes pensadores ocidentais. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, FEA/USP, v. 1, n. 9, p. 61-69, 1999.
- CONSONI, F.; HENRIQUES, F. **Formação de Recursos Humanos e educação superior**: O papel do Conhecimento como Estratégia de Desenvolvimento no Estado de São Paulo. São Paulo: SENAC, 2011.
- COON, B.; WOLF, S. The alchemy of strategy execution. **Employment Relations Today**, v. 32, n. 3, p. 19-30, 2005.
- DALAGASPERINA, P.; MONTEIRO, J.K. Predictors of burnout syndrome for teachers in private education. **Psico-USF**, Bragança Paulista, v. 19, n. 2, p. 265-275, 2014.
- DELGADO, A.C.; ALVAREZ, C.D. Revisión teórica del burnout: o desgaste profesional em trabajadores de la docência. **Caesura**, v. 2, p. 47-65, 1993.
- DELORS, Jacques. **Educação**: um tesouro a descobrir. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2006.
- DIAS SOBRINHO, J. Avaliação e Transformações da Educação Superior Brasileira (1995-2009): do Provão ao SINAES. **Avaliação**, v. 15, n. 1. p. 195-224, 2010.
- DIAS, T.S. et al. Evolução da gestão empresarial através do programa gaúcho da qualidade e produtividade (PGQP). **Inovação, Gestão e Produção**, v. 3, n. 10, p. 47-55, 2011.

DITTADI, J.R. **Práticas de controladoria adotadas no processo de gestão de instituição de ensino superior estabelecidas no estado de Santa Catarina**. 208 f. Dissertação de Mestrado (Ciências Contábeis) Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2008.

DONGEN, J.M. et al. Systematic review on the financial return of worksite health promotion programmes aimed at improving nutrition and/or increasing physical activityobr\_925. **obesity reviews**, v. 12, p. 1031-1049, 2011.

DRESCH, A. LACERDA, D.P. JÚNIOR, J.A.V.A. **Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Bookman Editora, 2015.

DRUCKER, P.F. **O gestor eficaz**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

DRUCKER, P.F. **O melhor de Peter Drucker: A administração**. São Paulo: Nobel, 2009.

DRUCKER, P.F. **O melhor de Peter Drucker: a sociedade**. São Paulo: Nobel, 2001.

DRUCKER, P.F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 2000.

EBOLI, M. **Universidades corporativas**. Coletânea Progep-FIA e FEA/USP. São Paulo: Schmukler, 1999.

ENWHP. **The Luxembourg Declaration on Workplace Health Promotion in the European Union**. European Network for Workplace Health Promotion: Luxembourg, 2005.

FAHL, A.C. **Balanced Scorecard: Uma proposta para aplicação em Instituição de Ensino Superior**. 2006. 158f. Dissertação de Mestrado (Ciências Contábeis e Atuariais) Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

FARID, H. et al. Relationship between quality of work life and organizational commitment among lecturers in a Malaysian public research university. **The Social Science Journal**, v. 52, p. 54-61, 2015.

FARJAD, H.R.; VARNOUS, S. Study of Relationship of Quality of Work Life (QWL) and Organizational Commitment. **Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business**, v. 4, n. 9, p. 449-456, 2013.

FERNANDES, B.H.R.; FLEURY, M.T.L.; MILLS, J. Construindo o Diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **ERA**, São Paulo, v. 46, n. 4, p. 48-65, 2006.

FERNANDES, E.C. **Qualidade de vida no trabalho – como medir para melhorar**. São Paulo: Casa da Qualidade, 1996.

FERNANDES, E.C. **Qualidade de vida no trabalho: um desafio e uma perspectiva para a gerência de RH**. Informação Profissional, São Paulo, n. 25, 1988.

FERNANDES, E.C.; GUTIERREZ, L.H. Qualidade de vida no trabalho (QVT): uma experiência brasileira. **Revista de administração da USP**, v. 23, n. 4, p. 29-32, 1998.

FERRANS, C.E.; POWERS, M.J. Quality of life index: development and psychometric properties. **Advances in Nursing Science**, v. 8, n. 1, p. 15-24, 1985.

FERREIRA, M.C.; ALVES, L.; TOSTES, N. Gestão da qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 25, n. 3, p. 319-327, 2009.

FERREIRA, M.C.; MENDES, A.M. **Trabalho e riscos de adoecimento**: o caso dos auditores fiscais da previdência social brasileira. Brasília: Ler, Pensar e Agir, 2003.

FERREIRA, R.C. et al. Mental disorder and stress factors atwork among health area professors. **Trab. Educ. Saúde**, Rio de Janeiro, v. 13, n. supl. 1, p. 135-155, 2015.

FIDALGO, N.L.R.; FIDALGO, F. Trabalho docente e a lógica produtivista: conformação e subjetividade. In: FIDALGO, F.; OLIVEIRA, M.A.M.; FIDALGO, N.L.R. (Orgs). **A intensificação do trabalho docente**: tecnologias e produtividade. Campinas, SP: Papirus, 2009, p. 69-90.

FLANAGAN, J.C. Measurement of quality of life. Current state of the art. **Archives of Physical Medicine and Rehabilitation**, v. 63, p. 56-59, 1982.

FLECK, M.P.A et al. Desenvolvimento da versão em português do instrumento de avaliação de qualidade de vida da OMS (WHOQOL-100). **Rev Bras Psiquiatria**, v. 21, p. 19-28, 1999.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-69, 2004.

FNQ - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critério Compromisso com a Excelência – Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional**. 6. ed. São Paulo: FNQ, 2011. Disponível em: <[http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/hot\\_sites/premio2014/arquivos///compromisso\\_vsPDF\\_PGQP.pdf](http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/hot_sites/premio2014/arquivos///compromisso_vsPDF_PGQP.pdf)>. Acesso em: 20 mar. 2014.

FOSSATTI, P. **Perfil docente e produção de sentido**. Canoas: UnilaSalle, 2013.

FOSSATTI, P.; CASAGRANDE, C. A. Formação Integral e Integradora. In: FOSSATTI, P.; HENGEMÜLE, E.; CASAGRANDE, C. A. (Orgs.). **Ensinar a Bem Viver**. Canoas: Unilasalle, 2011. p. 67-84.

FEURER, R.; CHAHARBAGHI, K.; WARGIN, J. Analysis of strategy formulation and implementation at Hewlett-Packard. **Management Decision**, Londres, v. 33, n. 10, p. 4-13, 1995.

FRANÇA, A. C. L.; ASSIS, M. P. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FRANÇA, A.C.L.; KANIKADAN, A.Y.S. A construção de um instrumento de coleta de dados a partir do modelo de indicadores biopsicossocial e organizacional – BPSO/96 e do modelo de competências do bem-estar – BEO, sobre gestão de qualidade de vida no trabalho. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 12, n. 54, p. 598-621, 2006.

FRANÇA, A.C.L. **Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2011.

FRANÇA, A.C.L. **Qualidade de vida no trabalho: critérios e práticas nas empresas da sociedade pós industrial.** São Paulo: Atlas, 2003.

FRANÇA, A.C.L. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Medicina Psicossomática.** Rio de Janeiro, Científica Nacional, v. 1, p. 79-83, 1997.

FRANÇA, A.C.L. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISSO 9000.** 1996. 296 f. Tese de Doutorado (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

FREITAS, A.L.P.; SOUZA, R.G.B. Um modelo de avaliação da qualidade de vida no trabalho em universidades públicas. **Revista eletrônica sistemas e gestão**, v. 2, n. 4, p. 136-154, 2009.

GALBRAITH, J.R. Organizing to deliver solutions. **Organizational Dynamics**, v. 31, n. 2, p. 197-207, 2002.

GASPARINI, C. A. L. Contrato de massa: noção e interpretação. **Revista Jurídica**, n. 269, São Paulo, Síntese. 2001

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GILLET, N. et al. The mediating role of organizational justice in the relationship between transformational leadership and nurses' quality of work life: A cross-sectional questionnaire survey. **International journal of nursing studies**, v. 12, n. 4, p. 513-527, 2013.

GINSBERG, A.; ABRAHAMSON, E. Champions of Change and Strategic Shifts: The Role of Internal and External Change Advocates. **Journal of Management Studies**, v. 28, n. 2, p. 173-199, 1991.

GOETZEL, R.Z. et al. Estimating the Return on Investment From a Health Risk Management Program Offered to Small Colorado-Based Employers. **JOEM**, v. 56, n. 5, p. 554-560, 2014.

GOETZEL, R.Z.; PRONK, N.P. Worksite health promotion How much do we really know about what works? **Am J Prev Med**, v. 38, p. 223-225, 2010.

HACKMAN, J.R.; OLDHAM, G.R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of applied psychology**, v. 60, n. 2, p. 159-170, 1975.

HAMBRICK, D.C; CANNELLA, A.A. Strategy Implementation as Substance and Selling. **The Academy of Management Executive**, v. 3, n. 4, p. 278-285, 1989.

HAMEL, G. **Liderando a revolução.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HAWERROTH et al. Estratégias acadêmicas como alternativas de avaliação de desempenho docente. **Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo, v. 22, n. 48, p. 53-76, 2011.

HÉKIS, H.R. **Balanced scorecard**: proposta de indicadores para monitorar e avaliar projetos pedagógicos dos cursos de graduação, o caso da Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina. 2004. 204f. Tese de Doutorado (Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

HENKE, R.M. et al. Recent Experience In Health Promotion At Johnson & Johnson: Lower Health Spending, Strong Return On Investment. **Health Affairs** **30**, n. 3, p. 490-499, 2011.

HIGGINS, J. M. The eight ‘S’s of successful strategy execution. **Journal of Change Management**, v. 5, n. 1, p. 3-13, 2005.

HREBINIAK, L. G. **Making Strategy Work**: Leading Effective Execution and Change. New Jersey: Wharton School Publishing, 2005.

HUSE, E.; CUMMINGS, T. **Organization development and change**. St. Paul: West Publishing, 1985.

IBM. **SPSS Statistics Base (Programa)**. São Paulo: DMSS Software, 2016. Disponível em: <<http://www.spss.com.br/>>. Acesso em: 28 nov. 2016.

INAUEN, A. JENNY, G. J. BAUER, G. F. Design principles for data- and change-oriented organisational analysis in workplace health promotion. **Health Promotion International**, vol. 27, no. 2, pp. 275–283, 2012.

JAYAKUMAR, D.R.A.; KALAISELVI, K. Quality of work life-an overview. **International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research**, v. 1, n. 10, p. 140-151, 2012.

JÚNIOR, G.F.L. **Balanced Scorecard como ferramenta de avaliação de consistência Estratégica**: Um estudo em Instituição de Ensino Superior privada. 2008. 162 f. Dissertação de Mestrado (Engenharia de Produção) Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2008.

KANTEN, S, SADULLAH, O. An empirical research on relationship quality of work life and work engagement. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, v. 62, p. 360-366, p. 2012.

KAPLAN, Robert; NORTON, David P. **Kaplan e Norton na prática**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KERR, J. L. Strategic Control Through Performance Appraisal and Rewards. **Human Resource Planning**, v. 11, n. 3, p. 419-430, 2002

KIRBY, E.L.; HARTEK, L.M. Discourses of diversity and the quality of work life. **Management communication quarterly**, v. 15, n. 1, p. 121-127, 2001.

KLUTHCOVSKY, A.C.G.C.; TAKAYANAGUI, A.M.M. Qualidade de Vida – Aspectos Conceituais. **Revista Salus**, Guarapuava, v. 1, n. 1, p. 13-15, 2007.

KOBER, R.A. **Diagnóstico estratégico da produção e operações em uma empresa metalúrgica multiplanta**. 2006. 98f. Dissertação Mestrado (Escola de Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

KÖSEOGLU, M.A; BARCA, M.; KARAYORMUK, K. A Study on the causes of strategies failing to success. **Journal of Global Strategic Management**, v. 6, p. 77-91, 2009.

KUEHL, K.S et al. Economic benefit of the PHLAME wellness programme on firefighter injury. **Occupational Medicine**, v. 63, p. 203-209, 2013.

LACERDA, D.P. et al. Design Science Research: A research method to production engineering. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 20; n. 4, p. 741-761, 2013.

LASMAR, M.M.O.; RONZANI, T. M. Qualidade de vida resiliência: uma interface com a promoção da saúde. **Rev. APS**, Juiz de Fora, v. 12, n. 3, p. 339-350, 2009.

LAWLER, Edward E. Creating high performance organizations. **Journal of Human Resources**, Asia Pacific, v. 43, n. 1, p. 10- 17, 2005.

LEWIS, D. et al. Extrinsic and intrinsic determinants of quality of work life. **Leadership in health services**, v.14, n. 2, p. 9-15, 2001.

LIBÂNEO, J.C.; OLIVEIRA, J.F.; TOSHI, M.S. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2005.

LIMA, A.C.C.; CAVALCANTI, A.A.; PONTE, V. Da onda da Gestão da Qualidade a uma Filosofia da Qualidade da Gestão: Balanced Scorecard promovendo mudanças. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, ed. especial, p. 79-94, 2004.

LIMA, H.K.B. **Gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho no contexto do poder legislativo do Distrito federal**. 2008. 104f. Dissertação de Mestrado (Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações), Universidade de Brasília, Distrito Federal, 2008.

LIPPITT, G.L. Quality of work life: organization renewal in action. **Training and development journal**, v. 32, n. 1, p. 4-10, 1978.

LLOYD, C; PAYNE, J. Delivering better forms of work organization: Comparing vocational teachers in England, Wales and Norway. **Economic and Industrial Democracy**, v. 33, n. 1, p. 29-49, 2011.

LOEPPKE, R. et al. American College of Occupational and Environmental Medicine: Health-related workplace productivity measurement: general and migraine-specific recommendations from the ACOEM Expert Panel. **J Occup Environ Med**, v. 45, n. 4, p. 349-359, 2003.

LUCENA, M.D.S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 11. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

MAES, L. et al. Effectiveness of workplace interventions in Europe promoting healthy eating: a systematic review. **Eur J Public Health**, v. 22, n. 5, p. 677-683, 2012.

MARTEL, J.P.; DUPUIS, G. Quality of work life: theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument. **Social indicators research**, v. 77, n. 2, p. 333-368, 2006.

MEDEIROS, J.P.; OLIVEIRA, J.A. Qualidade de Vida no Trabalho: proposta de um instrumento síntese de medida. In: SANT'ANNA, A.S.; KILIMNIK, Z.M (Org.). **Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos**. Rio de Janeiro: Elsevier; Belo Horizonte, MG: Fundação Dom Cabral, 2011. p. 113-139.

MEJBEL, A.A.E. et al. The Drivers of Quality of Working Life (QWL): A Critical Review. **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, v. 7, n. 10, p. 398-405, 2013.

MENDEL, P. et al. Interventions in organizational and community context: a framework for building evidence on dissemination and implementation in health services research. **Administration and Policy in Mental Health**, v. 35, p. 2-37, 2008.

MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MILLER, S. Implementing Strategic Decisions: Four Key Success Factors. **Organizational Studies**, v. 18, n. 4, p. 577-602, 1997.

MINAYO, M.C.S.; HARTZ, Z.M.A.; BUSS, P.M. Qualidade de vida e saúde: um debate necessário. Rio de Janeiro: **Ciências Saúde Coletiva**, v. 5, n. 1, p. 7-18, 2000.

MOÇO, L.C.E.S. **Proposta de um modelo de avaliação de desempenho da instituição de Ensino superior com enfoque em indicadores do BSC – Balanced Scorecard: Caso Uriaraxa**. 2007. 219 f. Dissertação de Mestrado (Ciências Contábeis e Atuariais) Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

MONZAVIA, B.; MIRABIB, V.; JAMSHIDIC, A. Evaluating the effect of organization culture on the successful execution of strategies: Case study of Payam-e-Noor university. **Management Science Letters**, v. 3, p. 2059-2070, 2013.

MORAIS, M.A.D. **Balanced Scorecard: Uma proposta para aplicação em Instituição de Ensino Superior**. 2008. 158f. Dissertação de Mestrado (Ciências Contábeis e Atuariais) Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2008.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MÜLLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. 2003. 246 f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.



MURAD, Afonso. **Gestão e espiritualidade**. São Paulo: Paulinas, 2008.

NANJUNDESWARASWAMY, T.S.; SWAMY, D.R. Review of literature on quality of worklife. **International jornal for quality research**, v. 7, n. 2, p. 201-214, 2013.

NOGUEIRA-MARTINS, L.A; NETO, R.F.; MACEDO, P.C.M.; CÍTERO, V.A.; MARI, J.J. **The mental health of graduate students at the federal University of São Paulo: a preliminary report**. Brazilian Journal of Medical and Biological Resarch, n. 37, p. 1519-1524, 2004

NÖHAMMER, E.; STUMMER, H.; SCHUSTERSCHITZ, C. Employee perceived barriers to participation in worksite health promotion. **J Public Health**, v. 22, p. 23-31, 2014.

NOOR, K.M. Work-Life Balance and Intention to Leave among Academics in Malaysian Public Higher Education Institutions. **International Journal of Business and Social Science**, EUA, v. 2, n. 11, p. 240-248, 2011.

NOOR, S.M.; ABDULLAH, M.A. Quality Work Life among Factory Workers in Malaysia. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 35, p. 739-745, 2012.

NYAMWANZA, T.; MAVHIKI, S. Strategy Implementation Framework Used by SMEs in Zimbabwe. **Journal of Business & Management**, v. 3, n. 2, p. 1-16, 2014.

O'LAUGHLIN, J. Globalização e o Impacto na Gestão da Educação Superior. In: MURPHY, J.P.; MEYER Jr., V. (Org.). **Liderança e Gestão da Educação Superior Católica nas Américas**. Curitiba: Champagnat, 2007. p. 225-242.

ODEGAARD, F., ROOS, P. Measuring the Contribution of Workers, Health and Psychosocial Work-Environment on Production Efficiency. **Production and Operations Management Society**, v. 23, n. 12, p. 2191-2208, 2014.

OLIVEIRA, E.R.A. et al. Gênero e qualidade de vida percebida – estudo com professores da área de saúde. **Ciência e Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, p. 741-747, 2012a. Disponível em: <<http://www.scielo.org/pdf/csc/v17n3/v17n3a21.pdf>>. Acesso em: 14 fev. 2014.

OLIVEIRA, L.R. et al. Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. **Revista Produção**, Niterói, n. 1, p. 70-82, 2012b. Disponível em: <[http://www.scielo.br/pdf/prod/v22n1/aop\\_0007\\_0245.pdf](http://www.scielo.br/pdf/prod/v22n1/aop_0007_0245.pdf)>. Acesso em: 02 jul. 2012.

OLIVEIRA FILHO, A.; NETTO-OLIVEIRA E.R.; OLIVEIRA, A.A.B. Quality of life and risk factors of university professors. **Rev. Educ. Fís/UEM**, v. 23, n. 1, p. 57-67, 2012c.

OLIVEIRA, P.M.; FRANÇA, A.C.L. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. **Revista de Administração de Empresas-eletronica**, v. 4, n. 1, p. 1-21, 2005.

ORIGO, V.G. Qualidade de vida, saúde e ergonomia. In. FRANÇA, A.C.L. **Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2011. p. 88-102.

- PADILHA, V. Qualidade de vida no trabalho num cenário de precarização: apanaceia delirante. **Trab. Educ. Saúde**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 549- 563, 2009/2010.
- PALAZZO, J.; GOMES, C.A. Plano de carreira e avaliação dos professores: encontros e desencontros. **Ensaio: Avaliação Política Pública Educacional**, v. 17, n. 63, p. 205-234, 2009.
- PARKINSON, M.P.H. et al. Managing the Health and Costs of U.S. **Am J Prev Med**, v. 47, n. 4, p. 403-410, 2014.
- PARSE, R. R. The humanbecoming leading-following model. **Nursing Science Quarterly**, v. 21, p. 369-375, 2008.
- PERES, S. M.; BOSCARIOLI, C. Avaliando disciplinas de graduação pela ótica do docente, do discente e do egresso. **Varia Scientia**, Cascavel, PR, v. 4, n. 7, p. 25- 41, 2004.
- PERSON, A.L. et al. Barriers to participation in a worksite wellness program. **Nutr Res Pract**, v. 4, n. 2, p. 149-154, 2010.
- PHAAL, R.; PROBERT, R. Understanding technology management as a dynamic capability: A framework for technology management activities. **Technovation**, n. 29, p. 237-246, 2009.
- PINTO, J.P.; OLIVEIRA, E.R. Métodos de avaliação do desempenho dos docentes universitários. **Ensino Superior**, São Paulo, n. 1, p. 7-14, 2005.
- PIZZIO A, KLEIN K. Qualidade de vida no trabalho e adoecimento no cotidiano de docentes do ensino superior. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 36, n. 131, p. 493-513, 2015.
- POURNASIR, S. Key success factors of strategic management implementation in SMEs in Iran. **Journal of International Studies**, v. 6, n. 2, p. 65-78, 2013.
- PROVÍNCIA LA SALLE BRASIL - CHILE. **Proposta Educativa Lassalista**. Porto Alegre: Província La Salle Brasil Chile, 2014.
- PRYOR, M. G. et al. Strategic implementation as a core competency: the 5P's model. **Journal of Management Research**, v. 7, n. 1, p. 3-17, 2007.
- RAPS, A. Tap into the Power of Four Key Factors to Deliver Success. **Strategic Finance**, 2004, Vol. 85;12, p49-63.
- RATHAMANI, P.; RAMCHANDRA, R. A Study on Quality of Work Life of Employees in Textile Industry- Sipcot, Perundurai. **Journal of Business and Management**, v. 8, n. 3, p. 54-59, 2013.
- REDDY, M.L; REDDY, P.M. Quality of work life of employees: emerging dimensions. **Asian Journal Of Management Research**, v.1 , n.2 , p. 827-839, 2010.
- RIOS, M.P.G. **Meta-avaliação de docentes no ensino superior**. 2004. 161f. Tese (Doutorado em Educação e Currículo), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2004.

RIVILIS, I. et al. Evaluation of a participatory ergonomic intervention aimed at improving musculoskeletal health. **Am J Ind Med**, v. 49, n. 10, p. 801-810, 2006.

ROBROEK, S.J. et al. Determinants of participation in worksite health promotion programmes: A systematic review. **International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity**, v. 6, n. 26, p. 1-12. 2009. Disponível em: <doi:10.1186/1479-5868-6-26> . Acesso em: 14 nov. 2016.

ROBROEK, S.J. et al. The role of obesity and lifestyle behaviours in a productive workforce. **Occup Environ Med**, v. 68, p. 134-139, 2011.

ROGERS, Carl. **Tornar-se pessoa**. 6. ed. Tradução de Manuel José do Carmo Ferreira. São Paulo: Martins Fontes, 1982.

RONGEN, A. et al. Barriers and facilitators for participation in health promotion programs among employees: a six-month follow-up study. **BMC Public Health**, v. 14, p. 573-583, 2014.

ROOPA, A.V.; NARAYANAN, T. Quality of Working Life and Job Behavior of Workers in IT Industry: A Comparative Study of Private and Public Sectors. **Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology**, v. 8, n. 9, p. 1061-1065, 2014.

SAMPAIO, R.M.; LANIADO, R.N. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, p. 151-174, 2009.

SANT'ANNA, A.S.; KILIMNIK, Z.M.; MORAES, L.F.R. Antecedentes, origens e evolução do movimento em torno da Qualidade de Vida no Trabalho. In: SANT'ANNA, A.S.; KILIMNIK, Z.M (Org.). **Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos**. Rio de Janeiro: Elsevier; Belo Horizonte, MG: Fundação Dom Cabral, 2011. p. 3-30.

SANTOS, S.R.B. **O Balanced Scorecard como instrumento de gestão à luz dos indicadores do sistema nacional de avaliação da Educação Superior**. 2008. 185 f. Dissertação de Mestrado (Contabilidade) - Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

SARTRE, Jean-Paul. O Existencialismo é um Humanismo. In: SARTRE, Jean-Paul; FERREIRA, Vergílio. **O Existencialismo é um Humanismo**. Lisboa: Bertrand, 2004. p. 195-233.

SCHMIDT, D.R.C. **Qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho de profissionais de enfermagem atuantes em unidades de bloco cirúrgico**. 2004. 177 f. Dissertação de Mestrado (Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto), Ribeirão Preto, 2004.

SCHMIER, J.K.; JONES, M.L.; HALPERN, M.T. Cost of obesity in the workplace. **Scand J Work Environ Health**, v. 32, p. 5-11, 2006.

SCHULTZ, A.B.; CHEN, C.Y.; EDINGTON, D.W. The cost and impact of health conditions on presenteeism to employers: a review of the literature. **Pharmacoeconomics**, v. 27, n. 5, p. 365-378, 2009.

SCHULTZ, A.B.; EDINGTON, D.W. Employee health and presenteeism: a systematic review. **J Occup Rehabil**, v. 17, n. 3, p. 547-579, 2007.

SELAU, R.P.L. et al. Aplicabilidade do MEIO (Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações) em uma Pequena Empresa de Serviços. In: XIII SIMPEP, Bauru, SP., 06 a 08 de novembro de 2006. **Anais**. Bauru: SIMPEP, 2006.

SEREY, T.T. Choosing a robust quality of work life. **Business Forum**, v. 27, n. 2, p. 7-10, 2006.

SHANNAK, R. O. Culture and the Implementation Process of Strategic. **Journal of Management Research**, v. 4, n. 4, p. 257-281, 2012.

SILVA, R. **Balanced ScoreCard – BSC**: gestão de ensino superior, gestão profissionalizada e qualidade de ensino para instituições de ensino superior privado. Curitiba: Juruá, 2009.

SIMON, H. A. **The Sciences of the Artificial**. 3. ed. Cambridge: MIT Press, 1996.

SINHA, C. Factors Affecting Quality of Work Life: Empirical Evidence From Indian Organizations. **Australian Journal of Business and Management Research**, v. 1, n. 11, p. 31-40, 2012.

SIQUEIRA, M.; COLETA, J. Metodologia para investigação da qualidade de vida no trabalho. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 3, p. 51-66, 1989.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. Tradução Maria Teresa Corrêa de Oliveira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SORENSEN, G. et al. Reducing social disparities in tobacco use: a social contextual model for reducing tobacco use among blue-collar workers. **Am J Public Health**, v. 94, p. 230-239, 2004.

SOUZA, R.V.; FOSSATTI, P. Práticas e ferramentas de gestão educacional: um estudo de caso do Unilasalle Canoas. **Quaestio**, Sorocaba, v. 17, n. 2, p. 637-663, 2015.

SPENCER, D.A. Conceptualising Work in Economics: Negating a Disutility. **KYKLOS**, v. 67, n. 2, p. 280-294, 2014.

STENSAKER, B.; HARVEY, L. **Accountability in Higher Education** – Global perspectives on Trust and Power. London: Routledge; Taylor e Francis Group, 2011.

TABASSUM, A.; RAHMAN, T.; JAHAN, K. A comparative analysis of quality of work life among the employees of local private and foreign comercial banks in Bangladesh. **World Journal of Social Sciences**, v. 1, n.1, p. 17-33, 2011.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R.O.B. **Gestão de instituições de ensino**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TAITEL, M.S. et al. Incentives and other factors associated with employee participation in health risk assessments. **Journal of Occupational and Environmental Medicine**, v. 50, n. 8, p. 863–872, 2008.

TOKER, S.; HEANEY, C.A.; EIN-GAR, D. Why won't they participate? Barriers to participation in worksite health promotion programmes. **European Journal of Work and Organizational Psychology**. Published online: 20 Oct 2014. p. 2-16, 2014. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2014.968131>.

TRIERWEILER, M.; SILVA, N. Perspectivas e desafios para a gestão da qualidade de vida nas organizações de trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 12, n. 2, p. 185-186, 2007.

UNILASALLE. **Plano de Carreira do Pessoal Técnico Administrativo**. Canoas: Unilasalle, 2016a. Impresso

UNILASALLE. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)**. Canoas: Unilasalle, 2016b. Impresso.

UNILASALLE. **Programa de Avaliação Institucional (PROAVI)**. Canoas: Unilasalle, 2015. Impresso.

UNILASALLE. **Manual do Docente**. Canoas: Unilasalle, 2014a. Impresso.

UNILASALLE. **Pesquisa de Clima Organizacional**. Canoas: Unilasalle, 2014b. Impresso.

UNILASALLE. **Código de Ética e Conduta**. Canoas: Unilasalle, 2013. Impresso.

UNILASALLE. **Plano de Carreira Docente**. Canoas: Unilasalle, 2009a. Impresso.

UNILASALLE. **Estatuto do Unilasalle**. Canoas: Unilasalle, 2009b. Impresso.

UNILASALLE. **Relatório de Gestão Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade: PGQP 2013**. Porto Alegre, 2013a.

VEENHOVEN, R. Sociological theories of subjective well-being. In: EID, M.; LARSEN, R. (Eds.) **The Science of Subjective Well-being: A tribute to Ed Diener**. New York: Guilford Publications, 2008. p. 44-61.

VENKATESH, J.; AARTHY, C. Assessment and evaluation of production efficiencies in textile industry through quality of work life autex. **Research Journal**, v. 13, n. 4, p.118-121, 2013.

WAGENAAR, A.F. et al. Can labour contract differences in health and work-related attitudes be explained by quality of working life and job insecurity? **Int Arch Occup Environ Health**, v. 85, p. 763-773, 2012.

WALTON, R.E. Criteria for quality life. In: DAVIS, L.E.; CHERNS, A. B. **The quality of working life: problems, prospects and state of the art**. New York: The Free Press, 1975. p. 11-21.

WALTON, R.E. Quality of work life: what is it? **Sloan Management Review**, Massachusetts, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

WERTHER, W. B; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

WESTLEY, W.A. Problems and solutions in the quality of working life. **Human relations**, v. 32, n. 2, p. 113-123, 1979.

WHOQOL. The world health organization quality life assessment (WHOQOL Group). Position paper from the world health organization. **Soc. Sci. Med.**, Oxford, v. 41, n. 10, p. 1403-09, 1995.

WIERENGA, D. et al. What is actually measured in process evaluations for worksite health promotion programs: a systematic review. **BMC Public Health**, v. 13, p. 1190-1206, 2013.

WOOD JR., T. Organizações de simbolismo intensivo. **Revista de Administração de Empresas** (ERA/FGV), São Paulo, v. 40, n. 1, 2000.

XAVIER, A.C.R. Em busca de um novo paradigma gerencial para as instituições de ensino superior: a gestão da qualidade total. **Estudos**, Brasília, ABMES, v. 15, n. 18, p. 93-97, 1997.

YATES, C.; LEWCHUK, W.; STEWART, P. Empowerment as a Trojan horse: new systems of work organization in the North American automobile industry. **Economic and industrial democracy**, v. 22, n. 4, p. 517-541, 2001.

## APENDICES

### APENDICE 1 – Revisão geral da literatura incidindo em 43 determinantes

1. Adequação da remuneração (MEDEIROS, 2011).
2. Autonomia (HACKMAN; OLDFHAM, 1975).
3. Autorrealização (MEDEIROS, 2011).
4. Saúde e Bem Estar (ROOPA, 2014; FERNANDES, 1996); Psicológico (WESTLEY, 1979).
5. Prêmios, recompensas e benefícios (WERTHER; DAVIS, 1983; SINHA, 2012; HUSE; CUMMINGS, 1985; MEJBEL et al. 2013).
6. Cidadania (WALTON, 1973).
7. Clima organizacional (SINHA, 2012).
8. Coesão entre a Vida e trabalho (MEJBEL et al. 2013).
9. Compensação justa e adequada (FERNANDES, 1996; SINHA, 2012; ROOPA, 2014; WALTON, 1973).
10. Compromisso institucional e organizacional (SINHA; 2012).
11. Comunicação (FERNANDES,1996; SINHA,2012; MEJBEL et al.,2013).
12. Condições de trabalho (WALTON, 1973; WERTHER; DAVIS, 1983; FERNANDES, 1996; FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009; ROOPA, 2014).
13. Crescimento pessoal e profissional (BELANGER, 1983).
14. Desenvolvimento, Crescimento e Segurança (MEJBEL et al. 2013; ROOPA, 2014; SINHA, 2012; WALTON, 1973; FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009).
15. Efetividade dos processos de trabalho (MEDEIROS, 2011).
16. Efetividade na comunicação (MEDEIROS, 2011).
17. Relação trabalho e vida social (MEJBEL et al. 2013; MEDEIROS, 2011; FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009; WALTON, 1973).
18. Envolvimento da alta gestão (MEJBEL et al. 2013).
19. Equidade no trabalho (MEDEIROS, 2011).
20. Estresse (ROOPA, 2014).
21. Execução do trabalho (MEDEIROS, 2011).
22. Feedback (HACKMAN; OLDFHAM, 1975).

23. Funções e estrutura da organização (LIPPITT, 1978; BELANGER, 1983).
24. Imagem da empresa (FERNANDES, 1996).
25. Integração social na organização (WALTON, 1973).
26. Melhorias no ambiente de trabalho (HUSE; CUMMINGS, 1985).
27. Motivação dos funcionários (SINHA, 2012; MEJBEL et al. 2013).
28. Organização do trabalho (FERNANDES, 1996; MEDEIROS, 2011; FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009; SINHA, 2012).
29. Participação do trabalhador (HUSE; CUMMINGS, 1985).
30. Política de recursos humanos (SIQUEIRA; COLETA, 1989).
31. Produção do trabalho (LIPPITT, 1978).
32. Projeto do cargo (WERTHER; DAVIS, 1983; HUSE; CUMMINGS, 1985).
33. Reconhecimento profissional (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009).
34. Relação Chefe-subordinado (FERNANDES, 1996; MEDEIROS, 2011).
35. Relação com a Organização (MEDEIROS, 2011).
36. Relações Humanas (ROOPA, 2014); Relações Sócio-profissionais saudáveis (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009).
37. Relevância social do trabalho (WALTON, 1973).
38. Responsabilidade familiar (SINHA, 2012).
39. Satisfação no trabalho (SINHA, 2012; MEJBEL et al. 2013; ROOPA, 2014); queixas (ROOPA, 2014).
40. Supervisão emocional (SINHA, 2012).
41. Suporte organizacional (SINHA, 2012).
42. Trabalho em si (SIQUEIRA; COLETA, 1989; WALTON, 1973; LIPPITT, 1978; BELANGER, 1983).
43. Tarefas com significado (BELANGER, 1983); Variedade de habilidade (HACKMAN; OLDHAM, 1975); Significado da tarefa (HACKMAN; OLDHAM, 1975; BELANGER, 1983); Identidade da tarefa (HACKMAN; OLDHAM, 1975).



**APENDICE 2 – 12 Grupos de Determinantes Associados aos 9 Macroelementos**

1. Cidadania (WALTON, 1973); Trabalho em si (SIQUEIRA; COLETA, 1989; WALTON, 1973; LIPPITT, 1978; BELANGER, 1983).
2. Relevância social do trabalho (WALTON, 1973); Integração social na organização (WALTON, 1973); Responsabilidade familiar (SINHA, 2012).
3. Saúde e Bem Estar (ROOPA, 2014; FERNANDES, 1996); Psicológico (WESTLEY, 1979); Satisfação no trabalho (SINHA, 2012; MEJBEL et al. 2013; ROOPA, 2014); Queixas (ROOPA, 2014); Estresse (ROOPA, 2014); Motivação dos funcionários (SINHA, 2012; MEJBEL et al. 2013); Clima organizacional (SINHA, 2012); Relações Humanas (ROOPA, 2014); Relações Sócio-profissionais saudáveis (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009); Supervisão emocional (SINHA, 2012); Autorrealização (MEDEIROS, 2011).
4. Imagem da empresa (FERNANDES, 1996).
5. Condições de trabalho (WALTON, 1973; WERTHER; DAVIS, 1983; FERNANDES, 1996; FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009; ROOPA, 2014); Suporte organizacional (SINHA, 2012).
6. Tarefas com significado (BELANGER, 1983); Variedade de habilidade (HACKMAN; OLDHAM, 1975); Significado da tarefa (HACKMAN; OLDHAM, 1975; BELANGER, 1983); Identidade da tarefa (HACKMAN; OLDHAM, 1975).
7. Prêmios, recompensas e benefícios (WERTHER; DAVIS, 1983; Sinha, 2012; HUSE; CUMMINGS, 1985; MEJBEL et al. 2013); Compensação justa e adequada (FERNANDES, 1996; SINHA, 2012; ROOPA, 2014; WALTON, 1973); Reconhecimento profissional (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009); Produção do trabalho (LIPPITT, 1978); Efetividade dos processos de trabalho (MEDEIROS, 2011); Execução do trabalho (MEDEIROS, 2011).
8. Coesão entre a Vida e trabalho (MEJBEL et al. 2013); Relação trabalho e vida social (MEJBEL et al. 2013; MEDEIROS, 2011; FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009; WALTON, 1973); Equidade no trabalho (MEDEIROS, 2011).
9. Comunicação (FERNANDES, 1996; SINHA, 2012; MEJBEL et al. 2013); Efetividade na comunicação (MEDEIROS, 2011).

10. Desenvolvimento, Crescimento e Segurança (MEJBEL et al. 2013; ROOPA, 2014; SINHA, 2012; WALTON, 1973; FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009); Crescimento pessoal e profissional (BELANGER, 1983)
11. Envolvimento da alta gestão (MEJBEL et al. 2013); Feedback (HACKMAN; OLDHAM, 1975); Relação Chefe-subordinado (FERNANDES, 1996; MEDEIROS, 2011); Compromisso institucional e organizacional (SINHA; 2012)
12. Organização do trabalho (FERNANDES, 1996; MEDEIROS, 2011; FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009; SINHA, 2012); Funções e estrutura da organização (LIPPITT, 1978; BELANGER, 1983); Projeto do cargo (WERTHER; DAVIS, 1983; HUSE; CUMMINGS, 1985); Adequação da remuneração (MEDEIROS, 2011); Relação com a Organização (MEDEIROS, 2011); Melhorias no ambiente de trabalho (HUSE; CUMMINGS, 1985)
13. Política de recursos humanos (SIQUEIRA; COLETA, 1989); Participação do trabalhador (HUSE; CUMMINGS, 1985); Autonomia (HACKMAN; OLDHAM, 1975)