

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

Márcia Helena Carvalho Bom

**Proposição de um modelo de Programa de Gestão da Qualidade
de Vida no Trabalho para uma Instituição Federal de Ensino
Superior**

Porto Alegre

2018

Márcia Helena Carvalho Bom

Proposição de um modelo de Programa de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho para uma Instituição Federal de Ensino Superior

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, modalidade Acadêmica, na área de concentração em Gestão de Operações em Universidades Públicas Federais.

Orientador: Fernando Gonçalves Amaral, Dr.

Porto Alegre

2018

Márcia Helena Carvalho Bom

Proposição de um modelo de Programa de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho para uma Instituição Federal de Ensino Superior

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção na modalidade Acadêmica e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora designada pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof. Fernando Gonçalves Amaral, Dr.

Orientador PPGEP/UFRGS

Prof. Flávio Sanson Fogliato

Coordenador PPGEP/UFRGS

Banca Examinadora:

Professora Cláudia de Souza Libânio, Dra. (UFCSPA)

Professor Henrique Güths, *Dr.* (UNILASALLE)

Professor Marcelo Pereira da Silva, Dr. (DEPROT/UFRGS)

Dedicatória

A Flávia, minha filha querida, que trouxe mais luz a minha vida e a quem dedicarei meus mais preciosos momentos.

AGRADECIMENTOS

Cada conquista é a soma de esforços diversos e que são determinados por um coletivo, nada se constrói sem a participação de outras pessoas. Desde que nós nascemos, as pessoas que passam por nossas vidas contribuem de alguma forma para aquilo em que nos tornamos. Agradeço a todas as pessoas que participaram do caminho trilhado até agora.

Agradeço aos meus pais que me ensinaram valores sem os quais não teria chegado a mais esta conquista. Por terem reforçado sempre que aquilo que aprendemos, ninguém pode nos tirar. Também por terem dedicado um grande esforço para que a minha educação fosse a melhor dentro das condições possíveis.

Ao meu marido. Renard Rodrigues, por mais uma vez ter sido um grande parceiro. Por sua compreensão, carinho, dedicação e apoio incondicional.

A meu orientador, Fernando Amaral, por sua dedicação, pela empatia que sempre demonstrou, e por todo o conhecimento transmitido.

A minha amiga querida, Cristiane Gomes, que muito me auxiliou no desenvolvimento desta dissertação, serei sempre grata.

Aos meus colegas de trabalho pelo apoio, incentivo e compreensão. Sou muito grata por ter convivido, aprendido e partilhado com eles momentos inesquecíveis. A parceria e amizade desses colegas foi fundamental para a conclusão desta etapa.

Aos meus colegas do GOUPF pelos momentos maravilhosos, pelo aprendizado compartilhado e por terem tornado a jornada mais leve.

A todos que participaram das entrevistas e avaliações por sua disponibilidade e contribuições, foram parte de extrema importância no desenvolvimento desta pesquisa.

RESUMO

Qualidade de Vida no Trabalho é um constructo subjetivo, formado a partir de uma gama de necessidades, expectativas e interesse dos trabalhadores. A definição desse conceito depende de diversos fatores, entre esses, a cultura e as características da população que o define. Os Programas de Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (PGQVT), muitas vezes, não são realizados a partir de um processo estruturado e, por isso, falham em aspectos importantes. Propõe-se nesta dissertação a criação de um modelo conceitual de PGQVT baseado no contexto institucional da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). A proposição desse modelo é baseada na metodologia *Design Science Research*. Essa metodologia, adequada a trabalhos na área de Engenharia de Produção, baseia-se em soluções criativas, que geram prescrições para resolução de problemas reais. Foram utilizadas para subsídio na criação da solução, a análise dos documentos de gestão da Instituição, entrevistas semiestruturada com servidores e o exame de dissertações realizadas em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Como resultado, foi proposto um PQVT subsidiado por uma política com a definição de missão, valores, diretrizes e objetivos para o Programa, além da gestão por ciclos e dos demais elementos necessários a sua consecução.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Modelo. Instituição de Federal de Ensino Superior (IFES).

ABSTRACT

Quality of Work Life is a mind construction subjective, formed from a range of needs, expectations and workers' interests. The definition of this concept depends on several factors, among them, like the culture and the defining population's characteristics. The Quality of Working Life Management Programs (QWLMP), many times, are not accomplished by a structured process and, therefore, fail in important aspects. It is proposed in this dissertation the creation of a conceptual model of QWLMP based on the institutional context of the Federal University of Rio Grande do Sul. The proposed model is based on the Design Science Research methodology. This methodology, suitable for works in Production Engineering, is based on creative solutions that generate prescriptions to solve real problems. The subsidizers solutions were based on the analysis of the Institution's management documents, semi-structured interviews with employees and the examination of dissertations held at Federal Institutions of Graduate Education. As results, it was proposed a QWLMP subsidized by a policy planning with mission definition, core values, guidelines and objectives for the Program, as well as the management by cycles and other elements necessary for its achievement.

Key words: Quality of Work Life (QWL). Model. Federal Institution of Graduate Education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Possíveis indicadores de resultados em QVT	44
Figura 2 – Modelo Conceitual	46
Figura 3 - Elementos centrais da Design Science Research.....	57
Figura 4 – Etapas de trabalho	61
Figura 5 – Detalhamento das etapas de trabalho	62
Figura 6 - Organograma e Estrutura da UFRGS	69
Figura 7 – Qualidade de Vida Comunidade Interna UFRGS	70
Figura 8 - Plano de Qualidade de Vida no Trabalho.....	90
Figura 9 - Elementos Programa.....	91
Figura 10 - Ciclo do PGQVT	92
Figura 11 - Plano de Qualidade de Vida no Trabalho revisado	95
Figura 12 - Atividades para QVT.....	97

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Marcos Históricos do conceito	29
Quadro 2 – Raízes da Qualidade de Vida no Trabalho	45
Quadro 3 - Dissertações analisadas	48
Quadro 4 – Diferenças entre ciências explicativas e Design Science Research	58
Quadro 5 – Tipos de Artefatos	59
Quadro 6 – Passos da Design Science Research	60
Quadro 7 - Definição de QVT – Espaço Físico, Relações Interpessoais e Ambiente de Trabalho.....	72
Quadro 8 - Definição de QVT – Satisfação, Felicidade e Bem-estar e Centralidade do Trabalho.....	72
Quadro 9 – Análise das respostas às questões 9, 11, 12 e 13.....	85
Quadro 10- Análise das respostas às questões 14, 15, 16 e 17.....	88

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANTD	Agenda Nacional de Trabalho Decente
BPSO	Biopsicossocial e Organizacional
CID	Classificação Internacional de Doenças
CPD	Centro de Processamento de Dados
DAS	Divisão de Atenção à Saúde
DIMA	Divisão de Ingresso, Mobilidade e Acompanhamento
<i>DSR</i>	<i>Design Science Research</i>
EDUFRGS	Escola de Desenvolvimento de Servidores da UFRGS
EMA	Equipe Multiprofissional de Acessibilidade
IDCV	Índice de Condições de Vida
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IDS	Índice de Desenvolvimento Social
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
LER	Lesões por Esforço Repetitivo
NAD	Núcleo de Assuntos Disciplinares
NGP	Nova Gestão Pública
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização Mundial da Saúde
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PGQVT	Programa de Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho
PROGESP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
QVG	Qualidade de Vida Geral
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
QT	Qualidade Total
RH	Recursos Humanos
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS	13
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.3	OBJETIVOS	16
1.3.1	Objetivo Geral	16
1.3.2	Objetivos Específicos	17
1.4	JUSTIFICATIVA	17
1.5	DELIMITAÇÃO DE PESQUISA	19
1.6	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	ASPECTOS DO TRABALHO	21
2.2	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	25
2.2.1	O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho	25
2.2.2	Fatores relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho	30
2.2.3	Estratégias para melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho	35
2.3	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS	38
2.4	MENSURAÇÃO DA QVT	44
2.5	MODELOS DE QVT	45
2.5.1	Modelo de Westley (1979)	45
2.5.2	Modelo de Koonmee (2010)	46
2.5.3	Modelos apresentados por Martel e Dupuis (2006)	46
2.6	A QVT NO CONTEXTO DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR	47
2.6.1	A QVT nos IFES na visão dos servidores técnico-administrativos	49
2.6.2	A QVT nos IFES na visão dos servidores docentes	52
2.6.3	A QVT nos IFES na visão compartilhada dos técnicos, docentes, bolsistas e estagiários	53
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	57
3.1	DESIGN SCIENCE RESEARCH (DSR)	58
3.2	METODOLOGIA DE TRABALHO	61
3.2.1	Etapas de Trabalho	63
3.2.1.1	Diagnóstico	63
3.2.1.2	Desenvolvimento da Solução	65
3.2.1.3	Teste da Solução	66
3.2.1.4	Avaliação das Contribuições Práticas e Teóricas	66
	Erro! Indicador não definido.	
4	RESULTADOS	68
4.1	DIAGNÓSTICO	68
4.1.1	A Universidade Federal do Rio Grande do Sul	68
4.1.2	A QVT na Universidade Federal do Rio Grande do Sul	69
4.2	DESENVOLVIMENTO DA SOLUÇÃO	89
4.3	AVALIAÇÃO DA SOLUÇÃO	94
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
	REFERÊNCIAS	102
	APÊNDICE A – PROTOCOLO DE COLETA DE DADOS:	109

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	110
APÊNDICE C – TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA GRAVAÇÃO DE VOZ	112

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é tema de importância reconhecida no contexto das novas relações do trabalho e que deve estar relacionado à gestão (FERREIRA, 2009; ALFENAS, 2015; FERNANDES, 2016). Isso apesar da etimologia da palavra “trabalho” que advir do termo em latim *tripalium*, ligado a um instrumento de tortura utilizado para punir criminosos e submetê-los trabalhos forçados, conforme Sucesso, 2002. Atualmente as relações de trabalho são de grande valia para os atores nelas envolvidos, bem como, para a sociedade. Nesse sentido, a Qualidade de Vida no Trabalho, desde seus primeiros estudos, desenvolvidos na década de 70, foi estudada com a finalidade de se ajustar a uma sociedade progressiva, na qual se busca a saúde, a satisfação e a segurança dos trabalhadores (ANDRADE, 2016).

Com a ampliação do escopo dos estudos ligados à temática, diversas relações vêm sendo estudadas. Destacam-se as interações entre as condições e satisfação no local de trabalho com fatores ligados à saúde, como as ausências por doenças e saúde mental dos trabalhadores (BOCKERMAN e ILMAKUNNAS, 2008; BUTTERWORTH, 2011). Além disso, outros trabalhos relacionam a Qualidade de Vida no Trabalho com os resultados da empresa por meio do comprometimento organizacional, engajamento, intenção dos empregados de deixar a empresa, foco no cliente e desempenho organizacional (HUANG et al. 2007; GODARD, 2010; KOONMEE *et al.*, 2010; SHAHBAZI *et al.*, 2011; SCHIRRMESITER e LIMOGI-FRANÇA, 2012; FARID *et al.*, 2015).

Verifica-se que a QVT tem influência no indivíduo/trabalhador, mas também na comunidade e na organização (MARTEL e DUPUIS, 2006). Ou seja, como já mencionava Walton (1980), a qualidade de vida geral das pessoas se apoia também em função do intercâmbio com a estrutura do trabalho, gerando assim humanização do sistema. Ideia reforçada na afirmação de que existe uma indissociável relação entre a Qualidade de Vida e Qualidade de Vida no Trabalho. Evidencia-se assim que os desafios e realizações experimentados na carreira elevam a satisfação e a Qualidade de Vida Geral, bem como, que a falta de gestão da QVT pode gerar problemas nas inter-relações entre o trabalho e a vida geral do trabalhador (HUANG *et al.*, 2007).

A satisfação com o trabalho é requisito básico para a qualidade de vida nas organizações (SUCESSO, 2002), sem o que há comprometimento no envolvimento e autorrealização do trabalhador. Para obtenção da satisfação dos trabalhadores é necessário um entendimento das expectativas, interesses e necessidades desses (FERNANDES, 1996; SUCESSO, 2002; MARTEL e DUPUIS, 2006; BAGTASOS, 2011). Além disso, Cunha *apud* Rossi, Quick e Perrewé (2009) destaca que um programa de QVT deve ter em seu núcleo de referência teórica as necessidades dos seus usuários e promover a harmonia entre o que a organização oferece e as expectativas desses.

O conceito de Qualidade de Vida (QV), criado pela Organização Mundial da Saúde (OMS), expressa a QV como a capacidade do sujeito de perceber sua posição na vida, por meio de seus valores, cultura, objetivos, expectativas, forma de pensar e preocupações (WHOQOL, 1995); logo, pode-se também entender a importância da percepção da posição do trabalhador na empresa, levando-se em conta a correlação entre seus anseios e as possibilidades e vontades da empresa.

A gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) representa então um desafio para as empresas. Esta requer, na visão de Andrade (2016), uma cultura voltada para o bem-estar do trabalhador e, de acordo com Sucesso (2002), um planejamento conjunto de ações. Nesse contexto é necessária uma gestão democrática, dinâmica e contingencial com programas de QVT que contenham uma metodologia definida e não simplesmente uma análise diagnóstica de QVT (LAWER, 1982; FREITAS e SOUZA, 2009; MARTINS, 2011; SAMPAIO, 2012; ALFENAS e RUIZ, 2015).

As pesquisas de clima social e de Qualidade de Vida no Trabalho são um ponto de partida para qualquer processo de mudança (SUCESSO, 2002), porém a pesquisa em si não constitui um elemento de gestão da QVT. Conforme Andrade (2016), dentre os trabalhos nacionais referentes à temática QVT, a maioria busca uma análise diagnóstica da Qualidade de Vida no Trabalho. No entanto, existe a necessidade de as empresas estabelecerem mecanismos que permitam, além de diagnosticar os problemas que afetam a QVT, ajustá-los do ponto de vista estratégico, técnico, político e humano.

A Gestão de Pessoas nas instituições públicas federais consiste em um grande desafio, pois essas instituições visam a atender ao princípio constitucional e moral de serem eficientes. Apesar disso, elas não são capazes de gerir de forma ampla seus recursos humanos, visto que muitos atos de gestão são realizados de forma integrada pelos órgãos centrais sem que seja possível analisar as peculiaridades de cada órgão na sua promoção.

Apesar da dificuldade de uma gestão ampla pelas áreas de Gestão de Pessoas, existem muitos aspectos que podem ser geridos de forma a tornar as instituições públicas melhores em relação à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e, em consequência, melhores como um todo no seu ambiente organizacional. Constitui um desafio, porém, aplicar nas Instituições de Educação Superior a temática de QVT, tendo em vista que esta teve sua origem no ambiente fabril, industrial e de manufatura e sua simples transposição ao ambiente da educação é incompatível (GÜTHS, 2016).

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) têm um papel de grande relevância para a sociedade. Elas são as responsáveis por uma educação pública, gratuita e de qualidade e, para tal, necessitam de servidores satisfeitos e motivados para o trabalho. Nesse sentido, tanto os servidores técnico-administrativos quanto os docentes têm uma ampla gama de atribuições e, conseqüentemente, diversas necessidades a serem atendidas.

De acordo com o explicitado, busca-se, por meio desta dissertação, analisar os fatores determinantes e causas que prejudicam a QVT no contexto da Instituição. O gerenciamento dessas causas é planejado por meio de uma análise conjunta e propositiva baseada nas falas de servidores da área de Gestão de Pessoas, bem como, da análise de dissertações realizadas em outras IFES, que juntamente com a análise dos documentos de gestão da IFES, resultam na criação de uma política baseada em elementos de gestão que traz subsídios para a concepção de um modelo de programa de gestão de Qualidade de Vida no Trabalho.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Vasconcelos (2001) afirma que, ao mesmo tempo em que a teoria da administração tem sido pródiga em criar ferramentas de gestão, no que se refere à melhoria de condições de trabalho e satisfação na sua execução, pouco é criado. Nesse sentido, Coutinho (2009) conclui em seu trabalho que não se percebe uma metodologia definida e implantada para gerenciamento dos programas de QVT, bem como, de suas atividades e fases, que leve em conta a estrutura e as estratégias da organização. Ressalta-se, porém, que o tema é de grande importância, principalmente em relação ao contexto da administração pública, em que as regras gerais para gestão dos servidores são determinadas por órgãos centrais, que pouco conhecem das necessidades específicas de cada órgão e seus servidores.

As atuais alterações nas legislações referentes aos direitos dos servidores públicos federais vêm, muitas vezes, trazendo mudanças que geram prejuízos à carreira. Como exemplo pode-se citar o fim da percepção do Adicional por Tempo de Serviço (ATS), da incorporação de função, da licença prêmio, da contagem em dobro de licença-prêmio não adquiridas, bem como de férias não gozadas, para fins de aposentadoria. Além disso, as regras para aposentadoria têm sido modificadas de modo que os servidores tenham que permanecer mais tempo em atividade (CAMPOS, 2016). Ademais o quantitativo de pessoal disponível às instituições é gerenciado também por um órgão da administração central, o Ministério do Planejamento, por intermédio do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC). Nesse sentido, é ainda maior a importância a ser dada aos aspectos de gestão de recursos humanos que possam de alguma forma amenizar os problemas causados pelos fatores acima expostos.

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) busca constantemente a excelência acadêmica (PDI 2016-2026), porém, necessita, também, empreender os mesmos esforços na gestão dos seus servidores. Para que possa alcançar resultados de excelência, também, nesse quesito, é importante que se encontrem formas de melhorar as práticas e as ações que impactam na Qualidade de Vida no Trabalho. Para tanto, faz-se necessária a criação de uma sistemática que permita inferir como essas práticas e ações podem ser identificadas, planejadas, implantadas e avaliadas. Dessa forma, a questão de pesquisa que norteia esse trabalho é:

- Como estruturar um Programa de Gestão da Qualidade de Vida no trabalho no contexto de uma Instituição Federal de Ensino Superior?

1.3 OBJETIVOS

Os objetivos deste trabalho são definidos como segue:

1.3.1 **Objetivo Geral**

Propor um modelo de Programa de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho adaptado a uma Instituição Federal de Ensino Superior.

1.3.2 Objetivos Específicos

- I. Identificar os elementos que formam o constructo Qualidade de Vida no Trabalho no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior;
- II. Compreender quais as etapas necessárias para a Gestão da Qualidade da Vida no Trabalho;
- III. Analisar os principais elementos necessários à criação de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho para a Instituição.

1.4 JUSTIFICATIVA

Fernandes e Gutierrez (1988), no século passado, já caracterizaram a QVT como qualquer esforço empreendido no sentido de melhorar ou humanizar a situação de trabalho. Segundo esses autores, pessoas são recursos valiosos para as empresas, entretanto esses recursos são normalmente subutilizados em seu potencial. Ferrari (2014) trata o trabalho como um apêndice da Qualidade Geral de Vida, dando ênfase à autorrealização, ao prestígio e ao equilíbrio nos aspectos do lazer e do trabalho. Dessa forma, pode-se inferir que uma proposta que vise a aumentar a Qualidade de Vida no Trabalho dos servidores resulta em melhorias a estes indivíduos, bem como, para a Instituição.

Ferrari (2014) demonstra que ao mesmo tempo em que algumas ações geram avanços aos servidores, estas podem afetar sua Qualidade Geral de Vida. A partir de entrevistas com atores de uma Instituição Federal de Ensino Superior, a autora descreve que a capacitação, embora possa gerar um aumento da renda e progressão dos servidores, acarreta também maiores responsabilidades e menor tempo livre. Além disso, concluiu que com os novos modelos de consumo houve apropriação do tempo livre pelo trabalho e capital e a associação dos ganhos com o lazer, pois para satisfazer suas ambições (viagens, eventos culturais, passeios) é necessário maior dedicação ao trabalho.

De acordo com Martins (2011), diversas causas justificam a atualidade do tema Qualidade de Vida. Entre essas, destacam-se o aumento da expectativa de vida, os novos hábitos e comportamentos da vida moderna, como a busca de bem-estar físico, além das pressões psicossociais e da cobrança por produtividade e competência.

Martins (2011) relata ainda que, no campo do saber, a inter-relação entre ensino, pesquisa e extensão somada às diversas atribuições dos servidores ensejam um desequilíbrio

entre o profissional, trabalhador, responsável e produtivo e as demais áreas da vida desses trabalhadores. Nessa perspectiva, Costa *et al.* (2015) destacam que o desempenho das Instituições de Ensino Superior (IES) tem sido alvo de atenção crescente nos últimos anos, que é função da satisfação dos servidores, que se satisfeito, ensejarão reflexos no atendimento dos cidadãos-usuários (FERNANDES, 2016). Tal situação constitui-se em papel decisivo das IFES na formação de cidadãos e profissionais e no seu importante papel na construção de uma sociedade justa e igualitária.

Além disso, Côrtes (2015) alerta que, em ambientes com grande diversidade de organizações no ambiente de trabalho, como salas de aula, laboratórios, oficina e escritórios, são necessários estudos mais aprofundados. Também, é necessária maior atenção à relação entre corpo, mente e trabalho. Diversas doenças, como síndrome do pânico, depressão, ansiedade, estresse, distúrbios osteomusculares, dores crônicas e cardiopatias, acometem os trabalhadores. As doenças ocupacionais geram malefícios tanto aos trabalhadores, quanto às instituições e seus clientes.

As empresas públicas, devido a seu dever constitucional de agir de acordo com o princípio da legalidade (BRASIL, 1988), muitas vezes adotam uma postura reativa às leis, deixando de pensar em sua missão maior de atender às necessidades da sociedade. A Gestão da QVT, quando torna melhor a qualidade de vida geral dos trabalhadores, impacta diretamente na qualidade de vida de todos os envolvidos, sejam eles os clientes (alunos), familiares ou ainda comunidade no geral.

Algumas IFES já possuem Programas de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho devidamente instituídos e já colhem benefícios desses (Lima, 2014). Porém, muitas vezes, esses Programas não são pensados e planejados de forma estruturada e têm como foco atividades apenas assistencialistas, não dando estrutura ao servidor de maneira integral. Güths (2016) afirma que não se identifica uma cultura da gestão relativa a esse tema. Em alguns casos os programas abarcam apenas algumas áreas da vida do servidor, como saúde física, prevenção de doenças e lesões, ou desenvolvimento desses para o trabalho que executam, deixando outras sem suporte, como, desenvolvimento integral na carreira, os aspectos psicológicos do trabalho e a qualidade de vida geral.

Pinto (2015) destaca algumas justificativas para um estudo relativo à QVT e que são também cabíveis no contexto dessa dissertação, ou seja, além dos objetivos primordiais do trabalho, é possível por meio dele alertar os gestores sobre as vantagens do investimento em QVT. Além disso, pode ainda estimular mudanças na cultura da instituição e proporcionar

dados que resultem em ações de QVT. Ademais, Güths (2016) destaca que é notável a carência de estudos nessa área no campo da educação superior.

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul, apesar de ter em sua estrutura setores que se preocupam e realizam ações que, de alguma forma, possibilitam benefícios em relação à QVT, ainda não possui um PGQVT. A criação de um modelo baseado em um estudo realizado na Instituição e em diversos outros estudos realizados em organizações com o mesmo fim, trará subsídios necessários para que se comece à implantação de um programa de forma estruturada.

1.5 DELIMITAÇÃO DE PESQUISA

Busca-se a partir dessa pesquisa a criação de um modelo para implantação de um PGQVT. Esse modelo será formalizado a partir do conhecimento das realidades das IFES. Assim, não se pretende criar um modelo generalista. Embora, se acredite que esse poderá ser utilizado como subsídio para a implantação de programas de gestão de QVT em outras instituições.

Não é fim nessa pesquisa um diagnóstico detalhado das condições de QVT dos servidores da UFRGS. Apesar de essa ser uma fase necessária à criação do Programa, o diagnóstico detalhado é uma fase que ultrapassa os limites desta dissertação. Neste momento, o que se necessita é um conhecimento amplo que torne possível a criação de um modelo que seja ideal para a implantação do PGQVT.

O diagnóstico das realidades das IFES levou em conta apenas os dados disponibilizados em dissertações e teses realizadas no período dos últimos cinco anos. Essa delimitação, embora tenha deixado de lado dados importantes constantes em outros documentos, se fez necessária a fim de permitir uma análise apurada dos materiais selecionados.

A pesquisa se atém a perceber o entendimento dos servidores que atuam na área de Gestão de Pessoas. Não é, neste momento, buscado o entendimento de outras áreas, embora se tenha procurado perceber as necessidades dos servidores técnico-administrativos e docentes.

Por fim, o modelo proposto é um modelo conceitual, pensado a partir de um processo de diagnóstico, criação e avaliação. Assim, o modelo ora apresentado não foi implantado de maneira prática, pois essa aplicação ultrapassaria o tempo necessário à finalização do curso, além de depender de recursos no momento não disponíveis na Instituição.

1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O presente estudo foi estruturado em cinco capítulos respectivamente: a introdução, o referencial teórico, a metodologia, os resultados e as considerações finais. Essa forma de organização da dissertação permite que seja possível demonstrar de forma organizada os elementos de apresentação do tema, seguido de uma demonstração incrementada dos achados referentes ao assunto de estudo. Após, são aprofundados os procedimentos necessários à obtenção dos objetivos da dissertação e, por fim, são feitas as discussões sobre os achados e considerações sobre o todo do trabalho.

Neste capítulo são apresentados os aspectos introdutórios da dissertação. Além das considerações iniciais, é caracterizado o problema a ser resolvido, os objetivos traçados, as justificativas, ou seja, a relevância e motivação do tema escolhido e, por fim, a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo, apresenta-se a revisão da literatura. Nela são expostos estudos relevantes em temáticas que servirão como base para o desenvolvimento do tema. São apresentados os aspectos do trabalho, o conceito de QVT, estudos relacionados ao tema, realizados em instituições públicas, e, também, as possibilidades de mensuração e modelos de destaque.

O terceiro capítulo contém o método de trabalho no qual a dissertação está baseada. O *Design Research (DR)* é apresentado e explicado. Após, a metodologia necessária para a criação do modelo proposto é detalhada. São demonstradas as fases de construção necessárias para a obtenção dos objetivos traçados.

Já nos dois últimos capítulos são apresentados os resultados e as considerações finais. No quarto capítulo é possível ver o produto do trabalho, ou seja, o modelo de PGQVT desenhado e avaliado. E, por fim, no quinto capítulo são apresentadas as considerações finais, nas quais são destacadas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo visa elucidar qual o entendimento atual da Qualidade de Vida no Trabalho, como esse conceito é utilizado nas intuições públicas, quais os principais modelos de Qualidade de Vida no Trabalho constantes na literatura e como o tema vem sendo abordado no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior. As ideias de diversos autores são apresentadas com a finalidade de embasar a proposição de um modelo de programa de gestão QVT voltado a uma instituição pública federal de ensino superior.

2.1 ASPECTOS DO TRABALHO

Navarro e Padilha (2007) entendem o trabalho como uma atividade vital, autodeterminada e dotada de sentido. Porém, os autores relatam que essa prática não é notada quando se fala no trabalho no mundo capitalista. Na lógica do capital, a apologia ao individualismo, o aumento do desemprego e a precarização do trabalho são marcas do mundo da atividade laboral contemporânea. Além disso, enquanto parte da classe trabalhadora sofre com as consequências da falta de empregos, outros sofrem com o excesso de trabalho. Nessa perspectiva, Heloani e Capitão (2003) destacam que, tanto as exigências quanto as condições proporcionadas pelo mercado de trabalho na atualidade, rotinizam e amortecem o sentido da vida. Assim, abre-se espaço para que as mais variadas doenças ocupacionais acometam os trabalhadores.

Nesse sentido, Gomez e Costa (1997) trazem a problemática da saúde do trabalhador como um assunto em que são necessárias discussões. Segundo esses autores, o assunto ainda é abordado em uma visão voltada para o modelo industrial, que já não responde às necessidades atuais. Além disso, é importante que se encontre um equilíbrio entre os imperativos do mercado e os direitos dos trabalhadores à segurança e à proteção social. Faz-se, então, necessária a consolidação de ações que abranjam a vigilância e a assistência, em sentido amplo, a esses trabalhadores.

Segundo dados da Organização Internacional do Trabalho (OIT), o Brasil é o quarto maior país em número de acidentes de trabalho. Dados demonstrados pelo Ministério da Previdência Social (2014) indicam que os afastamentos do trabalho por doença vêm se deslocando dos infecto-traumáticos para os crônicos. Em análise dos acidentes no período de

2000 a 2011, percebe-se a prevalência daqueles motivados por riscos ergonômicos e mentais. Atente-se que apenas são referidos os casos em que as doenças são relatadas e os trabalhadores formais vinculados ao regime geral de previdência. Porém, de acordo com Heloani e Capitão (2003) existem ainda milhares de pessoas que, apesar de sofrerem diversas pressões, conseguem permanecer em um campo de normalidades mesmo que afetadas, de alguma maneira, pelo ambiente.

O trabalho ocupa parte importante da vida humana. Nesse sentido, é uma fonte relevante de experiência psicossocial, além de ser fonte de identificação, autoestima e desenvolvimento de potencialidades. Heloani e Capitão (2003) reforçam que, considerando que o homem passa a maior parte de seu tempo no trabalho, as relações, nesse contexto, deveriam ter um valor efetivo de grande importância. No entanto, o que se percebe são relações passageiras, imediatas e competitivas. Isso se deve a um ambiente em que não há uma cultura que privilegie o trabalho em grupo e a confiança.

Há, na visão de Navarro e Padilha (2007), um paradoxo na relação de trabalho. Enquanto sua falta ocasiona abalos psíquicos, são registradas cada vez mais doenças físicas, mentais e mortes a ele relacionadas. Ademais, os autores entendem que ao mesmo tempo em que o trabalho é fonte de humanização, sob a forma do capital se torna alienado e degradado. Lima (2001) refere-se a outro paradoxo em relação ao sentido do trabalho, já que, etimologicamente, a palavra trabalho tem sua origem no termo *tripalium*, que é um instrumento de tortura constituído de três estacas de madeira, estando, portanto, associado ao sentido de punição ou castigo; enquanto, por outro lado, vem evoluindo como elemento essencial para definir e garantir a existência humana e a identidade da pessoa.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT), em 1998, determinou uma Declaração Relativa aos Direitos e Princípios Fundamentais no Trabalho que são:

- (i) liberdade sindical e reconhecimento efetivo do direito de negociação coletiva;
- (ii) eliminação de todas as formas de trabalho forçado;
- (iii) abolição efetiva do trabalho infantil;
- (iv) eliminação de todas as formas de discriminação em matéria de emprego e ocupação;
- (v) a promoção do emprego produtivo e de qualidade, a extensão da proteção social e o fortalecimento do diálogo social.

A OIT, no Brasil, vem trabalhando no sentido de promover o que chamam de trabalho decente. Em 2006, o Brasil lançou a Agenda Nacional de Trabalho Decente (ANTD). Essa

Agenda institui como prioridades a geração de mais e melhores empregos, com igualdade de oportunidades e de tratamento. Ademais, há previsão para a erradicação do trabalho escravo e a eliminação do trabalho infantil.

Na visão de Sachs (2004), o Brasil possui capacidade para ampliar o número de empregos decentes, se transformando, no que o autor denomina, em uma fábrica de empregos decentes. Para isso, é necessária a remoção de obstáculos e a promoção de políticas públicas por meio de estratégias regionais e locais de desenvolvimento. Segundo o autor, o Brasil tem uma imensa dívida social acumulada, tendo grande presença de desempregados ou trabalhadores com subempregos. Cumpre aos governos o engajamento a fim de que sejam criadas regras para que o mercado proporcione esses tipos de empregos.

No serviço público, de acordo com pesquisa realizada por Nunes e Lins (2009), os trabalhadores evocam dificuldades impostas por um trabalho técnico-burocrático e altamente hierarquizado. Nesse sentido, são demonstrados que os entraves burocráticos nutrem, nos trabalhadores, um sentimento de pouca autonomia. Além disso, os autores destacam que o preconceito da sociedade em relação ao serviço público afeta a saúde dos servidores e faz com que se preocupem ainda mais com as questões que levam à morosidade e extrema regulação do trabalho. Em tal contexto, os principais problemas de saúde no trabalho são destacados as doenças musculoesqueléticas e as doenças psicossociais, como estresse e ansiedade. Essas doenças psíquicas são reforçadas, principalmente, pelos sentimentos de impotência e de desvalorização (HELOANI e CAPITÃO, 2003).

De acordo com Dejours (1987) apud Mendes (1995), a organização do trabalho é responsável pelas consequências penosas ou favoráveis para o funcionamento psíquico do trabalhador. E são essas consequências penosas que geram síndromes como o estresse, *burnout*, alexitimia (dificuldade em verbalizar emoções, sentimentos e sensações corporais) e somatização, tornando as pessoas mais adoecidas. Além disso, de acordo com Medeiros e Jardim (2013) existe a necessidade de se repensar as práticas relacionadas à área de saúde do trabalhador, a fim de ampliá-las e desenvolvê-las. Principalmente frente às mudanças sociais, como o crescimento da feminização, o aumento do número de divórcios e a longevidade, que tornam necessárias propostas que visem à manutenção da capacidade do trabalho. Gomez e Costa (1997) ainda acrescentam que, quando se pensa a saúde do trabalhador, deve-se buscar abordagens interdisciplinares.

Representando as discussões nesse sentido, a OIT (1998) destaca que a justiça social torna-se fundamental na garantia de uma paz universal e permanente. Assim, a Organização

tem o intuito de promover políticas sociais sólidas, justiça e instituições democráticas. Nesse sentido duas políticas são destacadas pela OIT. A primeira trata da igualdade de remuneração entre homens e mulheres que realizam atividades de igual valor. Já a segunda, trata de discriminação em matéria de emprego e ocupação. Nesse sentido, entende-se que todo ser humano, sem distinção de qualquer tipo (raça, credo ou sexo), tem direito de buscar tanto o bem-estar espiritual quanto o material. Devem, portanto, ter igualdade de oportunidades, além de condições de liberdade, dignidade e segurança econômica.

De acordo com Mendes (1995), os conflitos no trabalho envolvem a relação entre as necessidades de prazer de uma pessoa e a organização do próprio trabalho, que possui tendências de instituir um automatismo e adaptá-lo a modelos pré-concebidos. Segundo Freud (1930) apud Mendes (1995) o sofrimento ameaça o sujeito nas dimensões do próprio corpo, do mundo externo e do relacionamento com as pessoas. Nesse contexto, enquanto a condições de trabalho podem prejudicar a saúde do corpo do trabalhador, a organização do trabalho atua no nível do funcionamento psíquico.

Assim, o autor entende como organização do trabalho o resultado das relações intersubjetivas e sociais do trabalhador com a organização. A psicodinâmica, por sua vez, demonstra que o trabalho humano ocupa papel fundamental na construção da identidade do sujeito. O trabalho, nesse contexto, não pode ser entendido como uma fonte apenas de sofrimento ou apenas de prazer, mas sim como produto de uma dinâmica das relações subjetivas, condutas e ações dos trabalhadores. Assim, faz-se necessário identificar os elementos específicos que favorecem uma boa dinâmica de trabalho. Para essa identificação é imprescindível ouvir-se as falas dos trabalhadores.

Dos trabalhadores contemporâneos, o mercado exige que sejam ágeis, abertos a rápidas mudanças, que assumam riscos e que dependam cada vez menos de procedimentos formais. Na lógica de formação de trabalhadores multifuncionais, as empresas sobrecarregam alguns, enquanto deixam outros fora do mercado de trabalho, acarretando impactos para vida pessoal e familiar (NAVARRO e PADILHA, 2007). Esse entendimento já foi discutido por Wesley (1979), no século passado, quando afirmou que do trabalhador espera-se o desenvolvimento de capacidades para manejar novas ferramentas tecnológicas, lidar com problemas menos estruturados, relacionar-se socialmente, trabalhar em equipes e assumir novas responsabilidades para atuar em ambientes com maior incerteza, papéis pouco definidos e equipamentos altamente sofisticados.

Juntando-se a isso o encolhimento do mercado, as lutas dos trabalhadores restringem-se, hoje, apenas à sobrevivência (HELOANI e CAPITÃO, 2003). As relações de trabalho tornam-se mais desumanizadas e aéticas. Predominam nelas os desmandos, as manipulações pelo medo, a competitividade desenfreada. Os programas de trabalho aplicados pelas empresas buscam incessantemente a produtividade e esquecem a Qualidade de Vida no Trabalho.

Freitas e Souza (2009) consolidam o julgamento de que a criação de 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 de produtividade. Já Martins (2011) salienta que, em um mundo em constante mudança e em que fatores como perdas salariais, baixa autoestima, desgastes físicos e psicológicos, insatisfação, afastamento familiar, dentre outros, são verificados, é relevante que projetos de qualidade de vida no trabalho sejam instituídos para melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores. O autor ainda ressalta que há uma necessidade de implantação de programas de Qualidade de Vida no Trabalho mais amplos, haja vista que, na maioria das vezes, os programas são apenas contingenciais e sem metodologia definida. São necessários ainda um apoio institucional concreto e uma participação mais efetiva dos servidores. Além disso, o autor indica que os programas sejam precedidos de um diagnóstico da realidade local, da percepção do trabalhador e da sua participação na formulação das ações. Assim, abre-se espaço para a discussão desse tema a partir do próximo capítulo.

2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Dentre os artigos selecionados a partir da revisão de literatura, destacam-se aqueles que demonstram os fatores preditores e consequentes desse constructo nos resultados no trabalho, bem como na vida geral dos indivíduos. Também os artigos que buscam definir o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho e ainda aqueles que criam ferramentas para avaliar a QVT nos diversos ambientes de trabalho. Assim, serão apresentados neste capítulo os principais resultados gerais da revisão sobre o tema.

2.2.1 O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho

A Qualidade de Vida no Trabalho é um constructo complexo. Diversos estudos vêm sendo realizados no sentido de conceituar a QVT e definir fatores importantes nesse contexto. Consoante Martel e Dupuis (2006), o termo Qualidade de Vida no Trabalho foi empregado pela primeira vez na década de 60. Porém, apesar dos diversos estudos, seu conceito não foi, até aquele momento, corretamente definido. Lawer (1982) já demonstrava as discussões em torno das temáticas relacionadas à participação dos trabalhadores nas questões atinentes ao local de trabalho e à gestão democrática, estudados, na década de 60, por Likert e McGregor. Segundo Goode (1989) apud Martel e Dupuis (2006), no final dos anos 1960, Irving Bluestone, então empregado da General Motors, usou pela primeira vez a expressão Qualidade de Vida no Trabalho. O uso do termo teve como finalidade definir um projeto que buscasse avaliar a satisfação dos trabalhadores e permitir a eles desempenhar um papel ativo nas decisões relativas às próprias condições de trabalho.

Conforme Andrade (2016), em 1950, Louis Davis e seus colaboradores desenvolveram no Tavistoch Institute, em Londres, estudos impulsionados pela perspectiva de uma sociedade progressiva, baseada em satisfação dos colaboradores, saúde e segurança. Os pesquisadores desse instituto formularam a abordagem sócio-técnica para a organização do trabalho, que envolve a satisfação e o bem-estar do indivíduo no seu local de emprego.

Apesar de a expressão Qualidade de Vida no Trabalho surgir na década de 60, Martel e Dupuis (2006) afirmam que os esforços para melhorar as condições de trabalho dos empregados começaram antes disso. Interessado em melhorar o desempenho dos trabalhadores, Elton Mayo, por meio da experiência de Hawthorn, realizada em 1933, verificou a influência dos fatores ambientais na qualidade no trabalho, e, a partir das suas conclusões, surgiram os primeiros esforços para melhorar esse quesito. Pinto (2013) reforça a ideia de que, nos anos 60, as pesquisas de QVT tiveram sua ascensão através da busca por melhores formas de realização do trabalho impulsionadas por líderes sindicais, empresários, governantes e dirigentes organizacionais.

Lawler (1982) salienta que, na década de 70, apesar de estudos existentes terem sido realizados nesse campo, poucas ações concretas foram observadas. Esse fato foi determinado pela falta de definição do constructo e em razão da dificuldade de visualização de um problema a ser estudado, tendo em vista que a QVT está relacionada a muitos aspectos ligados à vida profissional de um indivíduo. Nesse mesmo sentido, Martel e Dupuis (2006) enfatizam que a década de 70 foi um período fértil nos estudos relativos à Qualidade de Vida no Trabalho, embora não tenha sido frutífero no sentido de clarificar o constructo.

Porém, na década de 80, ainda de acordo com Martel e Dupuis (2006), por meio dos estudos de Nadler e Lawler (1983), Seashore (1975), Sashkin e Burke (1987) e outros, três importantes definições foram firmadas:

- (1) QVT é um constructo subjetivo;
- (2) os aspectos organizacionais, humanos e sociais interagem e devem ser integrados na definição de QVT;
- (3) há uma indissociável relação entre qualidade de vida e Qualidade de Vida no Trabalho.

Lawler (1982), no século passado, já afirmava que QVT se relaciona com o grau em que a totalidade das necessidades humanas é realizada. De forma a complementar esse entendimento, com base nos estudos de diversos autores, Martel e Dupuis (2006) definem a QVT como um constructo subjetivo, a partir do entendimento de que a mesma está relacionada com o modo com que as pessoas pensam e se relacionam com o trabalho e a organização, levando em conta suas experiências pessoais.

A fim de confirmar que os aspectos organizacionais, humanos e sociais são relacionados à QVT, Walton (1980) já avaliava a qualidade de vida em função de seu intercâmbio com a estrutura do trabalho, humanização do sistema e sistema sociotécnico. No mesmo sentido, Martel e Dupuis (2006) demonstram que a QVT influencia, além do indivíduo como empregado, a comunidade e a organização, uma vez que o trabalho se torna uma fonte de crescimento e suporte social e passa a integrar parte da qualidade geral de vida das pessoas.

Ademais, Sampaio (2012) trata a questão da QVT através de três conceitos nucleares:

- (1) o de humanismo e humanização do trabalho, como uma concepção de trabalho que considera as necessidades humanas e esta ligada à motivação e à satisfação no trabalho;
- (2) o de participação nas decisões de gestão, por meio de propostas de cogestão, de decisões consultadas ou de outras formas menos diretas de participação;
- (3) o de bem-estar, que pode ser entendido a partir de uma análise fatorial (alguns elementos são: condições de trabalho, saúde, moral, relacionamento chefe-subordinado, saúde mental, desenvolvimento, legitimidade) ou de uma abordagem de sentido do trabalho.

Andrade (2016) afirma que, a partir da década de 90, a QVT pode ser entendida como um modelo ou uma filosofia de gestão, na qual é necessária a administração de ações gerenciais alinhadas à construção de uma cultura organizacional com prioridade absoluta para

o bem-estar das pessoas. Também Sant'Anna *et al.* (2011) apud Sampaio 2012 entendem a QVT como um movimento de reação ao rigor dos métodos tayloristas e como um instrumento para a humanização do trabalho, o aumento do bem-estar dos trabalhadores e na participação deles nas decisões e problemas pertinentes a sua atividade.

Confirmando a não dissociação entre os construtos Qualidade de Vida e Qualidade de Vida no Trabalho, citado por Martel e Dupuis (2006), Edorgan *et al.* (2012) consideram que o constructo QVT em sentido amplo está vinculado à satisfação no trabalho, à satisfação com a carreira e à tensão (*stress*) percebida no trabalho. Além disso, os autores ressaltam a importância desse constructo como mediador das variáveis relacionadas ao trabalho na satisfação com a vida. A partir da análise dessa não dissociação, Martel e Dupuis (2006) inferem que qualquer atividade desenvolvida para melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho, ou a Qualidade de Vida Geral, irá melhorar o desempenho no trabalho.

Na visão de Sampaio (2012), o que normalmente se tem é uma noção de QVT como sendo um 'guarda-chuva teórico' que gera consequências relativas aos fenômenos organizacionais e relacionados à saúde mental. Porém, o autor esclarece que, através da releitura de trabalhos importantes sobre o tema compreende-se que a abordagem de QVT tem conceitos claramente definidos e modelos teóricos que são ora convergentes, ora concorrentes. Assim, conforme Shahbazi *et al.* (2011) e Bagtasos (2011) Qualidade de Vida no Trabalho é uma construção multidimensional composta de muitos fatores inter-relacionados. O conceito sofreu diversas alterações em sua concepção, conforme quadro 1.

Assim, a Qualidade de Vida no Trabalho, na visão de Martel e Dupuis (2006), em um determinado momento, pode ser definida como uma condição experimentada pelo indivíduo em sua perseguição dinâmica pelas suas metas hierarquicamente organizadas dentro dos domínios do trabalho. Já a redução da distância que separa o indivíduo desses objetivos é refletida por um impacto na sua qualidade de vida geral, no desempenho organizacional e, conseqüentemente, no funcionamento geral da sociedade. Dessa forma, os autores pretenderam determinar que a Qualidade de Vida no Trabalho é um constructo que se relaciona com a distância entre os fatores percebidos e as expectativas do indivíduo frente ao trabalho, mas que gera conseqüências nos domínios organizacionais e sociais.

O constructo Qualidade de Vida no Trabalho é estudado em diferentes áreas de conhecimento, portanto trata-se de um conceito multidisciplinar (ALFENAS E RUIZ, 2015). De acordo com os autores, em um estudo relacionado às pesquisas sobre QVT na administração pública brasileira, verificou-se que a maioria delas é realizada nas áreas de

Administração, Psicologia e Educação Física. Andrade (2016) agrega a este rol as áreas de Economia e Enfermagem, e Chandler *et al.* (2012) adicionam, ainda, a Sociologia. De maneira mais abrangente, Pinto (2013) afirma que o assunto é objeto de estudos de várias outras áreas como as da saúde, ecologia, ergonomia e engenharias.

PERÍODO	MARCOS HISTÓRICOS DO CONCEITO	CONCEPÇÃO
1959 a 1972	QVT como uma variável	Reação do indivíduo ao trabalho. Investigava-se como melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho para o indivíduo.
1969 a 1974	QVT como uma abordagem	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; ao mesmo tempo, buscava-se trazer melhorias tanto ao empregado quanto à direção.
1972 a 1975	QVT como um método	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como sinônimos de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas, com integração social e técnica.
1975 a 1980	QVT como um movimento	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos 'administração participativa' e 'democracia industrial' eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
1979 a 1982	QVT como tudo	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros organizacionais.
1982 a 1990	QVT como nada	No caso de alguns projetos de QVT fracassem no futuro, não passaria de um 'modismo' passageiro.
A partir da década de 90	QVT como um modelo ou filosofia de gestão.	A capacidade de administrar o conjunto de ações, incluído diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho alinhada e construída na cultura organizacional, com prioridade absoluta para o Bem-Estar das pessoas da organização.

Quadro 1 – Marcos Históricos do conceito

Fonte: Andrade (2016) – a partir de Nadler e Lawer (1983), Fernandes (1996), Limongi-França e Arelano (2002), Limongi-França (2009) e Sant'Anna *et al.* (2011)

Veloso *et al.* (2007) citam que o conceito de QVT se estende, no foco socioeconômico, a índices como o IDH (Índice de Desenvolvimento Humano), o IDCV (Índice de Condições de Vida) e o IDS (Índice de Desenvolvimento Social). Já quando o foco é o elemento pessoa, o conceito se relaciona a riscos ocupacionais do trabalho, ergonomia, questões de saúde e segurança no trabalho, carga mental, esforços repetitivos, comunicação tecnológica, psicologia do trabalho, psicopatologia, significado do trabalho, processos comportamentais, expectativas, contrato psicológico de trabalho, motivação, liderança, fidelidade e empregabilidade. Nessa perspectiva, Schirrmesiter e Limongi-França (2012),

acrescentam a produtividade saudável, a motivação e o bem-estar. As autoras ainda estabelecem que os elementos-chave da QVT apoiam-se em quatro pilares: a resolução de conflitos, a reestruturação da organização do trabalho, a inovação dos sistemas de recompensas e a melhoria do ambiente de trabalho.

Na visão de Limongi-França (1996), a Qualidade de Vida no Trabalho é composta por quatro domínios, quais sejam, biológico, psicológico, social e organizacional. Eles formam a abordagem biopsicossocial e organizacional (BPSO). Esse conceito, segundo a autora, tem origem na medicina psicossomática e propõe uma visão integrada, holística do ser humano. O nível biológico tem relação com as características herdadas ou adquiridas. Já o nível psicológico envolve os processos afetivos, emocionais e de raciocínio que moldam a personalidade e o modo de percepção e posicionamento das pessoas. E, finalmente, o nível social faz referência aos valores, crenças e papéis em que a pessoa atua. Além desses domínios, a análise da QVT leva em conta o domínio organizacional.

Segundo Andrade (2016), verifica-se uma mudança em relação aos estudos voltados à temática de QVT, tendo em vista que, enquanto os estudos mais clássicos eram voltados para uma perspectiva de tarefa, priorizada pelo estudo clássico de Hackman (1975), os estudos atuais buscam ter uma visão mais holística do conceito, envolvendo aspectos de gestão e de cultura organizacional. Além disso, a autora afirma que entre os clássicos internacionais, Richard Walton tem papel de destaque, tanto internacionalmente quanto no Brasil, em decorrência da criação de um modelo de avaliação da QVT. A partir de uma revisão bibliográfica, a autora também indica que dentre os estudos nacionais sobre o tema, prioriza-se a aplicação de diagnósticos de QVT, sendo que maioria baseia-se no modelo concebido por Walton (1973).

2.2.2 Fatores relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho

A partir de estudos realizados com a finalidade de entender quais são os fatores relacionados à QVT, Walton (1980) elenca, em sua obra, os elementos mais discutidos no que se refere à Qualidade de Vida no Trabalho até a década de 80, quais sejam, o conteúdo do trabalho, equipes de trabalho (como definir limites e responsabilidades da equipe), reformulação das funções de supervisão e sistemas de remuneração. Além desses são discutidos, ainda, assuntos como as diferenças individuais relacionadas aos desafios no

trabalho, responsabilidade das tarefas e a questão da motivação em relação aos fatores extrínsecos (que levam à insatisfação) e intrínsecos (que levam à satisfação).

Atualmente, a Qualidade de Vida no Trabalho é, juntamente com a ética e a satisfação no trabalho, crescentemente identificada com a função e a sustentabilidade das organizações empresariais (KOONMEE *et al.*, 2010). De acordo com Schirrmesiter e Limongi-França (2012), a QVT retrata, no cenário global atual, tecnológico e com valores de sustentabilidade, a necessidade de atuar de maneira mais aprofundada na melhoria das condições de vida no trabalho. Essa melhoria envolve desde as práticas e processos organizacionais até os ambientes físicos e padrões de relacionamento, fazendo, assim, uma transição do paradigma do controle para o paradigma do comprometimento. A questão vem sendo analisada e seus benefícios, tanto para os indivíduos quanto para as empresas, são explorados em diversos estudos que tratam de questões importantes como tensão, absenteísmo, *turnover* e outras consequências da ausência ou de prejuízos na Qualidade de Vida no Trabalho.

Nesse sentido, Dourado e Carvalho (2006) tecem uma crítica aos esforços de Qualidade de Vida no Trabalho entendendo-a como apenas mais uma forma de instrumentalização do homem pelo capital. As autoras defendem que os mecanismos criados pretendem apenas controlar os trabalhadores por meio de formas sofisticadas de controle social, como, por exemplo, controle por amor. Esse controle visa a diminuir os conflitos entre o capital e o trabalho e, assim, obter mais rendimentos a partir de formas de domínio e manipulação sobre o trabalho, além de criar uma boa imagem da empresa. Assim, ao propor melhorias de descentralização, significância da tarefa, ambiente do trabalho e do sistema de recompensa, as organizações visam a manter o homem alienado, refém do processo econômico e condicionado à produtividade. Além disso, as autoras entendem as políticas de QVT como uma estratégia para lidar com problemas como altos índices de absenteísmo, *turnover*, custo com treinamento de novos empregados e multa e processos judiciais.

Fernandes (1996) acredita que existem empresas que se utilizam de programas que denominam como de Qualidade de Vida no Trabalho apenas para a manipulação das pessoas, de maneira a atingir seus objetivos empresariais. Essas empresas se utilizam, segundo ele, de abordagens simplistas e visão míope do conceito de QVT. Por outro lado, algumas empresas visualizam os programas de QVT como ações que geram gastos adicionais, pois estariam orientadas a atendimento de reivindicações salariais, redução de carga horária e melhorias no ambiente. Essas visões distorcidas, conclui o autor, podem levar ao entendimento de que o

conceito não passa de um modismo, gerando, por isso, barreiras na implantação dos programas.

A questão da QVT aparece, em diversos estudos, conexa ao descontentamento no trabalho, ao absenteísmo e ao *turnover*, embora esses valores preditivos sejam duvidosos na visão de WALTON (1980). Apesar dessa dúvida, Fredy e Hobfoll (1994) apud Jenaro *et al.* (2007) afirmam que empregados mais satisfeitos são também trabalhadores com menos absenteísmo, maior produtividade e que oferecem melhores serviços aos clientes.

Com a finalidade de demonstrar a relação entre a Qualidade de Vida no Trabalho com o comprometimento e a intenção de *turnover*, Huang *et al.* (2007) correlacionaram quatro dimensões de Qualidade de Vida no Trabalho, quais sejam, balanço entre vida e trabalho, características do trabalho, comportamento de supervisão e compensação e benefícios com dimensões de comprometimento efetivo, comprometimento com a carreira e intenção de *turnover*. No estudo, os autores encontraram uma importante correlação, demonstrando que, no contexto estudado, o balanço entre vida e trabalho reduz a intenção de deixar o trabalho. Os autores defendem que as práticas de Qualidade de Vida no Trabalho devem ser incorporadas para melhores resultados no comprometimento do empregado e retenção de talentos. Schirrmesiter e Limongi-França (2012), encontraram como conceitos que melhor expressam a QVT; realização pessoal, responsabilidade e confiança. As autoras também evidenciaram uma correlação moderada entre a satisfação com a QVT e o comprometimento.

Para Edorgan *et al.* (2012), a satisfação no trabalho, bem como os antecedentes interligados a ele, está relacionada diretamente com a Qualidade de Vida no Trabalho, a qual, por sua vez, está conectada à satisfação com a vida, o que, para os autores, influencia diretamente o desempenho, o comprometimento e o *turnover* dos trabalhadores. Nesse sentido, entre os antecedentes relacionados ao trabalho, os autores relacionam: satisfação do colega, conflito no trabalho ou fora dele e estressores; a satisfação com a carreira, conexa a um sentimento de realização de maneira geral, desenvolvimento de habilidades e adequação às expectativas de rendimentos; e a tensão percebida no trabalho, relacionada às demandas com as quais a pessoa se defronta e suas capacidades percebidas.

Shahbazi *et al.* (2011), por meio de uma pesquisa realizada em duas universidades, demonstraram que há uma relação positiva entre QVT e desempenho e, também, que um melhor desempenho está ligado às dimensões: desenvolvimento das capacidades humanas, constitucionalismo nas organizações (direitos do trabalhador, respeito à privacidade,

tratamento imparcial e respeito às leis e normas sociais), espaço total de vida e integração social.

Nadler e Lawer (1983) afirmavam, ainda no século passado, que, embora seja razoável acreditar que a Qualidade de Vida no Trabalho aumenta o sentimento de pertencimento e diminui o absenteísmo, é falso acreditar que a produtividade é diretamente relacionada a ela. Já, de acordo com os achados de Huang *et al.* (2007), a par de melhores resultados de recursos humanos, as práticas de Qualidade de Vida no Trabalho parecem também beneficiar o desempenho das empresas.

Além dos fatores ligados aos prejuízos para as empresas relacionados com uma baixa Qualidade de Vida no Trabalho, existem fatores que causam prejuízos também à sociedade. Butterworth *et al.* (2011) desenvolveram um estudo que evidenciou que a baixa qualidade psicossocial no trabalho pode ser considerada tão ou mais danosa à saúde mental do empregado do que uma situação de desemprego. Nesse estudo, os autores demonstraram que trabalhos que impõem baixo controle sobre o próprio processo, demandas e complexidades altas, insegurança e sensação de salário injusto geram um empobrecimento da qualidade da saúde mental e consequentes gastos com saúde. Também, Schirmesiter e Limongi-França (2012) reforçam o entendimento de que os aspectos psicossociais são importantes na eclosão de sinais, sintomas e doenças. As autoras mencionam que os suportes sociais são relevantes para reduzir os agravos à saúde e proteger a vida dentro e fora do trabalho.

Além disso, de acordo com o que salienta Huang *et al.* (2007), compensações e benefícios não são os únicos objetivos que os empregados perseguem. Na verdade, eles estão mais interessados em elevar sua qualidade de vida geral e buscam desafios e realização, desenvolvimento de carreira e crescimento, equilíbrio entre trabalho e família, um clima organizacional harmonioso e um estilo gerencial de apoio.

Bockerman e Ilmakunnas (2008) demonstraram que existe uma relação positiva entre condições de trabalho adversas e insatisfação, bem como, entre a insatisfação no trabalho com as ausências por doença. No estudo, foram levados em conta todos os afastamentos por doença em um período de seis meses anteriores à pesquisa. Concluiu-se que experimentar pelo menos um dano notável ou perigo, ou experimentar a incerteza, aumenta claramente as ausências. Além disso, os conflitos no trabalho também contribuem para esses afastamentos.

Fontinha *et al.* (2016) analisaram a relação entre o tipo de contrato de trabalho, tempo no cargo e a classificação da universidade com a qualidade de vida no trabalho de professores e pesquisadores. Os autores concluíram que a ocupação de um mesmo cargo por um longo

tempo para um empregado temporário tem um impacto negativo quando comparado com um empregado permanente. Além disso, fica demonstrado que aqueles que possuem cargos permanentes têm um nível maior de percepção de pressão excessiva ou experiência de tensão (*stress*) no trabalho. Outros importantes achados dessa pesquisa indicam que um bom ajustamento dos compromissos pessoais e profissionais é relacionado com a ausência de tensão para todos os profissionais, e que um bom ambiente físico também está relacionado com a diminuição da tensão, mas apenas para os trabalhadores permanentes. Ademais, o comprometimento do empregado foi correlacionado positivamente com as condições de trabalho, bem como, com a satisfação com o trabalho e a carreira para os docentes permanentes. Já o balanço entre vida e trabalho mostrou correlação negativa com o comprometimento organizacional. A falta de sentimento de sobrecarga foi positivamente relacionada com o sentimento de bem-estar geral, assim como, com o comprometimento com a organização. Dessa forma, resta comprovada a relação entre aspectos relacionados ao trabalho e o bem-estar geral.

Além disso, Fontinha *et al.* (2016) também indicam que estão relacionados ao tempo de cargo e a posição das universidades em *rankings*. Ficou demonstrado que um longo período de trabalho em um cargo está negativamente relacionado com o balanço vida-trabalho, as condições de trabalho, a satisfação com a carreira e o trabalho e com o controle do trabalho para trabalhadores temporários. Os autores também demonstraram que, quanto melhor a classificação das universidades em rankings, maior é o sentimento de sobrecarga de trabalho para os trabalhadores permanentes. Segundo os autores, estes níveis maiores de sobrecarga podem estar relacionados com a pressão por publicações acadêmicas. Entretanto, para os trabalhadores temporários, a melhor classificação em rankings se relaciona positivamente com o comprometimento no trabalho.

A QVT, segundo Veloso *et al.* (2007), tem forte influência nas escolhas relacionadas à carreira, porém não é o único fator na tomada de decisão quanto a mudar os rumos das mesmas. Outros fatores, como a conjuntura econômica, o mercado de trabalho, as demandas sociais e o preparo pessoal para gerir o rumo da vida são complementares na tomada de decisão. Além disso, gestão da carreira é um elemento importante, pois tornar-se bem-sucedido na profissão e gostar do que se faz influencia positivamente a QVT. As autoras defendem que a autogestão da carreira é importante, embora haja uma natural resistência das pessoas em planejar sua carreira. Por isso, é necessário que as empresas, também, prezem pela carreira e bem-estar dos indivíduos.

No estudo de Veloso *et al.* (2007) surgiram como fatores positivos de influência na QVT o bem-estar, o autorreconhecimento, a satisfação social, o afeto com a instituição, a autonomia, a flexibilidade de horário e realização. Já como fatores que tem influência negativa, aparecem a carga de trabalho excessiva, os prejuízos à saúde relacionados com a atividade, as metas agressivas e o excesso de competitividade, além da frustração com o potencial desperdiçado e as promoções que não ocorrem por mérito. Outros fatores, externos ao trabalho, como a imagem projetada pela instituição e os valores organizacionais, também se mostram relevantes.

Lawler (1982) já discutia que, embora muitos estudos sejam desenvolvidos sobre o tema, pouco conhecimento existe sobre o impacto das práticas específicas e políticas sobre QVT. Alfenas e Ruiz (2015), no mesmo sentido, destacam a importância de uma análise da QVT sobre uma perspectiva menos diagnóstica e mais voltada à gestão. Neste sentido, o próximo item busca apresentar estudos que trazem perspectivas importantes sobre como melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho.

2.2.3 Estratégias para melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho

Para entender quais as ações que geram melhores resultados em relação ao aumento da QVT, Godard (2010) realizou um estudo comparando as práticas tradicionais de recursos humanos, as novas práticas de gestão de recursos humanos e as práticas alternativas de trabalho. As práticas tradicionais de Recursos Humanos (RH), que são representadas por práticas de sistemas complexos de classificação profissional, seleção baseada em habilidades, regras de promoção e dispensa que levam em conta a antiguidade, sistema de resolução de reclamações ou uma sessão de orientação formal, trabalho baseado em técnica e formação, avanços na carreira por antiguidade, bons benefícios, direitos de segurança no trabalho e justiça interna e as representações sindicais apresentaram uma forte implicação positiva para os trabalhadores e estão positivamente correlacionadas com a promoção de Qualidade de Vida no Trabalho.

Já Ferreira, R. *et al.* (2009), a partir de uma análise com gestores de uma instituição pública, detectaram que existem três fatores transversais para a implantação de um plano de QVT: solução de continuidade, mudança da cultura organizacional e respeito às diferenças. Os aspectos considerados fundamentais foram: melhoria da QVT de todos, adesão dos servidores e melhoria do desempenho organizacional. Nesse sentido, Fernandes (1996) afirma

que qualidade e participação são uma constante. A autora argumenta que, embora, no Brasil, algumas empresas se preocupem com a participação dos empregados, geralmente o discurso se distancia das condições de trabalho ofertadas.

Importante frisar que a gestão dos programas de QVT deve ser dinâmica, tendo em vista que as empresas e as pessoas estão em constante mudança (FERNANDES, 1996). Essa gestão é também contingencial, pois está relacionada à realidade de cada empresa e ao contexto em que a mesma se encontra inserida.

Qualidade de vida no trabalho sempre envolve a inter-relação entre: o trabalhador, como indivíduo e como parte de um grupo e de uma organização; o conteúdo do trabalho, o que o trabalhador executa; e o contexto do trabalho, a condição e o ambiente em que o trabalho é realizado. A QVT também é sempre influenciada pelas características pessoais daqueles que a determinam. Assim, é importante frisar que as ações de QVT devem considerar as expectativas e necessidades dos trabalhadores, a natureza do trabalho a ser feito e o tipo de ambiente que a organização possui (BAGTASOS, 2011).

Além disso, práticas de trabalho participativo e o compartilhamento das informações também possuem implicação positiva (GODARD, 2010). O autor reforça que as práticas de gestão de recursos humanos tradicionais têm forte impacto na avaliação e atitudes na experiência de trabalho dos empregados. Porém, Godard (2010), que realizou essa análise a partir de seis aspectos relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho, quais sejam, tensão, fadiga, coerção, *empowerment*, satisfação no trabalho e comprometimento, ressalta que o estudo mostrou diferentes resultados dentro de diferentes perspectivas históricas e institucionais das empresas. Os dados colhidos trouxeram resultados diferentes no Canadá e Estados Unidos se comparados à Inglaterra. Esse estudo traz a importante conclusão de que, quando se trata de Qualidade de Vida no Trabalho, as ações devem ser tomadas levando-se em conta as características locais.

Koonmee *et al.* (2010) afirmam que, para sanar os problemas que geram prejuízos aos trabalhadores, às empresas e à sociedade, é necessário que se aumente a QVT de ordem inferior, que é aquela ligada à saúde, à segurança e às necessidades econômicas. Já para que se amplie, não só a satisfação no trabalho dos empregados, mas também o espírito de equipe, é necessário que se aumente a QVT de ordem superior, que é ligada às necessidades de autorrealização, estima, conhecimento e satisfação estética.

A fim de proporcionar uma visão mais abrangente sobre deficiências e pontos fortes do indivíduo no contexto do trabalho e fornecer informações para a proposição de ações que

visem ao aumento da Qualidade de Vida no Trabalho e da qualidade dos serviços prestados, Jenaro *et al.* (2007) promoveram um estudo sobre a relação entre recursos pessoais (habilidades de enfrentamento ou *coping*) e suas consequências na satisfação no trabalho ou com o *burnout*, que é uma síndrome que gera exaustão emocional, despersonalização e redução da realização pessoal. As estratégias de *coping* foram avaliadas frente a três aspectos, Exaustão Emocional (EE), Despersonalização (DP) e Realização Pessoal (RP) e os autores concluíram que as variáveis preditoras da exaustão emocional são: insatisfação com o salário, contenção de enfrentamento e baixa satisfação no trabalho. Já os fatores que predizem alta realização pessoal são: alto foco em resolver a situação, satisfação com o trabalho, satisfação com o salário e baixa contenção de enfrentamentos. O estudo também demonstrou que a satisfação com o trabalho e a satisfação com as condições financeiras estão relacionadas com menores níveis de exaustão emocional e maiores níveis de realização pessoal. Jenaro *et al.* (2007) concluem que são necessárias melhorias, principalmente, em relação a horários rigorosos e salários injustos, mas, também, em relação à promoção de comunicação horizontal e vertical, estratégias de resolução de conflitos e estratégias de espírito de equipe. O uso dessas estratégias ajuda a reduzir as despesas com licença para tratar da saúde, *turnover* e melhorar a qualidade de vida dos profissionais e a qualidade dos serviços prestados.

Arellano e Limongi-França (2013) registram que, a partir da implantação de programa de Qualidade de Vida no Trabalho, observou-se, na maior parte das empresas, uma diminuição do *turnover*. Além disso, outros resultados como: melhoria nos parâmetros de saúde e hábitos mais saudáveis, melhor clima organizacional, aumento do índice de satisfação, imagem externa e interna mais positiva e redução nos custos com assistência médica foram encontrados em algumas empresas. Entretanto, os autores entendem que, nas empresas brasileiras, faltam critérios metodológicos para mensurar os resultados das ações de QVT.

Segundo Arellano e Limongi-França (2013), as ações de qualidade de vida em uma amostra de empresas brasileiras são bastante relacionadas à saúde, tratando o sujeito de estudo como paciente e demonstrando uma carência nos outros aspectos de QVT. Nessa perspectiva, Ferreira (2008) faz uma reflexão que leva ao entendimento de que a ergonomia da atividade, que busca ações voltadas para a promoção da qualidade de vida no trabalho, necessita de uma intervenção de espectro mais largo. Para o autor, isso se dá por meio da ampliação do campo de análise e de contribuições. Assim, é preciso o avanço, a ampliação e a evolução de uma abordagem clássica da inter-relação indivíduo *versus* contexto de trabalho, passando de um

enfoque assistencialista para um viés preventivo. Esse viés preventivo deve estar alinhado com os seguintes itens:

- (a) caráter multidisciplinar e aplicado;
- (b) foco no bem estar dos trabalhadores e na eficácia dos processos produtivos;
- (c) adaptação do contexto do trabalho a quem nele trabalha;
- (d) transformação dos ambientes de trabalho, buscando conforto e prevenção aos agravos de saúde.

Fernandes e Gutierrez (1998) entendem que a QVT tem demonstrado ser um investimento que traz retorno, tanto em termos de produtividade, quanto de satisfação no trabalho, podendo diminuir a subutilização das pessoas, que são recursos valiosos das empresas. Nesse sentido, os autores afirmam que o tema se refere aos esforços conjugados para melhorar ou humanizar a situação do trabalho. Na visão dos autores, esses esforços devem ser orientados por soluções que visem à reformulação de condições negativas dos cargos.

2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

A temática da QVT fundamenta-se em diferentes aspectos nas organizações privadas e públicas, segundo Ferreira, R. *et al.* (2009). Enquanto na esfera privada a competitividade do mercado faz com que as empresas precisem da implantação dessas práticas, na esfera pública visualiza-se um cidadão-usuário cada vez mais exigente no uso dos serviços. Assim, “torna-se necessário o equilíbrio entre o bem-estar dos trabalhadores, a satisfação de usuários/clientes e a missão/objetivos organizacionais ganham importância e colocam na ordem do dia a pertinência da temática qualidade de vida no trabalho” (FERREIRA, R. *et al.*, 2009, p. 148). Os autores defendem que a implantação dos programas de QVT deve ser realizada de forma participativa e com um viés contra-hegemônico à concepção de QVT assistencial, ou seja, com viés preventivo. Esse viés apoia-se na abordagem da ergonomia da atividade aplicada à QVT com foco em remover os problemas geradores de mal-estar atuando sobre as condições, organização e relações socioprofissionais do trabalho.

Ferreira, M. *et al.* (2009) afirmam que existe um descompasso entre os problemas existentes e as atividades realizadas nos programas de QVT das instituições públicas nacionais. Segundo os autores, as práticas demonstradas nessas instituições buscam adaptar o trabalhador ao ambiente e ao trabalho por meio de uma abordagem de Qualidade de Vida no

Trabalho de viés assistencialista. Nesse sentido, há uma necessidade de se repensar as práticas organizacionais nas instituições públicas a fim de se buscar o bem-estar dos servidores públicos, a satisfação do usuário-cidadão e a eficiência e eficácia dos serviços prestados.

Analisando-se os principais achados da pesquisa realizada por Ferreira, R. *et al.* (2009), fica evidente que as práticas utilizadas pelas empresas públicas brasileiras são pouco estruturadas e não atingem o cerne dos problemas que geram prejuízos à Qualidade de Vida no Trabalho. Os maiores problemas levantados pelos pesquisadores são a falta de uma metodologia na aplicação dos programas, procedimentos improvisados e assistemáticos e a falta de metas, objetivos e avaliações das ações. Além desses, a falta de uma política clara de QVT impacta de forma negativa, bem como, a aplicação de ações de caráter assistencialista, com ênfase na produtividade e com foco no indivíduo como peça de ajuste prejudicam, também, os resultados dos programas.

Farid *et al.* (2015) realizaram uma pesquisa com professores de uma universidade pública da Malásia e demonstraram que existe uma correlação positiva entre QVT e comprometimento organizacional. Nessa perspectiva, os autores defendem que o desenvolvimento de boas estratégias de recursos humanos possa contribuir para a melhoria do comprometimento dos empregados. Nesse mesmo sentido, uma pesquisa aplicada com empregados do serviço público de Gana demonstrou que, além da relação positiva entre QVT e comprometimento organizacional, aquela se relaciona positivamente com o prestígio externo percebido, que, quando presente, também aumenta a correlação positiva entre QVT e o comprometimento organizacional (OJEDOKUN *et al.*, 2015). Assim, Ojedokun *et al.* (2015) concluem que, para as empresas aumentarem o compromisso organizacional, podem se utilizar do impacto do aumento do prestígio externo da organização na mente dos empregados.

A relação entre institucionalização da qualidade e sua importância na percepção da melhoria do ambiente de trabalho e na Qualidade de Vida no Trabalho foi estudada por Korunka *et al.* (2003) por meio da análise de empresas do setor público nos Estados Unidos e na Áustria. Em ambos os países, foi demonstrado que a melhoria da qualidade institucional provoca uma melhoria no ambiente de trabalho e em aspectos como envolvimento no mesmo, orientação para a tarefa, clareza na tarefa e inovação. No entanto, somente nos Estados Unidos ficou comprovada a correlação positiva entre institucionalização da qualidade e Qualidade de Vida no Trabalho (no caso estudado, relacionada à satisfação com o trabalho, ao comprometimento organizacional e à identificação organizacional).

A Nova Gestão Pública (NGP), conhecida também no Brasil como ‘gerencialismo’, gestão baseada em desempenho ou administração pública gerencial, de acordo com Andrade (2016), foi abordada a partir dos conceitos da Qualidade Total. Ela busca no serviço público, assim como buscou nas empresas privadas, a melhoria da qualidade, da gestão e o aumento da produtividade. Esse conceito foi estudado, no âmbito do serviço público australiano, por Noblet *et al.* (2005). O modelo de gestão, que tem como pressupostos: controle de resultados, controle contábil de custos, controle social e reforço do controle judicial, traz diversos desafios para a gestão da Qualidade de Vida no Trabalho dos servidores públicos. Parker e Slaughter (1990) apud Chandler *et al.* (2002) salientam que a introdução desse novo modelo de gestão submeteu os postos de trabalho no setor público às forças do mercado e às técnicas de gestão, até então, utilizadas no setor privado, assim iniciando uma gestão por *stress*.

A adoção desse novo modelo de gestão gerou aos servidores públicos, além de um aumento da carga de trabalho, um maior controle e cobrança por resultados tanto da sociedade quanto de seus superiores hierárquicos. Afetou, segundo Noblet *et al.* (2005), seu bem-estar por meio do aumento do estresse crônico ocupacional e de outras doenças relacionadas (doenças físicas, psicológicas, sociais e comportamentais). Conforme Chandler *et al.* (2002), no contexto das universidades da Inglaterra, a presença da tensão parece ser, atualmente, uma parte da vida organizacional do ensino superior. Além do aumento da vigilância e da prestação de contas, outro aspecto presente na NGP é a invasão na autonomia profissional.

Nessa lógica, Blanch (2014) realizou uma pesquisa em hospitais e universidades públicas da América Latina a fim de entender as consequências das metamorfoses sofridas na subjetividade do trabalho dos profissionais no contexto acima exposto. O autor destaca que, embora as condições materiais e tecnológicas tenham melhorado, nota-se um desconforto com a sobrecarga de trabalho e dilemas éticos. A sobrecarga de trabalho aparece na pesquisa como maior fator negativo e se relaciona com a demanda quantitativa e qualitativa de trabalho. Entre os professores, ficou demonstrado que há exigência de realização de trabalhos em casa, à noite e aos finais de semana, além da necessidade de trabalhar em condições de saúde adversas (presenteísmo). Em relação aos dilemas éticos, existe, entre esses profissionais, a necessidade de lecionar em disciplinas para as quais não se sentem aptos e o ressentimento ou sentimento de não poder cuidar dos alunos como acreditam que deveriam. Essas demandas trazem sensação de frustração, aflição, desamparo, ansiedade, preocupação, fadiga e exaustão. Porém, o autor enfatiza que existem, entre os profissionais, práticas de microrresistência a esses fatores através da priorização de algumas reivindicações e estabelecimento de limites na

carga de trabalho. Assim, o autor busca demonstrar que não se encontra no NPG nem um poder gerencial, nem uma impotência pessoal absoluta.

Um novo estudo publicado por Korunka *et al.* (2007) demonstrou que com a implementação do Nova Gestão Pública e a aplicação dos conceitos da gestão da qualidade, há associação, em alguns aspectos, à melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho. Isso porque essas práticas importam treinamento dos empregados, trabalho em equipe, reconhecimento e sistemas de recompensa baseados em desempenho, por exemplo. Isso gera maior satisfação geral, satisfação com as atividades, com os colegas e, também, maiores suporte e encorajamento. Além disso, os autores sustentam que a QVT, junto a domínios do ambiente do trabalho e da organização, podem ser importantes quando se espera uma orientação para o cliente na organização. Outra descoberta se refere a importantes ações necessárias no contexto de implantação do ‘gerencialismo’, quais sejam: conhecimento dos empregados quanto aos seus resultados; condições sociais favoráveis em relação à equipe de trabalho; Qualidade de Vida no Trabalho satisfatória; suporte do supervisor e satisfação.

A partir de um estudo realizado por Noblet *et al.* (2005), em organizações públicas na Austrália, foram demonstradas as relações positivas do suporte no trabalho para a saúde psicológica, satisfação organizacional e comprometimento organizacional. Do mesmo modo, ficou evidenciado que o controle dos trabalhadores sobre a sua atividade afeta positivamente a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional. Como variáveis que afetam negativamente os resultados, estão as diferenças remuneratórias de empregados que executam a mesma função e as relacionadas com a falta de recursos humanos e tempo exíguo para a realização das tarefas.

Segundo Noblet *et al.* (2005), políticas e procedimentos que parecem discriminar injustificadamente empregados ou valorizar alguns mais que os outros são fontes de insatisfação e ressentimento. Nesse sentido, importante frisar o ponto de vista de Schirmesiter e Limongi-França (2012), que, a partir de uma pesquisa efetuada com gestores em uma empresa pública, destacaram a dificuldade em administrar as diferenças entre os empregados celetistas e os terceirizados devido à falta de equidade nas relações de trabalho. O sentimento de ser reconhecido e recompensado adequadamente é importante na gestão de equipes (NOBLET *et al.*, 2005). Além do que, o suporte social, que gera o sentimento de bem-estar e impulsiona a saúde e o comprometimento, deve ser gerenciado por intermédio de sistemas de *feedback* regular, reuniões, comunicação e treinamentos. Nesse sentido, existe uma grande importância do engajamento dos supervisores e da média gerência e do

desenvolvimento de mecanismos de apoio social e melhorias nos procedimentos de trabalho. Importante, também, é combinar a cultura organizacional com iniciativas gerenciais, mediante desenvolvimento de suporte organizacional e programas de assistência aos empregados.

Pinto (2013) analisa a Qualidade de Vida no Trabalho dos servidores técnico-administrativos de uma universidade federal de Minas Gerais e encontra, como principal fator que influencia a QVT, o perfil dos gestores. A autora sugere que os temas: relacionamento interpessoal, liderança e equipe de trabalho sejam discutidos no contexto do planejamento de um programa de QVT para a instituição. Cabe destacar que, através da pesquisa, foram mencionados pelos servidores como representativos de Qualidade de Vida no Trabalho os itens: satisfação, bem-estar, saúde, respeito, motivação e felicidade e alegria. Foram mencionados como fatores mais relevantes, respectivamente, o relacionamento com a equipe, o ambiente interno, a infraestrutura, a oportunidade de crescimento e o relacionamento com a chefia. Já em relação aos fatores limitantes destacaram-se: o acúmulo de tarefas, a infraestrutura, o número insuficiente de servidores, a jornada de trabalho extensa e a insalubridade e periculosidade.

Os resultados do estudo realizado por Andrade (2016) sugerem que justiça organizacional é um fator que precede a Qualidade de Vida no Trabalho e potencializa o bem-estar. Além disso, os resultados da pesquisa demonstram que os aspectos biológicos e sociais não afetam de forma significativa o bem-estar no serviço público. Porém, os fatores psicológicos e organizacionais afetam o bem-estar nesse contexto.

Para Andrade (2016), a gestão de pessoas precisa ser contemplada na gestão estratégica das empresas públicas. Ela não deve ser pensada apenas no que tange seus aspectos financeiros, mas em um modelo que atinja também a eficiência e a eficácia do serviço prestado. É relevante, ainda, considerar as condições de qualidade de vida dos funcionários.

Flores e Freitas (2015) analisaram a QVT no trabalho de docentes de uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública. Os autores verificaram que os principais problemas encontrados são relacionados com segurança e saúde nas condições de trabalho, trabalho e espaço de vida e compensação justa e adequada. Os docentes da instituição estudada consideram que a remuneração e os benefícios não estão adequados a sua qualificação e tempo dedicado ao trabalho. Além disso, consideram inadequados os recursos disponíveis, a acessibilidade e as condições do ambiente de trabalho. Os autores salientam que os docentes se encontram em um ambiente competitivo, no qual se busca, constantemente, melhores

indicadores de produtividade científica. Além disso, muitas vezes, esses profissionais conjugam a realização das atividades docentes com atividades administrativas e participação em conselhos e colegiados.

O estudo realizado por Paixão e Souza (2013) destaca dimensões parecidas quando analisa a QVT de docentes das áreas de administração e contabilidade de diversas IES públicas. Os autores relatam a importância que os docentes demonstram em relação à necessidade de obter condições adequadas para as atividades de ensino, pesquisa e extensão de forma a obter ótimos resultados nessas funções. Outro quesito levantado é a dificuldade em coordenar os esforços para manter um equilíbrio entre as atividades de trabalho e as demais instâncias da vida. Esse parâmetro é muito discutido no contexto do trabalho, na relação com o que os autores denominaram 'produtivismo', ou seja, a busca incessante por produção acadêmica. Outros fatores positivos marcantes nesse contexto são a importância e o prazer demonstrado por esses profissionais com a satisfação no trabalho e a capacidade de produzir e transmitir o conhecimento. Já a necessidade de atualização constante e o elevado número de tarefas a serem realizadas fora do ambiente e horário de trabalho afetam negativamente a relação de equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Conforme informações trazidas por servidores públicos, por meio de entrevista realizada por Andrade (2016), existem dois pontos antagônicos quando se trata de justiça, pois de um lado existe um bom relacionamento entre os indivíduos, de outro não se percebe uma justiça quanto às decisões e critérios nas ações dos gestores, o que afeta a qualidade de interação com os mesmos. Falta a estes profissionais a habilidade de informar, explicar e justificar as decisões que impactam as pessoas. Ademais, a variável mais representativa dentre os aspectos de justiça foi a recompensa pelo esforço despendido no trabalho. A autora conclui que existe a interação de justiça organizacional como fator precedente da Qualidade de Vida no Trabalho.

Em relação à percepção de palavras que expressam a QVT, a partir de um rol determinado por Andrade (2016) que inclui uma formulação buscada em Limongi-França (1996), foram designados por servidores públicos como mais adequadas, respectivamente, as palavras valorização, companheirismo, harmonia, segurança e reconhecimento. Dessa forma, evidencia-se a importância dos aspectos sociais e psicológicos no grupo pesquisado. Porém, na análise qualitativa, mostraram-se também como fatores prejudiciais à QVT, os aspectos organizacionais relacionados à burocracia e ao ambiente físico.

2.4 MENSURAÇÃO DA QVT

A qualidade de vida no trabalho é uma questão considerada por Fernandes (1996) como crucial à sobrevivência da empresa por alavancar a produtividade e a competitividade. Na visão da autora, a mensuração dos níveis de satisfação dos empregados é questão-chave para o sucesso empresarial. A mensuração dos resultados dos programas de Qualidade de Vida no Trabalho é necessária, pois não é possível melhorar o que não se consegue medir.

Oliveira e Limongi-França (2005) realizaram um estudo com administradores para analisar a percepção deles sobre a possibilidade de avaliar os resultados da Gestão de Qualidade de Vida no trabalho. As autoras apresentam indicadores utilizados para a medição dos resultados que são relacionados a ganhos de produtividade, diminuição de custos e ganhos em bem-estar para os trabalhadores. Além disso, foi constatado que a divulgação dos programas de QVT ainda é incipiente na Administração e que muitas pessoas não entendem o conceito. Outras constatações feitas são que, no entendimento dos administradores, as ações e programas interferem positivamente na QVT e que os resultados são mensuráveis, embora muitos não tenham conhecimento de uma metodologia para sua mensuração. As autoras sugeriram, a partir de indicadores de resultados de Gestão de Pessoas sugeridos por Becker, Huselid e Ulrich (2001), do modelo da Figura 1.

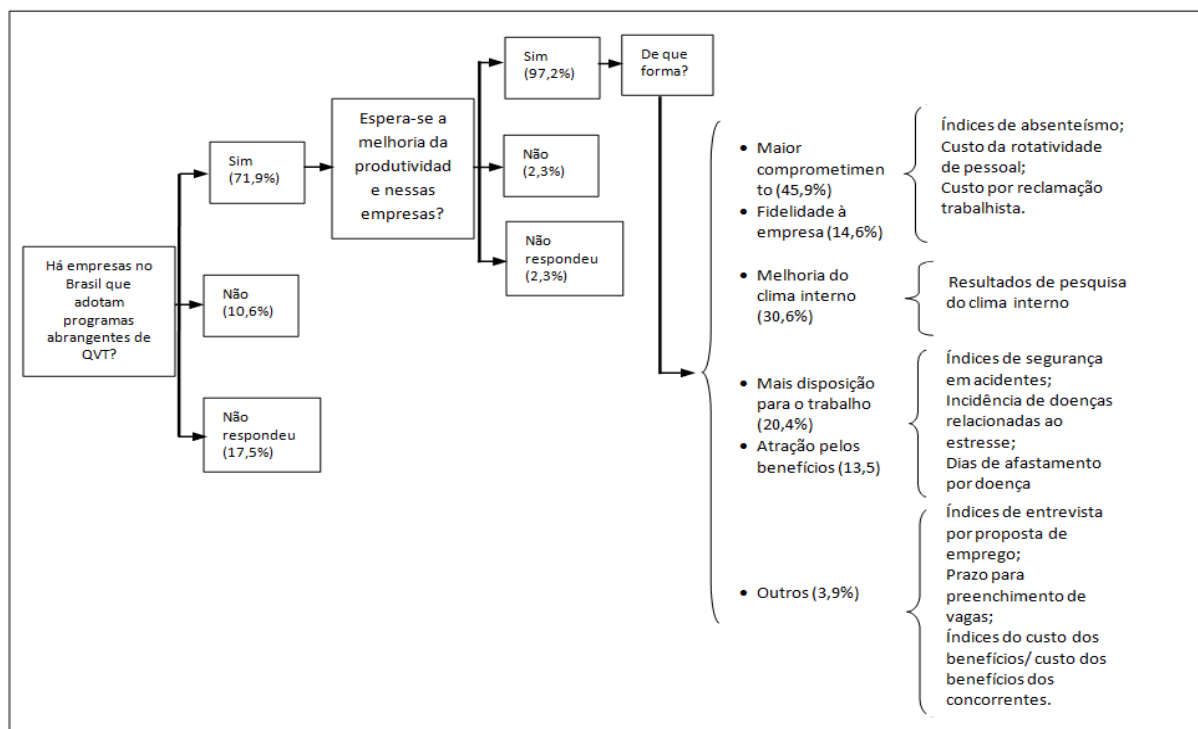


Figura 1 – Possíveis indicadores de resultados em QVT
Fonte: Adaptado de Oliveira e Limongi-França (2005)

2.5 MODELOS DE QVT

Neste item são revisados os principais modelos de Qualidade de Vida no Trabalho com a finalidade de subsidiar a proposição de um novo modelo que possa ser utilizado em instituições públicas de ensino superior.

2.5.1 Modelo de Westley (1979)

Westley (1979), em um dos mais citados estudos que aborda o tema Qualidade de Vida no Trabalho, classifica os problemas encontrados pelos trabalhadores em quatro tipos, políticos (insegurança), econômicos (iniquidade), psicológicos (alienação) e sociológicos (anomia) e relaciona a solução desses problemas com a humanização do trabalho. O autor salienta que soluções diferentes são possíveis para os diferentes tipos de problemas tratados.

Conforme o modelo apresentado no Quadro 2, Westley (1979) demonstra que, caso o problema apresentado esteja relacionado à insegurança ou iniquidade, deve-se investir em ações de segurança no trabalho e pagamento. Porém, se os problemas são relacionados à alienação e anomia, deve-se investir em ações de enriquecimento do trabalho e planejamento das suas regras, o que está relacionado à cultura, ao sistema de normas e aos valores sociais.

Natureza do problema	Problema em relação ao trabalho	Agentes de solução aos problemas	Indicadores	Soluções propostas
Econômicos (1850 – 1950)	Iniquidade	Sindicatos	Descontentamento, greves e sabotagens.	Cooperação, divisão de lucros e acordos de produtividade.
Políticos (1850 – 1950)	Insegurança	Posições políticas	Descontentamento, greves e sabotagens.	Autosupervisão, conselho de trabalhadores e participação nas decisões.
Psicológicos (1950 – atual)	Alienação	Agentes de mudança	Desinteresse, absenteísmo e <i>turnover</i> .	Enriquecimento das tarefas.
Sociológicos (1950 – atual)	Anomia	Grupos de autodesenvolvimento	Desinteresse pelo trabalho, absenteísmo e <i>turnover</i> .	Grupos de trabalho projetado levando em conta critérios sócio-técnicos.

Quadro 2 – Raízes da Qualidade de Vida no Trabalho
Fonte: Adaptado de Westley (1979)

2.5.2 Modelo de Koonmee (2010)

Outro fator com impacto positivo sobre a QVT é a institucionalização de formas implícitas de ética. Segundo estudo de Koonmee *et al.* (2010), esse fator também implica um impacto positivo na satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e espírito de equipe (Figura 2). Brenner (1992) apud Koonmee *et al.* (2010) define como formas implícitas de ética a cultura corporativa, o sistema de incentivos, os comportamentos valorizados, as políticas de promoção e os comportamentos gerenciais. No entanto, os autores acreditam que criar e manter regras explícitas de ética ajuda a deixar claro aos empregados quais são as ações apropriadas.

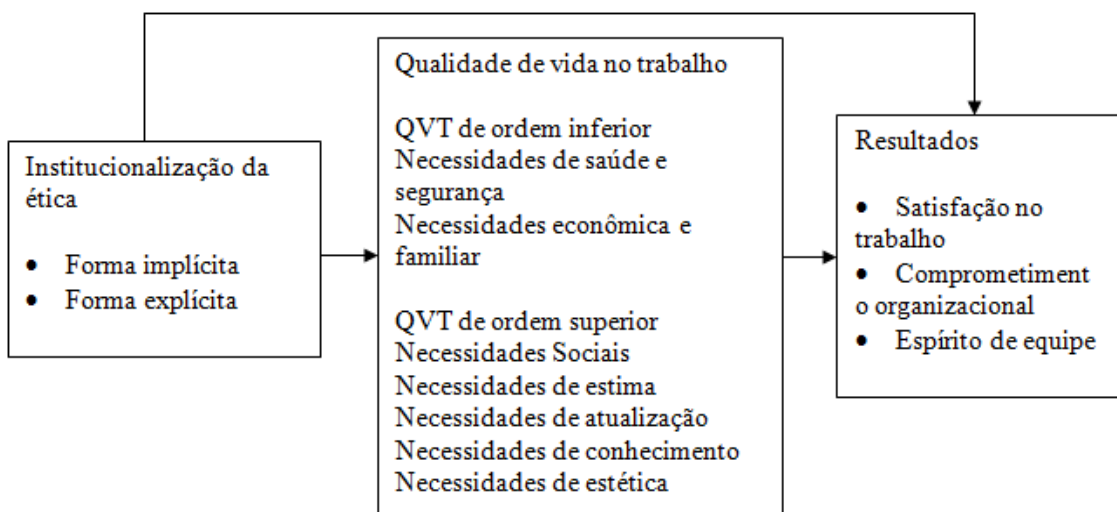


Figura 2 – Modelo Conceitual
Fonte: Adaptado de Koonmee *et al.* (2010)

2.5.3 Modelos apresentados por Martel e Dupuis (2006)

O relacionamento entre qualidade de vida geral e Qualidade de Vida no Trabalho é demonstrado pelos autores Martel e Dupuis (2006) através de diversos modelos como:

- a) O Modelo de Transferência, que demonstra que existe uma correlação direta entre o trabalho e outras áreas da vida fora do trabalho, conforme estudos de Georges e

Brief (1990), Kavanagh e Halpern (1977), Schmitt e Bedian (1982), Kornhauser (1965), Staines (1980), Rousseau (1978) e Leiter e Durup (1996).

- b) O Modelo de Compensação, que assume que, se a pessoa não está satisfeita no trabalho, ela irá tentar corrigir essa situação através de atividades que a estimulem em outro ambiente, como apresentam os autores Rousseau (1978), Schmitt e Bedian (1982), Schmitt e Mellon (1980) e Staines, (1980). De acordo com Martel e Dupuis (2006), a principal crítica a esse modelo é que ele demonstra uma relação inversa entre satisfação com o trabalho e satisfação fora do trabalho, o que não condiz com o que as pesquisas mostram.
- c) O Modelo de Segmentação, que demonstra que a vida no trabalho e fora dele não se influenciam mutuamente, segundo Georges e Brief (1990) e Foucheret *et al.* (2003).
- d) O Modelo da Acomodação, que estuda a redução nos investimentos em uma esfera da vida para melhor adequar as demandas de outra, seguindo os resultados evidenciados por Lambert (1990).

Além desses, também foram citados por Martel e Dupuis (2006) o modelo que afirma a existência de uma relação entre satisfação no trabalho e satisfação com a vida, estudado por Schmitt e Bedian (1982); e, finalmente, um sistema conceitual em forma de cone, demonstrado por Elizur e Shye (1990), o qual demonstra uma relação entre satisfação no trabalho, satisfação com a vida e desempenho no trabalho por meio das extremidades de um cone. Os autores interpretam os resultados indicando que a qualidade no desempenho no trabalho é afetada tanto pela Qualidade de Vida no Trabalho quanto pela qualidade de vida geral.

2.6 A QVT NO CONTEXTO DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

Por meio da análise de vinte e duas dissertações, realizadas no intervalo dos últimos cinco anos, de 2013 a 2017, foi possível perceber a realidade da Qualidade de Vida Trabalho por intermédio da análise de opiniões de servidores, técnico-administrativos e docentes. Os estudos de mestrados que pesquisaram a QVT em IFES trazem elementos fundamentais à criação de um PGQVT. No Quadro 3 são identificados alguns dados sobre os trabalhos analisados no citado item.

Autor	Ano	Tipo de Mestrado	IFES estudada
Albuquerque, A.	2013	Engenharia de Produção	UFPB
Almeida, A.	2013	Administração	UFOP
Garcia, Y.	2013	Políticas Públicas e Gestão	IFCE
Guerreiro, M.	2013	Engenharia de Produção	IFAM
Klein, K.	2013	Desenvolvimento Regional	UFT
Mendonça, M.	2013	Administração	UFSC
Pinto, L.	2013	Administração	UFL
Bernardo, K.	2014	Gestão Organizacional	UFG
Ferrari, M.	2014	Tecnologia	UTFPR
Lima, A.	2014	Gestão Organizacional Pública	UFSM
Lopes, R.	2014	Gestão de Pessoas	UFSM
Albuquerque, A.	2015	Sistemas de Gestão	UFRN
Cortês, V.	2015	Administração	IFF
Lemos, R.	2015	Gestão Organizacional Pública	UFSM
Mansano, W.	2015	Administração	UFMS
Parcianello, J.	2015	Engenharia de Produção	UFSM
Pinto, A.	2015	Engenharia de Produção	IFAM
Silva, A.	2015	Ergonomia	IFAL
Silva, A.C.	2015	Administração	UFSM
Campos, N.	2016	Política Social	IFSRG
Fernandes, G.	2016	Gestão de Processos Institucionais	UFRN
Mathias, J.	2016	Gestão Organizacional	IFPA

Quadro 3 - Dissertações analisadas
Fonte: O Autor (2018)

A fim de contextualizar a análise que será realizada neste item, sintetizam-se os trabalhos utilizados. Entre os trabalhos analisados houve predomínio daqueles que utilizaram uma abordagem qualitativa e quantitativa (onze dos vinte e dois estudos), sete têm uma abordagem quantitativa e cinco uma abordagem qualitativa.

Em relação ao público-alvo pesquisado, há maior incidência dos servidores técnico-administrativos, sendo que doze trabalhos pesquisam esses servidores. Outros cinco trabalhos envolvem tanto os técnico-administrativos quanto os docentes. Apenas três pesquisas analisaram somente os docentes e duas incluíram, além dos técnicos e docentes, os estagiários, bolsistas e terceirizados.

Quanto aos modelos utilizados para embasar os estudos realizados, sete autores utilizaram o modelo de Walton, três o modelo de Ergonomia da Atividade Aplicada à QVT de Ferreira e dois o modelo Biopsicossocial e Organizacional de Limongi-França. Nas demais

dissertações, além de modelos formulados pelos autores, foram utilizados diversos outros modelos, inclusive os que se basearam nas concepções de mais de um autor.

A fim de promover uma análise mais apurada dos fatores que interferem a QVT nas IFES estudadas, as análises serão realizadas por público-alvo estudado. Assim, busca-se um entendimento sobre o construto QVT, dos fatores que determinam e causas que prejudicam a QVT.

2.6.1 A QVT nos IFES na visão dos servidores técnico-administrativos

De acordo com Campos (2016) a QVT é principalmente representada pelos itens reconhecimento, respeito e satisfação. Mathias (2016) cita, além da satisfação, o bom relacionamento com os colegas e o equilíbrio entre o trabalho e as demais esferas da vida. Em relação a fatores que motivam os servidores técnico-administrativos, Mathias (2016) destaca reconhecimento por meio de elogios.

Campos (2016), Mathias (2016), Mansano (2015), Bernardo (2014), Lima (2014), Garcia (2013) demonstraram em suas pesquisas que a remuneração e os benefícios são um fator considerado insatisfatório para os servidores técnico-administrativos. A única pesquisa que contradiz esse entendimento é a de Almeida, (2013). De acordo com dados constantes em Campos (2016), Mathias (2016), Bernardo (2014), Albuquerque (2013) os servidores reconhecem que sua remuneração é menor que a de servidores de outras esferas ou instituições que realizam o mesmo tipo de trabalho. De acordo com Pinto (2015), a remuneração inadequada pode trazer inclusive a diminuição na produtividade e, de acordo com Albuquerque (2013), esse é um fator de forte impacto em relação à QVT.

Outro fator em que são necessários cuidados maiores aos que atualmente se verifica nas IFES é a saúde do servidor. Existem IFES que já visualizam a necessidade de maior atenção nessa área e desenvolvem projetos nela. Como exemplo, pode-se citar o Instituto Federal Sul-Rio-Grandense da cidade de Pelotas-RS, que, de acordo com Campos (2016), realiza duas ações importantes. A ação ‘Conversando sobre saúde mental’, justificada pelo grande número de servidores que se afastam do trabalho em decorrência de doenças mentais, e a ‘Obesidade e comorbidades e a qualidade de vida no trabalho’, que busca reduzir os agravos causados pelo aumento de peso e suas consequências no trabalho, buscando estimular o autocuidado, a adoção de atividades físicas e hábitos alimentares saudáveis. De acordo com

Mathias (2016), os servidores reconhecem as ações relacionadas à saúde como fonte de motivação e orientação para a qualidade de vida.

Por outro lado, outras instituições mostram dados alarmantes. Segundo Pinto (2015), o número de dias de licenças para tratamento da própria saúde é muito superior a todas as outras licenças na Universidade Federal do Amazonas, levando em consideração dados do ano de 2014. Dessa forma, o autor sugere que sejam realizadas ações baseadas na prevenção de doenças, realização de exames periódicos e ações com foco nas enfermidades que mais acometem os servidores. Já Bernardo (2014) demonstra que o maior índice de insatisfação dos técnicos pesquisados está relacionado à dimensão saúde, sendo que os servidores demonstram insatisfação com a assistência à saúde, falta de preocupação da instituição com a saúde ocupacional e quanto à indisponibilidade de ações de instrução e conscientização relacionadas a ela. No mesmo sentido, Lima (2014), Garcia (2013) e Almeida (2013) revelam que os técnicos entrevistados acreditam que nada ou pouco é feito pelo IFES em relação à saúde do servidor, sendo a saúde também o item com menor índice de satisfação.

É necessário também criar maior envolvimento dos servidores com os cuidados à sua saúde. De acordo com os técnicos entrevistados por Albuquerque (2015), deveria ser dado um retorno mais detalhado sobre os resultados dos exames e avaliações realizados e também ser dada mais ênfase à saúde. Já segundo Bernardo (2014) existe a necessidade de implantação de um programa integral de cuidados com a saúde do servidor. Os servidores entrevistados por Pinto (2015) entendem que variáveis com a alimentação e a prática de atividades físicas afetam a QVT. Nesse sentido, na dissertação de Lopes (2014) fica demonstrado que os servidores reconhecem a necessidade de melhores hábitos alimentares e impõe à Instituição a responsabilidade pela disponibilização de ambientes mais agradáveis e tranquilos para a alimentação. Além disso, grande parcela desses servidores reconhece que não fazem atividades físicas com frequência e, entre os que fazem, a maioria realiza atividades leves ou moderadas. Nesse sentido, Pinto (2013) destaca a necessidade de campanhas para melhorar o hábito dos servidores, criação de projetos de medicina preventiva baseados nas necessidades específicas desses, projetos para prática de esportes e outros focados em hábitos de saúde.

A autonomia é um fator que impacta a QVT. Embora seja demonstrado que os servidores tenham autonomia para a realização de suas tarefas (ALMEIDA, 2013) e que no sentido geral considerem sua autonomia como satisfatória (BERNARDO, 2014; ALBUQUERQUE, 2013), quando se trata de autonomia na tomada de decisões os servidores não relatam essa mesma condição (CAMPOS, 2016; MANSANO, 2015; LIMA, 2014).

Outros fatores que impactam a QVT são o crescimento pessoal, o desenvolvimento na carreira e a satisfação com ela. Nesse sentido Campos (2016) destaca que as IFES devem ter uma postura que favoreça o crescimento profissional e pessoal dos servidores, em um ambiente desafiador e estimulante, comprometendo-se com a qualificação de seu corpo funcional. Já Lopes (2014) diz que se faz necessário um plano de carreira que valorize o esforço e a dedicação. A importância do cuidado com esse quesito, de acordo com Pinto (2015), Albuquerque (2013) e Pinto (2013), tem grande relevância na percepção de QVT, além de ter impacto na produtividade. Apesar disso, em algumas IFES estudadas esses quesitos apresentam baixo índice de satisfação, conforme Lima (2014), Garcia (2013), Almeida (2013).

A distribuição e variedade de tarefas, bem como sua quantidade a serem realizadas ao mesmo tempo, o acúmulo delas, o excesso de trabalho e o conseqüente estresse também são avaliados nas dissertações estudadas. Mathias (2016) expõe que os gestores do Instituto estudado avaliam que um problema recorrente é a não conclusão das tarefas no prazo. Nesse sentido, Pinto (2013) destaca seu acúmulo como uma característica limitante à QVT, conclusão que se explica na constatação de Mathias (2016) de que o estresse experimentado no trabalho causa insatisfação aos técnicos. De acordo com Mansano (2015) e Lima (2014) a variedade é um item insatisfatório na concepção dos servidores estudados. Já Pinto (2015) afirma que a distribuição das tarefas é um fator que afeta a QVT dos técnicos. Porém, Bernardo (2014) demonstra que na amostra estudada há satisfação quanto ao ritmo e ao tipo de trabalho executado.

Almeida (2013) destaca que os servidores acreditam que sua jornada seja suficiente para a realização das tarefas. Porém, a falta de comunicação e a ausência de estratégias geram desorganização e falta de planejamento para o desenvolvimento das mesmas. Outro ponto destacado pelo autor foi a falta de um local sossegado para a realização do trabalho.

Em referência ao acesso à informação e comunicação nos IFES, Campos (2016) diz que é necessário repensar a forma com que as informações são disponibilizadas aos técnicos. O autor destaca a importância de reuniões no ambiente de trabalho como instrumento de comunicação e socialização das informações. Bernardo (2014) revela que as falhas na comunicação geram insatisfação no IFES estudado, sendo que estas acometem tanto o nível institucional quanto o setorial. Pinto (2013) acredita que as questões de comunicação, liderança e relações interpessoais deveriam estar contidas em um programa de treinamento.

Os servidores consultados por Mathias (2016), Albuquerque (2013) e Almeida (2013) demonstraram que não se sentiam valorizados pela instituição e que esta não se preocupava com o seu crescimento pessoal ou com sua QVT. Já Mansano (2015) demonstrou que as reitorias nas quais os gestores centralizam mais as decisões são as que apresentam maiores níveis de insatisfação. Bernardo (2014) acrescenta que além dos servidores técnico-administrativos não se sentem valorizados pela comunidade acadêmica, esses também não se sentem valorizados por suas chefias, a principal crítica é a falta de *feedbacks* positivos. Já Lopes (2014) destaca a importância da valorização das experiências profissionais e formação acadêmica dos técnico-administrativos como benefício para sua QVT.

Em relação à infraestrutura, Mansano (2015), Lopes (2014), Bernardo (2014), Lima (2014), Pinto (2013) e Almeida (2013) demonstram que os servidores encontram-se insatisfeitos com os ambientes físicos dos setores, com a segurança desses ou com as condições gerais de trabalho. Pinto (2015) destaca que a infraestrutura é um fator determinante em relação à produtividade. Outra insatisfação demonstrada é quanto aos recursos disponíveis para a realização das tarefas.

2.6.2 A QVT nos IFES na visão dos servidores docentes

A partir da análise dos trabalhos em que os pesquisados eram os docentes, alguns itens determinantes e causas que prejudicam a QVT foram os mesmos evidenciados na análise dos técnico-administrativos. Cortês (2015) cita os prejuízos da falta de assistência à saúde do servidor e os benefícios não satisfatórios. Já Mendonça (2013) e Klein (2013) destacam o excesso de trabalho e a divisão não equitativa desse. Além desses itens, a necessidade de melhores condições físicas de trabalho, como melhoria nas salas e equipamentos também é citada como fonte de mal-estar entre os docentes. Outro ponto redundante é a necessidade de maior valorização e respeito ao professor (MENDONÇA, 2013).

Pontos não percebidos como prioritários pelos técnicos são apontados pelos docentes como importantes à GQVT. Cortês (2015) percebe a dificuldade no que diz respeito à ascensão aos cargos de gestão, que são direcionados por critérios políticos e não de merecimento, como um item a ser melhorado.

Contraponto aos técnicos, os docentes demonstraram maior contentamento com sua remuneração de acordo com Cortês (2015), porém há indícios do contrário citados em Klein

(2013). De acordo com Mendonça (2013), o plano de carreira desses servidores ainda precisa ser melhorado.

Um das questões mais debatidas quando se trata do trabalho do docente é a grande carga de trabalho e a pressão por produtividade. De acordo com Mendonça (2013), há falta de tempo para as outras esferas da vida, como tempo com a família e para o lazer. A falta de tempo é traduzida em números no trabalho de Klein (2013). Segundo ele, 93% dos docentes dizem que utilizam o tempo livre para a realização de atividades de docência e 32% dos docentes dizem trabalhar mais de 50 horas semanais.

Ainda de acordo com Klein (2013), a necessidade de produção de artigos para a publicação ganhou destaque, uma vez que é tomado como indicador de qualidade pelo MEC, Capes e CNPq. Isso torna a pressão por publicações mais um ponto de sobrecarga, tendo em vista que o trabalho do docente em relação às áreas de ensino, pesquisa e extensão já tornam o trabalho diverso e intenso. Segundo Klein (2013), algumas consequências são a potencialização da competitividade entre docentes e trabalho extremamente individualizado e personalista.

Esses fatores provavelmente estejam diretamente relacionados com outras informações apresentadas nessas pesquisas. De acordo com Mendonça (2013), os docentes apresentam sintomas como tensão muscular, insônia, preocupação excessiva e ansiedade. Já Klein (2013) apresenta que entre os docentes prevaleceram os afastamentos em razão de transtornos relacionados à saúde mental ou CID 'F' com 19%; seguidos por afastamentos representados pelo CID 'S', com 15%, que se relaciona a fraturas e lesões; em seguida observa-se que 14% dos afastamentos relacionam-se a doenças do sistema osteomuscular e do tecido conjuntivo, CID 'M'.

Por fim, Mendonça (2013) esclarece que os docentes carecem de um melhor clima organizacional, da profissionalização da gestão objetivando aumentar a velocidade de resposta aos problemas operacionais e administrativos, bem como da diminuição da burocracia. Klein (2013) acrescenta a necessidade de uma política de reconhecimento de mérito profissional.

2.6.3 A QVT nos IFES na visão compartilhada dos técnicos, docentes, bolsistas e estagiários

A partir desse parágrafo serão abordados outros pontos destacados nos trabalhos em que o público são os servidores do IFES (técnico-administrativos e docentes) ou os servidores somados aos bolsistas e estagiários. Muitos pontos anteriormente citados ressurgem nas análises desses trabalhos. Porém, alguns novos pontos são abordados. A esses será dada a atenção a partir de agora.

Fernandes (2016) revela que um ponto de insatisfação dos servidores técnico-administrativos é a distinção de tratamento em relação aos docentes. É relatado que o trabalho do técnico é menos valorizado e reconhecido. Outros fatores relatados são a falta de organização e planejamento das atividades e de comunicação entre os setores e servidores (FERNANDES, 2016; SILVA, A. C. 2015). Nesse sentido, Guerreiro (2013) destaca que muitas vezes não é a atividade em si que é estressante, mas sim as atitudes incoerentes, como o impacto da falta de planejamento de alguns funcionários sobre atividades de outros. Além disso, Fernandes (2016) destaca que a postura dos gestores e sua relação com a equipe influencia sobremaneira o ambiente laboral.

Silva, A. C. (2015) relata que a sazonalidade em que os professores são mais requisitados é um fator estressor. Existe estresse em início e final de semestre, excesso de exigência quanto à produtividade, necessidades de trabalho aos finais de semana, reuniões extensas e salas com estrutura inadequadas. O autor também relata que a impossibilidade de crescimento ao final da carreira é um fator ligado à desmotivação.

Alguns aspectos discutidos anteriormente são evidenciados em termos percentuais por Guerreiro (2013). De acordo com a autora, 79% dos servidores consultados discordam que acontece o uso de suas habilidades e talentos e 47% não obtém feedback, reuniões para troca de informações e avaliações.

Silva, A. C. C. (2015) traz em seu trabalho alguns dados a serem considerados. Entre eles, a autora demonstra que de maneira geral a satisfação é maior entre homens em relação às mulheres e entre os docentes em relação aos técnico-administrativos. Entretanto, também é demonstrado, que a Qualidade de Vida no Trabalho é mais bem avaliada pelos servidores técnicos, tendo como item com maior correlação o relacionamento com o superior hierárquico. Por fim, Ferrari (2014) destaca que a grande questão relacionada à melhoria da QVT é o engajamento das pessoas e a persistência na promoção das ações.

Lemos (2015) e Parcianello (2015) trazem novidades em relação à efetividade das ações de QVT. Segundo Parcianello (2015), existe pouco conhecimento das ações desenvolvidas, muitos servidores nunca acessaram os serviços, porém, entre os que já utilizaram, a grande

maioria torna-se assíduo. De acordo com Lemos (2015) muitas IFES ainda apenas contornam os problemas em relação ao trabalho. Assim, não há como garantir que eles não tornem a ocorrer. A fim de enfrentar esses problemas e melhorar a QVT, fazem-se necessárias ações planejadas e concretas. Nesse sentido, será proposto o modelo de PQVT.

2.7 CONSIDERAÇÕES QUANTO AO REFERENCIAL TEÓRICO

A partir desta revisão de literatura, constatou-se que o trabalho na lógica do capitalismo se apresenta em uma forma que gera como consequência diversos malefícios, como as doenças ocupacionais. Entretanto, ele é parte importante na vida humana. Assim, são necessárias ações que ajam na vigilância e na assistência aos trabalhadores, em especial no sentido das relações interpessoais para que assim se alcancem os resultados necessários às instituições e a QVT de seus servidores. No contexto das instituições públicas, faz-se necessário dar atenção às dificuldades geradas pelo trabalho burocrático, em que se tem pouca autonomia, e é bastante hierarquizado.

As instituições devem adaptar suas práticas relacionadas à saúde do servidor à nova realidade que se apresenta. Em um contexto em que há fatores como as alterações no formato das famílias, a longevidade e o aumento do tempo de trabalho necessário à aposentadoria tornam necessárias propostas que objetivem a manutenção da capacidade de trabalho. Assim, é preciso analisar quais são os elementos necessários a uma boa psicodinâmica laboral.

Em vista disso, os Programas de Qualidade de Vida no Trabalho, quando realizados de maneira ampla e com metodologia definida, surgem como uma prática necessária na busca de criação de um ambiente mais saudável, propício ao aumento da produtividade e que gere melhor qualidade de vida para os servidores. Para o sucesso desses programas, alguns fatores destacados são o apoio institucional, a participação efetiva dos servidores e o diagnóstico da realidade local.

O constructo Qualidade de Vida no Trabalho é amplo e multidimensional. Advém de diversos aspectos ligados à vida profissional de um indivíduo, por isso, apesar de ter sido divulgado pela primeira vez na década de 60, seus elementos continuam sendo pesquisados. A QVT é um constructo subjetivo e associado à qualidade de vida, além disso, se relaciona com a realização das necessidades humanas. É abordada com um fator de humanização do trabalho capaz de gerar melhor desempenho.

A temática QVT se propõe atualmente a um estudo holístico, em que os mais diversos campos da relação da organização e de seus colaboradores são analisados. Nela busca-se atuar de modo mais aprofundado na melhoria das condições de vida no trabalho. Como consequências de um aumento na QVT pode-se relacionar uma melhor produtividade, uma vida mais saudável e uma proteção à vida dentro e fora das organizações, por meio da elevação da qualidade de vida geral. Para que se tenham esses fatores de melhoria é essencial que haja uma análise da QVT de uma maneira menos diagnóstica e mais gerencial.

A qualidade dos programas de QVT está relacionada com a continuidade do programa, à adesão dos servidores, ao respeito às diferenças, à gestão dinâmica do programa e à adaptação do programa ao contexto no qual a empresa está inserida. As ações de QVT, assim, devem considerar as necessidades e expectativas dos servidores. Além disso, visualiza-se no Brasil uma preocupação maior nos programas aos aspectos ligados à saúde, deixando os outros elementos carentes de atenção. É fundamental a revisão das atividades contidas nos programas, de forma com que essas estejam adaptadas às demandas dos servidores.

Na esfera das empresas públicas é impreterível a percepção de um contexto em que é necessário buscar o bem-estar dos servidores públicos, a satisfação do usuário-cidadão e a eficiência e eficácia dos serviços prestados. A Nova Gestão Pública gerou aos servidores a sobrecarga de trabalho, maior cobrança e afetou de forma negativa a saúde, embora tenha gerado também benefícios como maior treinamento, suporte institucional, reconhecimento e melhorado os sistemas de recompensas, o que aumenta a satisfação geral dos servidores. No contexto dos servidores das IFES há uma realidade em que muitos afastamentos são realizados por motivos de doença e em que os servidores relatam a sobrecarga de trabalho que, por vezes, acarreta prejuízos em outras esferas da vida.

A conjuntura das IFES apresenta queixas de seus profissionais em relação à remuneração, aos cuidados com a saúde dos servidores, à sobrecarga de trabalho, à falta de comunicação, à valorização de seu trabalho e à infraestrutura, entre outros. Nesse sentido, é importante que estas Instituições reavaliem as suas práticas e invistam em programas efetivos de QVT. Esse é um tema multidimensional e necessita de uma análise abrangente dos fatores que afetam os servidores e que determinam a Qualidade de Vida no trabalho no contexto de cada instituição.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A presente pesquisa utilizou para sua consecução o *Design Science Research (DSR)*. De acordo com Lacerda *et al.* (2013), essa proposta metodológica é pertinente e aplicável em pesquisas na área de Engenharia de Produção. Busca-se a concepção de um artefato que conduza ao objetivo de proposição de um modelo teórico para gestão de qualidade de vida no trabalho em uma instituição pública federal de ensino superior. Assim, conforme Simon (1996) apud Lacerda *et al.* (2013) o estudo classifica-se como uma ciência artificial, ou seja, aquela que se preocupa com a concepção de artefatos que tenham as propriedades desejadas e alcancem os objetivos definidos. Busca-se, na definição de Rocha (2011), criar objetos artificiais para atingir objetivos particulares.

Nesta pesquisa, por meio de um estudo aplicado, buscou-se produzir um modelo que atendesse às necessidades de gestão de QVT. Assim, pôde-se classificar a pesquisa, quanto à sua natureza, em aplicada, na qual se objetivava gerar conhecimento para aplicação prática (ENGEL, 2009). Essa pesquisa foi realizada a partir de uma abordagem qualitativa. Nesse tipo de abordagem, importam aspectos da realidade que não podem ser quantificados. Centra-se na explicação, compreensão e explicação dinâmica das relações sociais (ENGEL, 2009).

Lukka (2003) afirma que a *Design Science Research* é voltada para a produção de constructos inovadores. Pretendeu-se com essa abordagem resolver problemas reais e, ainda, trazer contribuições para a teoria da disciplina em que é aplicada. Por conseguinte, para Lacerda *et al.* (2013) o conhecimento desenvolvido por meio dessa metodologia se caracteriza pelo caráter prescritivo, e não descritivo ou explicativo como em outras abordagens. A figura 3 ilustra os elementos centrais da *DSR*.



Figura 3 - Elementos centrais da Design Science Research
Autor – Adaptado de Lukka (2003).

3.1 DESIGN SCIENCE RESEARCH (DSR)

O *Design Science Research* é um estudo de natureza experimental, em que o desenvolvimento e a implementação de uma nova construção devem ser buscados. Essa busca se dá por meio da tentativa de solução de um problema real e que traga novas contribuições à teoria existente (LUKKA, 2003). A construção de soluções é feita com a utilização de modelos, diagramas, planos organizacionais, entre outros, de acordo com Kasanem (1993).

Dresch (2013) sintetiza em sua dissertação as principais críticas às ciências tradicionais. Segundo a autora, existe a necessidade de uma ciência que se ocupe do artificial. De acordo com Simon (1996) e Le Moigne (1994) apud Dresch (2013); o fato de que as ciências tradicionais não se ocupam do projeto ou estudo do que ainda não existe, além de ser a ideia de March e Smith (1995) e Van Aken (2004); e a falta de relevância das pesquisas realizadas sob os paradigmas meramente das ciências tradicionais, citadas por Romme (2003) e novamente por Van Aken (2004) tornam o sistema inconsistente. Essas críticas fazem com que *DSR* tenha sua relevância aumentada, tendo em vista que se trata de uma ciência exploratória que alia a busca de novas soluções com contribuições teóricas. Van Aken (2004) destaca ainda as principais características que diferenciam as ciências explicativas do *Design Science Research* (Quadro 4):

Características	Ciências Explicativas	<i>Design Science Research</i>
Foco	No problema	Na solução
Perspectiva	Observação	Participação
Lógica	Retrospectiva	Resultado da intervenção
Questão de pesquisa típica	Explicação	Soluções alternativas para uma classe de problemas
Produto de pesquisa típico	Modelo causal; lei quantitativa	Regra tecnológica testada e fundamentada
Natureza do produto da pesquisa	Algoritmo	Heurística
Justificativa	Prova	Evidência saturada

Quadro 4 – Diferenças entre ciências explicativas e *Design Science Research*

Autor – Adaptado de Van Aken (2004)

De acordo com March e Smith (1995), a *Design Science Research* pode gerar como saídas (resultados) diferentes artefatos, sendo eles: constructos, modelos, métodos ou instanciações. Esses resultados, de acordo com Van Aken (2004) devem permitir uma generalização de soluções a uma classe de problemas. Dessa forma, e vistas as características da *DSR*, segundo Dresch (2013), existe a conveniência na utilização da ciência para a construção de conhecimento aplicável às organizações. Lacerda (2013) explica, por meio de dados extraídos de March e Smith, os tipos de artefato (Quadro 5).

Tipos de Artefatos	Constructos	Constructos ou conceitos formam o vocabulário de um domínio. Eles constituem uma conceituação utilizada para descrever os problemas dentro do domínio e para especificar as respectivas soluções. Conceituações são extremamente importantes em ambas as ciências, natural e de design. Eles definem os termos usados para descrever e pensar sobre as tarefas. Eles podem ser <u>extremamente valiosos para designers e pesquisadores</u> .
	Modelos	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.
	Métodos	Um método é um conjunto de passos (um algoritmo ou orientação) usado para executar uma tarefa. Métodos baseiam-se em um conjunto de constructos subjacentes (linguagem) e uma representação (modelo) em um espaço de solução. Os métodos podem ser ligados aos modelos, nos quais as etapas do método podem utilizar partes do modelo como uma entrada que o compõe. Além disso, os métodos são, muitas vezes, utilizados para traduzir um modelo ou representação em um curso para resolução de um problema. Os métodos são criações típicas das pesquisas em Design Science.
	Instanciações	Uma instanciação é a concretização de um artefato em seu ambiente. Instanciações operacionalizam constructos, modelos e métodos. No entanto, uma instanciação pode, na prática, preceder a articulação completa de seus constructos, modelos e métodos. Instanciações demonstram a viabilidade e a eficácia dos modelos e métodos que elas contemplam.

Quadro 5 – Tipos de Artefatos
Autor – Adaptado de Lacerda (2013)

Dresch (2013) apresenta como sendo as principais etapas do método a definição do problema, a revisão da literatura ou busca por teorias existentes, sugestões de possíveis soluções, desenvolvimento, avaliação, decisão sobre a melhor solução, reflexão e aprendizagem e comunicação dos resultados. Já Rocha (2011) destaca que diversos autores fazem diferentes propostas quanto às etapas que devem ser seguidas para a concepção de uma *Design Science Research*. A autora organiza essas etapas adaptadas de acordo com o Quadro 6.

Kasanen (1993)	March e Smith (1995)	Lukka (2003)	Vaishnavi e Kuechler (2007)
Encontre um problema com relevância prática e que tenha potencial de pesquisa.		Encontrar um problema praticamente relevante com potencial para contribuição teórica. Avaliar a contribuição de longo prazo com as organizações-alvo.	Consciência do problema
Obtenha entendimento do tópico.		Obter um entendimento do problema nas perspectivas prática e teórica.	
Inovar, construção de uma solução.	Criar coisas que servem ao propósito humano.	Criar uma solução inovadora que resolva o problema.	Sugestão de uma concepção provisória Desenvolvimento da concepção provisória e implementação.
Demonstrar que a solução funciona.	Avaliar os resultados no uso.	Implementar a solução e testar como funciona.	Avaliação da solução a partir de critérios previamente definidos.
Apresentar a conexão entre a teoria e a contribuição da pesquisa. Avaliar o escopo da aplicação da solução.		Identificar e analisar suas contribuições teóricas.	Conclusão.

Quadro 6 – Passos da *Design Science Research*
Autor – Adaptado de Rocha (2011)

Lacerda (2013) salienta que a partir da identificação de um problema, teórico ou prático, é necessário conscientizar-se das repercussões para a organização de sua existência ou persistência. Além disso, é necessário identificar os objetivos e metas para que se considere o problema satisfatoriamente resolvido.

Essa metodologia também foi utilizada por Güths (2016), para o desenvolvimento de um modelo conceitual de gestão da QVT voltado a uma Instituição de Educação Superior, que envolveu também a implementação de um *Roadmap* com uma proposta para a implementação do modelo. De acordo com o autor, nove macroelementos foram destacados, quais sejam, políticas, estratégias, processos, liderança, estrutura, recursos, cultura, recompensas e resultados, tornando-se a base para a construção do modelo. A metodologia escolhida possibilitou sucesso na construção do modelo proposto, assim, tendo sido adotada a utilização da *DSR* nesta dissertação. No próximo item a metodologia de trabalho é aprofundada.

3.2 METODOLOGIA DE TRABALHO

Para a consecução desta dissertação, conforme apresentado acima, foi realizada uma análise com a finalidade de criar-se um modelo para gestão da Qualidade de Vida no Trabalho baseado nos preceitos do *Design Science Research*. Assim, foram seguidos os passos indicados na literatura de modo a tornar possível o desenvolvimento de um modelo que abarcasse a necessidade da Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) alvo do estudo. Na figura 4, está demonstrado em que momento da dissertação foi realizada cada uma das etapas.

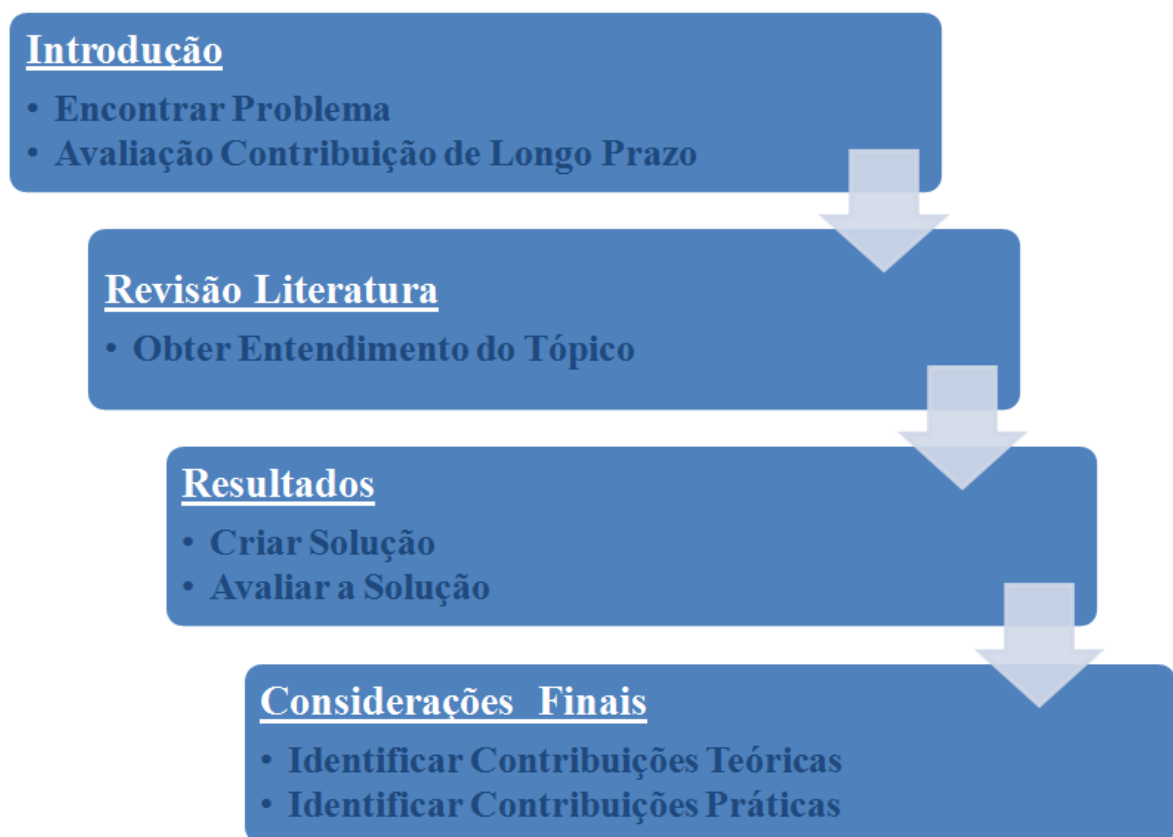


Figura 4 – Etapas de trabalho
Fonte – O autor (2018)

As fases ‘encontrar o problema’ e ‘avaliar as contribuições de longo prazo’ estão situadas na introdução da dissertação, momento em que se evidencia a questão a ser discutida e sua importância científica. Tem-se, neste momento, uma compreensão da problemática envolvida nesta dissertação. Posteriormente, na fase de ‘obtenção de entendimento do tópico’, fez-se necessário adquirir uma consciência mais aprofundada da questão de pesquisa por meio

da revisão da literatura e do diagnóstico prático do assunto estudado. Na visão de Van Aken (2004), neste momento encontra-se a missão principal do *Design Science Research*, que é ampliar o conhecimento para a concepção e desenvolvimento de um artefato.

Estando-se nutrido dos conhecimentos trazidos nas fases anteriormente descritas, torna-se possível o desenvolvimento de um modelo. Esse modelo é uma concepção inicial que poderá ser melhorada na fase de avaliação da solução. Para isso, foi necessária uma avaliação da solução proposta. Esta avaliação necessita do conhecimento de pessoas com vivência na área.

Por fim, como importante elemento do *Design Science Research*, fez-se necessário demonstrar as contribuições da utilização do modelo na prática e, também, as contribuições teóricas. Assim, foi fundamental a comunicação clara dos achados da pesquisa. Essa comunicação foi realizada de maneira concisa tanto na avaliação do modelo quanto nas considerações finais do trabalho. Na figura 5 são detalhadas as etapas do trabalho.



Figura 5 – Detalhamento das etapas de trabalho
Fonte – O autor (2018)

Tendo sido apresentadas a metodologia de pesquisa e a metodologia de trabalho, em uma visão macro, que constituem esta dissertação, na sequência foi realizado o detalhamento da metodologia de trabalho. A seguir são detalhadas as etapas de trabalho necessárias à

consecução do objetivo desta dissertação. Desta forma, tornou-se possível um entendimento dos recursos necessários à constituição do modelo proposto.

3.2.1 Etapas de Trabalho

De forma a trazer clareza, primeiramente foi realizado um resumo das etapas que compõem o presente estudo. Busca-se trazer os principais resultados esperados em cada etapa do trabalho. Posteriormente essas etapas são delineadas de forma a trazer um entendimento dos elementos da pesquisa.

3.2.1.1 Diagnóstico

Nesta etapa do trabalho, buscou-se conhecer a realidade que se apresentava na Instituição de Ensino Superior estudada a fim de poder entender a realidade do problema em uma perspectiva prática. Além disso, por meio de pesquisa nos documentos da empresa alvo do estudo, bem como, por meio de entrevista com pessoas-chave, realizar um diagnóstico das necessidades relacionadas à QVT.

Ainda, a fim de criar uma base de conhecimento robusta, foram analisadas dissertações sobre Qualidade de Vida no Trabalho realizadas em outras Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), conforme dados constantes no item 2.6 do Referencial Teórico desta dissertação. Esses trabalhos remeteram a um entendimento dos problemas em comum encontrados nessas instituições e das soluções que vinham sendo traçadas. De posse desse material, tornou-se possível a proposição de um modelo para o Programa de Gestão da QVT.

Para tornar possível a proposição de um modelo de gestão que atendesse às demandas da Instituição quanto à Qualidade de Vida no Trabalho foi necessário um diagnóstico da situação. Para tanto, foram propostas as etapas a seguir:

- Entender a organização da IFES estudada;
- Definir o entendimento do constructo QVT;
- Identificar os fatores que determinam a QVT;
- Identificar as principais barreiras capazes de influenciar a QVT.
- Definir os atores a serem envolvidos na gestão da QVT.
- Definir os meios e instrumentos utilizados na gestão da QVT.
- Levantar as ações anteriores de QVT realizadas nas IFES;

Com o intuito de realizar um diagnóstico apurado, foi necessária a utilização de uma metodologia de pesquisa que abarcasse uma visão geral quanto à QVT nas instituições de ensino superior. Para tanto, foram utilizados para esse levantamento a realização de pesquisa sistemática em trabalhos realizados em outras instituições, pesquisa documental na Instituição alvo e entrevistas semiestruturadas com pessoas-chave da Instituição na qual foi realizada a pesquisa.

O levantamento das dissertações e teses realizadas sobre o tema qualidade de vida no trabalho foi realizado por meio de pesquisa nos sites das IFES, bem como, na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e no Banco de Teses da CAPES. Foram selecionadas para análise as dissertações e teses que versassem sobre Qualidade de Vida no Trabalho e tivessem sido desenvolvidas em IFES. Foram abarcadas nessa revisão as dissertações e teses realizadas no período de cinco anos anteriores a realização desta dissertação. Assim, tomou-se como base os trabalhos realizados no período de 2013 a 2017. No total, foram analisadas vinte e duas dissertações, que serviram como fonte de informações necessária à proposição do modelo de Programa de GQVT.

A fim de realizar as buscas nas bases de dados foi definido como critério de busca o termo 'Qualidade de Vida no Trabalho'. Posteriormente, foi analisado o ambiente em que a pesquisa foi realizada, levando-se em conta apenas as pesquisas realizadas em Instituições Federais de Ensino Superior. Foram identificadas, a partir da leitura desses trabalhos, o entendimento do constructo QVT, os fatores que determinam e as causas que prejudicam a QVT.

A seguir, a Instituição alvo da pesquisa foi estudada a fim de criar-se um entendimento sobre a estrutura e caminhos para o desenvolvimento do modelo. Foram analisados os documentos de gestão da Instituição, quais sejam: Estatuto, Plano de Desenvolvimento Institucional e o Plano de Gestão. A análise desses documentos visou a criar um entendimento quanto a como estavam estruturadas as ações relacionadas à QVT e quais as possibilidades de ampliação, conforme propósitos estabelecidos nesses documentos.

Para finalizar a etapa de diagnóstico, foram realizadas entrevistas, por meio de questões semiestruturadas, conforme Protocolo de Coleta de Dados, constante no Apêndice A. A pesquisa foi realizada a partir da consulta a pessoas-chave, escolhidas pelos conhecimentos práticos que possuem, de modo a trazer noções críticas sobre o tópico abordado. Essas pessoas foram escolhidas pela conveniência de comporem estruturas, consideradas pela

autora, importantes na construção do objetivo da dissertação. Também por terem atribuições que possibilitam o conhecimento das necessidades dos servidores quanto à QVT.

Assim, foram entrevistados nove servidores técnico-administrativos de áreas consideradas estratégicas para a definição e atuação em uma possível implantação de um PQVT. Dentre os servidores entrevistados, sete estavam gestores no momento das entrevistas. Quanto ao sexo, seis entrevistadas são do sexo feminino e três do sexo masculino. O servidor com mais tempo na Instituição completou 39 anos em 2018, sendo que a média de tempo de trabalho dos entrevistados é de 15 anos. Em relação à idade dos servidores, variou de 33 a 60 anos, sendo a média de idade de 43 anos. Os cargos ocupados são de Assistente em Administração (2), Técnico em Assuntos Educacionais (2), Psicólogo (2), Administrador (3). Relacionado à escolaridade cinco possuem especialização, três mestrado e um doutorado. As entrevistas foram gravadas, ouvidas e o material analisado a partir dos dados transcritos. Esses dados foram analisados em diferentes fases em que se buscou ter uma percepção atenta de todas as informações dadas pelos interlocutores. A revisão do material deu-se em três fases, quais sejam: pré-análise, exploração do material e tratamento e interpretação dos dados. Na etapa de pré-análise, as entrevistas em áudio foram ouvidas e, posteriormente, transcritas. Após, na fase de exploração, foi realizada uma leitura atenta, destacando-se as informações mais relevantes e transpondo-as para uma planilha de dados no formato Excel. Dessa forma, foi possível o tratamento e interpretação dos dados por meio de uma análise comparativa dos dados trazidos pelos diferentes entrevistados.

3.2.1.2 Desenvolvimento da solução

Tem foco na busca do desenvolvimento de uma solução. Nesta fase deu-se forma a um modelo de Programa de Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho. Essa foi uma concepção provisória, estruturada a partir das percepções trazidas das análises da empresa alvo e do conhecimento da realidade de outras IFES abarcados em dissertações. A partir deste modelo, foram feitas adaptações e melhorias na etapa de teste da solução.

Conforme os preceitos do *Design Science Research*, o desenvolvimento da solução pode ser obtida através do consenso entre as partes envolvidas no problema ou por meio do avanço das soluções atuais (LACERDA, 2013). A etapa de criação da solução envolve, além do conhecimento da temática escolhida, a criatividade utilizada na construção do artefato.

Nessa perspectiva, por meio dos dados e informações resgatados na fase de diagnóstico, tornou-se possível a criação de modelo baseado em uma política criada por meio dos elementos fundamentais da gestão da Instituição e em consonância com as necessidades apresentadas na análise dos determinantes e causas que prejudicam a QVT. Os elementos foram criados em uma concepção provisória que revela o entendimento da autora frente aos elementos de conhecimento estudados. A fim de criar um modelo válido, os itens foram analisados posteriormente por profissionais da área de Gestão de Pessoas e sofreram alterações na fase de teste da solução.

3.2.1.3 Teste da solução

Nesta etapa, foi verificado se a solução traçada trouxe resultados práticos. Buscou-se assim, a validação da solução proposta por meio de metodologias que certificassem que a solução proposta atendeu ao pretendido. Para isso, o modelo proposto foi discutido em conjunto com profissionais da área de Gestão de Pessoas e adaptado a fim de atender às necessidades da IFES.

A fim de realizar uma avaliação dos dados levantados nas etapas anteriores foi realizada uma apresentação dos achados da pesquisa. Nesta fase do trabalho, foram apresentados os resultados obtidos por meio do diagnóstico preliminar. Além disso, foi apresentada a proposta de solução para a Gestão da QVT em IFES.

Neste estágio, buscou-se melhorar a solução encontrada. Assim, com o auxílio de pessoas que conhecem o contexto do trabalho em IFES e em um trabalho realizado de forma colaborativa, foram buscadas melhorias para a solução sugerida.

A discussão com os profissionais ajudou trazendo melhorias incrementais na solução. A partir de uma discussão colaborativa, novos elementos foram buscados. Dessa forma, fortalecendo a validade do Programa proposto.

Por fim, no capítulo ‘Considerações Finais’, foram demonstradas as melhorias atingidas a partir da utilização do modelo proposto. Ademais, discutiram-se suas potencialidades e fragilidades e as diferenças na implementação nas diferentes realidades das IFES.

Foram, também, avaliadas as contribuições que esta dissertação trouxe frente ao que já é conhecido na literatura sobre QVT. As discussões aqui apresentadas buscaram estruturar as

necessidades de novos conhecimentos, assim como demonstrar a importância do estudo realizado.

4 RESULTADOS

4.1 DIAGNÓSTICO

Neste item será analisado o constructo QVT sob a ótica de servidores da UFRGS e, também, a luz dos conhecimentos disseminados por meio de dissertação acerca do tema realizadas em outras IFES. A fim de orientar esta análise, primeiramente a Instituição alvo da pesquisa é brevemente apresentada. Após são analisadas as entrevistas realizadas com servidores pertencentes a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFRGS. Finalmente, são revisadas 22 dissertações sobre o tema.

4.1.1 A Universidade Federal do Rio Grande do Sul

A UFRGS, com sede em Porto Alegre, é uma autarquia dotada de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial. Com sua comunidade de professores, alunos e pessoal técnico-administrativo, a UFRGS tem por finalidade precípua a educação superior e a produção de conhecimento filosófico, científico, artístico e tecnológico, integradas no ensino, na pesquisa e na extensão. Assim, desenvolve suas atividades nas dimensões ensino, pesquisa e extensão com busca contínua pela excelência. Nesse sentido, a UFRGS mostra-se como uma importante IFES que tem um compromisso social com a educação em todos os níveis.

A missão da UFRGS, prevista em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2016-2026), é: ‘Desenvolver educação superior com excelência e compromisso social, formando indivíduos e gerando conhecimento filosófico, científico, artístico e tecnológico, capazes de promover transformações na sociedade’.

A Instituição é constituída, de acordo com seu regimento, dos órgãos da administração superior, do Hospital Universitário, das Unidades Acadêmicas (Institutos, Escolas ou Faculdades), de institutos especializados e de centros de estudos interdisciplinares. Na figura 6 é possível visualizar o organograma da Instituição, cujos órgãos máximos são o Conselho Universitário, com função normativa, deliberativa e de planejamento nos campos acadêmico, administrativo, financeiro e patrimonial e o Conselho dos Curadores, órgão fiscalizador da gestão econômico-financeira.

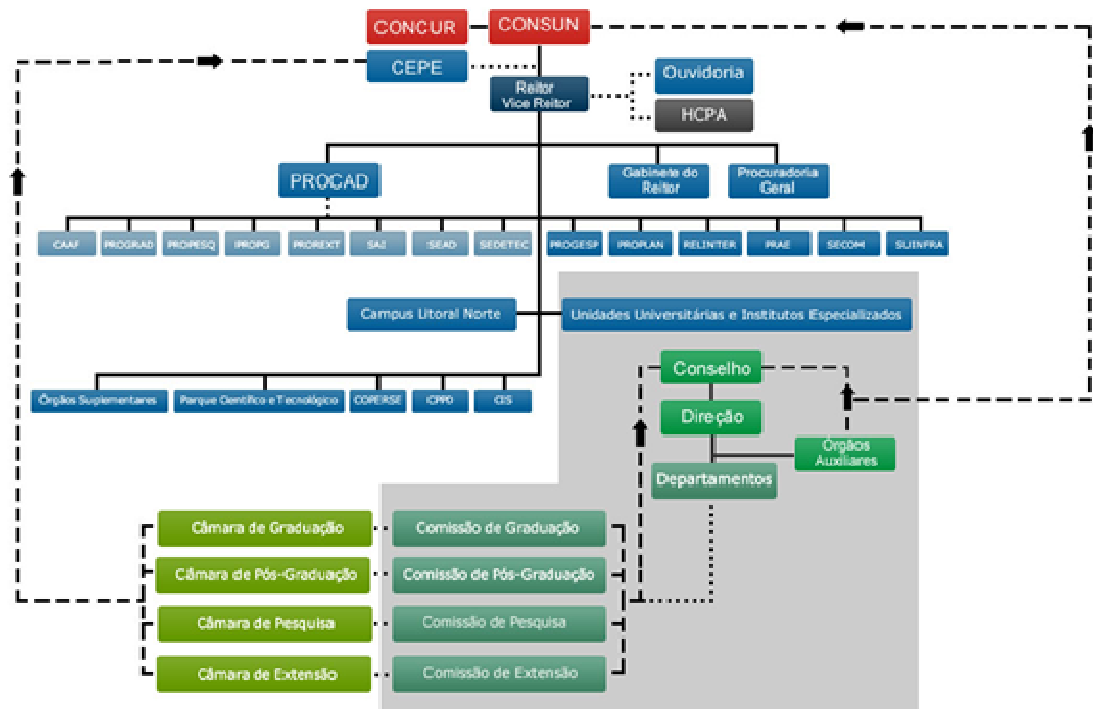


Figura 6 - Organograma e Estrutura da UFRGS
Fonte – Website da UFRGS

Atualmente, o quadro de servidores da UFRGS é composto por 2.735 servidores docentes do magistério superior, 108 docentes do ensino básico, técnico e tecnológico e 2.645 servidores técnico-administrativos (banco de dados do SIAPE – folha de fevereiro de 2018).

4.1.2 A QVT na Universidade Federal do Rio Grande do Sul

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul, de acordo com dados constantes no seu Estatuto, foi instituída pelo Decreto Estadual nº 5.758/1934 e posteriormente federalizada pela Lei nº 1.254/1950. Para lograr êxito em seus objetivos, de acordo art. 6º inciso IV, a Instituição deve contribuir para a qualidade da vida humana, conforme segue:

Art. 6º - Para consecução de seus fins, a Universidade deverá:

IV - estudar os problemas socioeconômicos da comunidade, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento regional e nacional, bem como para a qualidade da vida humana; (UFRGS, 1995)

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2016 – 2026 traz em seu texto informações importantes no que se refere ao constructo QVT para a Universidade. Neste documento é citado que dentre os princípios e valores da Instituição se encontram o respeito à dignidade da pessoa humana e seus direitos fundamentais, compromisso social, valorização dos seus docentes, técnico-administrativos e discentes e promoção de bem-estar social.

Consta, também, nesse PDI (2016-2026) como tema estratégico a Qualidade de Vida da Comunidade Interna. Cabe ressaltar que o PDI da UFRGS foi um documento construído a partir de ampla análise de contribuições da comunidade. Nele foram destacados, no que diz respeito ao construto QVT, os verbos criar, promover, aumentar/ melhorar/ ampliar e investir. Na figura 7 são reproduzidos os itens resultantes ligados à Qualidade de Vida no Trabalho de acordo com as contribuições dadas pela comunidade.

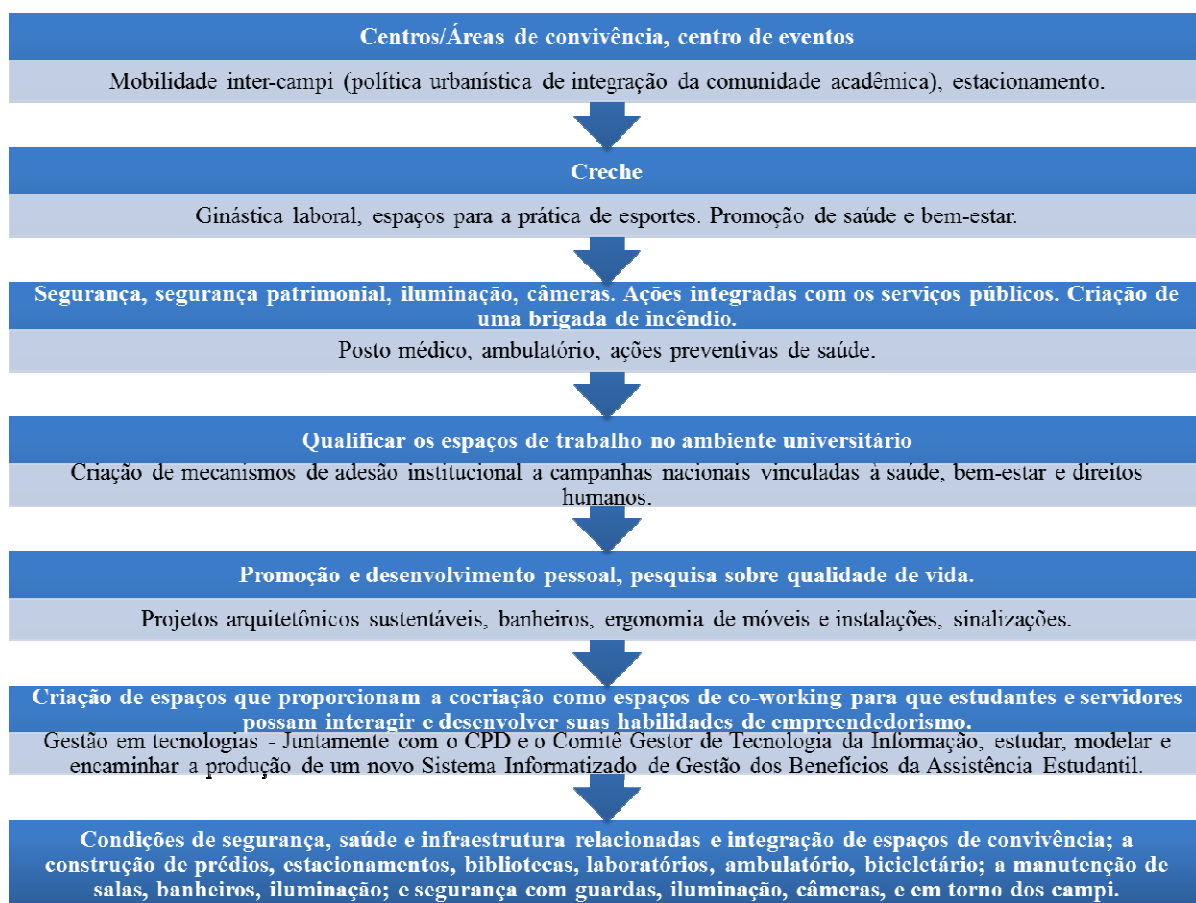


Figura 7 – Qualidade de Vida Comunidade Interna UFRGS
Fonte: Adaptado do PDI 2016-2026

Para embasar a definição de Qualidade de Vida no Trabalho na compreensão dos servidores da UFRGS, e assim buscar um modelo que atenda às necessidades da Instituição, foi questionado aos entrevistados, todos pertencentes à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

(PROGESP), como eles definem o constructo. A partir de uma releitura da transcrição das respostas dadas em suas entrevistas, foi possível realizar uma síntese de suas visões. Verificou-se que a maior parte das respostas se relaciona com os itens satisfação, felicidade e bem-estar no trabalho, centralidade do trabalho em relação às demais áreas da vida, relações interpessoais, ambiente de trabalho e espaço físico. Nesse sentido, evidenciou-se de acordo com dados demonstrados por Klein (2013), que o elo entre a vida social e o trabalho e as relações socioprofissionais representam as maiores fontes de bem-estar no trabalho para o grupo estudado. No mesmo sentido, Almeida (2013), Pinto (2013) e Silva (2015) destacam o relacionamento entre gestor e subordinado e as relações com os colegas como fatores que afetam de maneira relevante a percepção de QVT do servidor.

Importante salientar que, enquanto na perspectiva da comunidade, vista nos resultados do PDI, a preocupação está mais ligada aos aspectos físicos e de bem-estar e saúde, na visão dos servidores, os itens mais mencionados são quanto à satisfação, felicidade e bem-estar e quanto à centralidade do trabalho em relação às demais áreas da vida dos servidores. De acordo com Klein (2013), Lemos (2015) e Fernandes (2016) a principal fonte de mal-estar nos IFES estudados é a condição de trabalho, principalmente com relação à falta de infraestrutura. Também é possível verificar que ambos os grupos, comunidade e servidores, têm uma preocupação com o relacionamento interpessoal, destacando a necessidade de ações que priorizem a boa convivência. Assim, Almeida (2013), Klein (2013), Mendonça (2013) e Bernardo (2014) destacam a boa convivência como fator necessário e motivador e enfatizam a necessidade de se pensar espaços de convivência concebidos para que seja possível o contato entre pessoas de diferentes departamentos e de professores. Além disso, ambos destacam a necessidade de desenvolvimento pessoal.

Nos quadros 7 e 8, é possível verificar a definição da Qualidade de Vida no Trabalho na perspectiva dos servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFRGS. Esses quadros foram compostos a partir da releitura dos textos transcritos de suas entrevistas. Os fatores que definem a QVT foram extraídos das respostas à pergunta: “Como você define Qualidade de Vida no Trabalho?”.

Fatores relacionados à definição de Qualidade de Vida no Trabalho		
Espaço físico	Relações interpessoais	Ambiente de trabalho
Espaço físico adequado para trabalhar	Boa convivência com os colegas	Lugar que seja agradável de trabalhar
Condição razoável de ergonomia	Relações de trabalho harmônicas	Ambiente tranquilo
Móveis, infraestrutura, equipamentos necessários para se trabalhar	Boas relações hierárquicas	Espaço em que o servidor se sinta à vontade para fazer proposição de forma que sinta-se pertencente
Espaço com cadeiras, com mesas, com iluminação, com ventilação.	Equipe com boas relações	Pessoas sintam-se ser envolvidas, pertencentes, ouvidas
Infraestrutura boa/ adequada para trabalhar	Respeito mútuo no trabalho	Ambiente que proporcione diminuição dos possíveis sofrimentos do servidor no trabalho.
Confortável	Respeito as diversidades	Olhar para as necessidade do ser humano, suas questões, vivências e necessidades além do trabalho
	Equipe que “pega junto”	Volume de trabalho condizente com as realidades dos setores
	Conhecer bem seus colegas de trabalho	

Quadro 7 - Definição de QVT – Espaço Físico, Relações Interpessoais e Ambiente de Trabalho
Fonte: O Autor (2018)

Satisfação, felicidade e bem-estar no trabalho	Centralidade do trabalho
Sentido no trabalho	Desenvolvimento de senso de criação conjunta do trabalho (trabalho em equipe).
Envolvimento com o trabalho de uma forma mais prazerosa	Equilíbrio entre a vida profissional e outros aspectos da vida
Momentos de felicidade ou de satisfação com o trabalho	Posicionamento pessoal, no sentido de que a pessoa precisa saber o limite em que pode receber demandas
Não se sentir ameaçado ou pressionado excessivamente	Desenvolvimento emocional, como é encarar as demandas e realizar o trabalho.
Oportunidade de ter seus conhecimentos colocados em prática	Cuidados com as outras dimensões da vida para que seja possível retornar ao trabalho com o envolvimento necessário.
Ter trabalhos compatíveis com as capacidades pessoais.	Estar bem nas outras esferas sua vida pessoal
Ter desenvolvimento pessoal (conhecimento necessário) que permita gerenciar as demandas e produzir melhores resultados	Entendimento do trabalho como parte da vida, mas não como parte determinante, e sim como uma parte de um conjunto.
Ser desenvolvidos para saber lidar com as dificuldades e conflitos	Ter o momento de lazer, o momento da família, o momento de estudos, o momento de trabalho
Ter carga de trabalho (atividades, ritmos, volume) compatíveis com as possibilidades de cumprimento	Qualidade de vida é conseguir estar bem em todas as áreas da vida.
Entendimento do significado de suas demandas, entender processos, ter tempo para planejar e não apenas executar de forma automática	
Possibilidade de desenvolvimento de potencialidades	
Estímulo ao crescimento profissional e pessoal no ambiente de trabalho	
Bem-estar no trabalho, que é mais do que ter uma satisfação no trabalho, envolve uma felicidade pessoal	

Quadro 8 - Definição de QVT – Satisfação, Felicidade e Bem-estar e Centralidade do Trabalho
Fonte: O Autor (2018)

A fim de entender o patamar atual das ações de QVT na UFRGS, foi perguntado aos servidores da PROGESP: “Quais são ações de Qualidade de Vida no Trabalho que você conhece realizadas pela UFRGS?”. Os resultados do exame dessa pergunta são importantes no sentido de buscar a proposição de um modelo aderente à realidade da Instituição. O resultado pode ser visto a partir das falas de alguns entrevistados transcritas a seguir.

Fica evidente que não há uma política ou um programa de Qualidade de Vida no Trabalho. E, também, que há diferenças no ponto de vista dos servidores entrevistados sobre a efetividade das ações. Enquanto alguns acreditam que existem ações voltadas para a QVT, outros entendem as ações como paliativas apenas. Há, também, servidores que entendam que, embora as ações não sejam denominadas como de QVT elas proporcionam esta qualidade. Klein (2013) evidencia a importância de uma política de promoção e suporte à QVT que atue nas múltiplas fontes de sofrimento. Já Campos (2016) destaca a importância de se ter um programa anual e permanente com atividades pensadas e relacionadas à temática QVT.

Eu não conheço nenhuma. (...) Tem ações, mas eu entendo que são pontuais, não fazem parte de um programa de qualidade de vida no trabalho. (E2)

Não vi...(E3)

Gente, eu não conheço. Eu não conheço (...) que tenham impacto direto no trabalho, eu não vejo ações nesse nível, de foco no trabalho.(E4)

Acredito que a gente tenha ações mais de cunho assistencial (...) na Divisão de Atenção à Saúde.(E5)

(...)mas, pensando na qualidade de vida no trabalho, especificamente, eu não vejo muito. Não vejo. Eu vejo mais ações preventivas de saúde. (...)Mas eu acho que não tem, assim, ações cujo objetivo maior seja a promoção da qualidade de vida no trabalho. Acho que são poucas. Tem, mas poucas. (E6)

Então, eu entendo, assim, não sei se essas ações são vinculadas com esse título: ações de qualidade de vida no trabalho. Mas eu acho que elas acabam, indiretamente, proporcionando isso. (E7)

Meio difícil de pensar. Hoje, com as oito horas, não se tem qualidade de vida no sentido de alguma atividade institucional, um plano político de qualidade de vida. Mas qualidade de vida no sentido de alguma ação planejada, uma ação intencional para isso, institucionalmente...eu sei que algumas Unidades têm(...)a gente não tem como uma política (E8)

Entre as ações mais citadas estão realizadas pelo Departamento de Atenção à Saúde (DAS) e algumas capacitações que são gerenciadas pela Escola de Desenvolvimento de Servidores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EDUFRGS). Além disso, outras ações realizadas pela Divisão de Ingresso, Mobilidade e Acompanhamento referente ao

acompanhamento dos servidores durante o estágio probatório e, também, nos processos de mobilidade. Além dessas, são citadas ações relacionadas à acessibilidade e inclusão de pessoas com deficiências, realizadas pela Equipe Multiprofissional de Acessibilidade (EMA) e pelo Incluir. Mathias (2016) destaca que são necessários programas mais eficazes para o IFES estudado. Já Campos (2016), que avalia uma Instituição em que já existe um Programa de QVT em andamento, diz que a prática da gestão institucional tem-se traduzido em ações consistentes de QVT.

Em relação às capacitações, as falas dos entrevistados relatam experiências de cursos que foram consideradas importantes para a Qualidade de Vida no Trabalho. Foram evidenciadas as ações de Integração Institucional para Servidores Ingressantes e Encontro de Acompanhamento do Estágio Probatório, conforme fala dos entrevistados E1 e E5.

Alguma capacitação que busque, que dê um espaço para o servidor para ele discutir, até, essas relações de trabalho. (...) Por exemplo, quando os servidores fecham um ano na Universidade, a gente chama eles para saber como é que foi esse período, como é que eles estão em seu local de trabalho. (E1)

Outra questão, também, são capacitações para os próprios servidores que estão ingressando em estágio probatório, para ouvi-los. (E5)

Outras capacitações mencionadas de forma recorrente são as voltadas aos gestores. Foram citadas as capacitações que proporcionaram aos gestores a melhoria na comunicação e também o desenvolvimento. Cabe citar que Almeida (2013), Bernardo (2014) e Fernandes (2016) elencam a falta de comunicação como fator que acarreta desorganização e ausência de planejamento das tarefas e tem como consequência a insatisfação dos servidores. Também citadas de forma não nominal as capacitações ‘A comunicação assertiva nas relações de trabalho’ e ‘Desenvolvimento de Gestores: do autoconhecimento ao aprimoramento na gestão de equipes’, ambas gerenciadas pela EDUFRGS.

(...) Outra questão, a gente tem capacitações, também, orientações para as chefias, no sentido de orientar como melhor receber, acolher o servidor, como dar feedback, acompanhar o seu trabalho, desenvolvimento, fazer gestão de conflitos para poder também propiciar um ambiente bom de trabalho. (...)E já tem uma capacitação direcionada para o autoconhecimento dos gestores (...) acho que o desenvolvimento pessoal para ter um desenvolvimento emocional é fundamental. Então, temos algumas ações, que eu tenho

conhecimento são essas, mas eu acho que a gente tem muito a avançar nessa área. (E5)

(...) junto à EDUFRGS uma série de capacitações voltadas para a qualidade de vida. (E9)

Uma capacitação bastante lembrada foi a ‘Aprendendo a viver sem o tabaco’. Foi a ação mais representativa em termos de citações, sendo lembrada pelos entrevistados 1, 2, 3, 6, 7 e 9. Essa capacitação foi lembrada entre outras ações realizadas pelo Departamento de Atenção à Saúde (DAS).

Agora, teve há pouco, sobre o fumo. Então, questões bem relacionadas e direcionadas à saúde mesmo. (E1)

As que eu conheço, tem essa do tabaco(...) (E2)

(...)vi ações de qualidade de vida no sentido de antitabagismo. (E3)

O DAS tem sim ações de promoção à saúde, por exemplo, essas campanhas de vacinação, palestras sobre tabaco, acho que sim, são de promoção à saúde, que são preventivas e podem refletir numa qualidade de vida geral do trabalhador, (E6)

(...) palestra sobre como viver a vida sem o tabaco, que também foi promovida pelo DAS.(...)palestras informativas sobre saúde em geral, ou sobre motivação no trabalho, enfim, (...)palestra falando sobre o que era assédio moral. (...) quando tu promove uma informação, tu permite que aquela pessoa talvez perceba que aquilo que ela está vivendo é positivo ou não é positivo. (E7)

Nós temos caminhada orientada, temos, enfim, questão de humanização, orientação contra o tabagismo, enfim, entre muitas ações que são desenvolvidas pelo DAS. (E9)

Outros serviços realizados pelo Departamento de Atenção à Saúde (DAS) também foram lembrados pelos entrevistados. Nas falas anteriores foram citadas as campanhas de vacinação e as caminhadas orientadas, já nas falas que seguem outros serviços como de nutrição, acolhimento a servidores que estão em situações de trabalho conflituosas são dados como exemplo. Os departamentos de atenção à saúde aparecem como parceiros ou gestores dos programas de QVT. Albuquerque (2015) aponta a Diretoria de Atenção à Saúde como parceira do Programa de Qualidade de Vida Viver em Harmonia – programa realizado na Universidade Federal da Paraíba. Já as ações de QVT da Universidade Federal do Maranhão

são realizadas por um setor pertencente à Coordenação de Atenção à Saúde do Servidor (LIMA, 2014).

(...) alguns serviços, de nutrição, por exemplo, que existe no Departamento de Atenção à Saúde, mas não consigo visualizar isso como contribuindo para a Qualidade de Vida no Trabalho. Tanto que eu vejo que eles não me afetam, não me atendem.(E2)

algumas outras ações de vacinação. (...) Algumas intervenções do ponto de vista de saúde. (E3)

E a gente tem uma Divisão de Promoção de Saúde, que é equipe multidisciplinar, com psiquiatra, psicólogo, assistente social, em que eles atuam conjuntamente para acolher e melhor orientar os servidores que estão numa situação de trabalho conflituosa ou que está afetando a sua saúde. (E5)

Ações com preparação para aposentadoria, processos de mobilidade, festa em comemoração ao Dia das Crianças foram também citadas entre as ações de QVT. Além disso, foram lembradas as ações da Equipe de Multiprofissional de Acessibilidade e do Incluir como importante elemento de inclusão e acompanhamento dos servidores e da comunidade universitária.

(...) eu soube que faziam, a questão da preparação para a aposentadoria (...) mediação de conflitos (...) os processos das mobilidades. Então, as mobilidades aqui dentro da UFRGS são os processos de remoção, então, quando uma pessoa está insatisfeita no seu ambiente de trabalho (E7)

(...) o dia da criança (...) num momento em que os pais trazem os seus filhos. Todos os pais, tanto estudantes, técnico-administrativos, quanto docentes, que é uma confraternização que eu acho que demonstra como há uma fluência muito grande (...) nós temos um grupo da EMA (Equipe Multiprofissional de Acessibilidade), que trata da inserção e acompanhamento de servidores portadores de deficiência (...) o projeto INCLUIR, também vinculado à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, que trata da inclusão e acessibilidade de maneira geral (E9)

Outras três perguntas foram feitas no sentido de avaliar as práticas atualmente adotadas pela Instituição em relação à QVT: “A UFRGS avalia a qualidade de vida no trabalho dos seus servidores?”, “Como você avalia a preocupação da UFRGS com a qualidade de vida no trabalho?” e “Como você considera o estágio atual da Qualidade de Vida no Trabalho na UFRGS?”. Com base nas respostas é possível ter indicadores de quanto a

Instituição está organizada no sentido de melhorar a QVT de seus servidores. E também é possível ter parâmetros para a sugestão de novas práticas.

Quanto à pergunta sobre a forma como a UFRGS avalia a Qualidade de Vida no Trabalho, seis dos nove entrevistados informaram que desconhecem avaliação nesse sentido ou que a QVT não é avaliada. Outros dois dizem que alguns aspectos são avaliados por meio do Censo de Desenvolvimento de Servidores e da Avaliação de Desempenho, porém que esses instrumentos servem para uma avaliação incipiente. E apenas um servidor menciona ter convicção de que a Qualidade de Vida é avaliada, ele cita a Avaliação de Desempenho como principal instrumento.

Para ilustrar o entendimento quanto à avaliação feita no censo, é trazida a seguir a fala de um dos entrevistados:

A gente fez uma abordagem no censo, tentando pescar um pouco de volume de trabalho, suporte institucional para aprendizagem, algumas questões, mas mais superficial. (E6)

Já frente à pergunta sobre a preocupação da Instituição quanto ao tema debatido, na primeira entrevista realizada foi dito que as ações de QVT estavam mais centralizadas no Departamento de Atenção à Saúde, que se preocupava com essa questão dentro de suas limitações. No entanto, o entrevistado citou que muito mais poderia ser realizado nessa esfera. Klein (2013) destaca a escassez de suporte institucional como uma das fontes de mal-estar no trabalho, sendo apenas menos prejudicial do que a falta de infraestrutura. Outros quatro entrevistados acreditam que a Instituição deixa a desejar. Algumas falas trazidas nos trechos transcritos a seguir reforçam essa ideia.

Eu acho que a gente ainda não está tratando desse assunto. A gente está tangenciando, com ações que se tem. (E4)

Eu acho que a IFE como um todo não tem claro que ela preza pela Qualidade de Vida, em nenhum lugar. Fomentam essa questão da superprodutividade acadêmica e não têm uma política institucional onde se avalie a qualidade de vida, que se trace metas de aumento dessa percepção de qualidade de vida e que se trace projetos específicos para isso. (E6)

A questão da superprodutividade é destaca por Klein (2013) e Mendonça (2013) em relação ao trabalho dos docentes. Os autores destacam que o problema acarreta diversas

doenças, além de, diminuir o tempo livre para que esses se dediquem às demais esferas da vida.

Três entrevistados acreditam que a Instituição tem ações importantes, se preocupa com a Qualidade de Vida no Trabalho de seus servidores, porém ainda há necessidades de melhoria. Esses servidores destacam que essa preocupação, algumas vezes, está mais centralizada a um nível de gestão do que institucional. Outro entrevistado avalia a preocupação de uma maneira muito positiva. Ele destaca que a Universidade está muito atenta a essas questões e tem procurado, inclusive, ampliar. As falas transcritas a seguir, destacam pontos importantes recortados das entrevistas.

Eu acho que as ações que tem são importantes, mas são mínimas perante a necessidade de se constituir um programa de qualidade de vida e pensar o todo, pensar o servidor, o gestor, no seu todo. (E5)

Acho que a gente ainda está naquele nível, naquela cultura organizacional da produtividade extrema e a qualquer preço, sem se preocupar com a vida que as pessoas têm fora. (E7)

Institucionalmente, assim, a preocupação talvez tenha, mas a gente não sabe. (E8)

Em relação ao entendimento dos entrevistados sobre a situação atual da QVT na IFES hoje, há unanimidade de que ainda são necessários muitos investimentos. Alguns pontos citados pelos entrevistados que destacam essa conclusão são de que o estágio atual está ruim, deficitário, ainda dá para evoluir bastante nesse campo e de que ainda não está legal. Além disso, outros entrevistados ainda colocaram que há muito a avançar e que o tema ainda não é olhado pela Instituição. Parte das falas dos entrevistados que contribuem para esse entendimento são reproduzidas a seguir.

Eu acho que está ruim, não é? (...) Pensando agora nos docentes, nessas capacitações que eu participo, eles reclamam muito do acúmulo de trabalho, trabalho, que eles têm que produzir, produzir um monte, que isso conta nota para os programas de Pós que eles estão incluídos. (E1)

Existem disparidades, eu acho que o estágio ele é muito inicial, por não ter um programa, por não ter uma política. Antes do programa, por não ter uma política. (E6)

A fim de reforçar o entendimento sobre as qualidades das ações realizadas hoje pela UFRGS, foram realizadas mais três perguntas. As perguntas 6, 7 e 8 são analisadas conjuntamente, pois estão correlacionadas. São elas: “Quais as ações utilizadas pela instituição para garantir a Qualidade de Vida no Trabalho?”, “Como são planejadas as ações que visam à Qualidade de Vida no Trabalho?” e “Qual sua percepção quanto à efetividade das ações adotadas?”.

Em uma observação das respostas às perguntas mencionadas, verifica-se que alguns servidores sentem-se impossibilitados de respondê-las visto que desconhecem ações concretas planejadas pela Instituição com a finalidade de trazer aos servidores QVT. Outros entrevistados reconhecem algumas ações, porém destacam que essas são pontuais e não possuem um norte para o planejamento. Esse planejamento fica a cargo das equipes de gestão dos diversos departamentos ou são balizadas pelo que está pactuado no Plano de Gestão.

Na análise às respostas, surge um ponto importante a ser destacado quando se trata do tema Gestão da Qualidade de Vida no trabalho, que é a justiça. Bernardo (2014) e Fernandes (2016) destacam que os servidores técnicos se sentem pouco valorizados e percebem diferenças no tratamento em relação aos servidores docentes. A falta de uma política de gestão e de um direcionamento para as ações dos gestores traz disparidades no tratamento aos servidores, como destacado na fala abaixo.

Um servidor quer se afastar para fazer um mestrado. Tem um setor lá que libera, outro setor nunca libera. Depende muito de qual é a chefia. Então, o que eu acho é que falta ter uma política de gestão. (E1)

Olha, imagino que cada uma de uma forma diferente.(...)Mas, não vejo de uma forma estratégica, alinhada a objetivos institucionais ou necessidades específicas dos servidores. (E2)

Importante, nesse contexto, seria pensar em políticas e programas que estruturassem o modo de pensar e as prioridades de gestão. Trouxessem aos gestores orientações para a tomada de decisões de forma a atender às necessidades tanto dos setores quanto dos indivíduos. Fernandes (2016) reconhece a postura dos gestores como fator que impacta o ambiente de trabalho.

Elas são fragmentadas, elas não estão interligadas como um todo, pensando em todas as áreas, elas são fragmentadas e vai muito da

motivação e da pró-atividade de quem quiser sugerir e criar um projeto para aplicar, para realizar uma ação dessas.(E5)

Não existe um programa, não tem instruções, a pessoa vai fazendo meio no tato. (E7)

Poderia se pensar em ações mais amplas e integradas envolvendo outras Unidades. (E8)

Outro ponto chave, quando se trata de planejamento das ações é a comunicação. Pouco adianta criar ações se estas não forem conhecidas pelo público-alvo e não forem apoiadas pelos gestores. Além disso, é importante que os gestores conheçam as aspirações e necessidades dos seus subordinados. Almeida (2013) destaca a importância da comunicação, que, por vezes, por ser realizada de forma ineficiente acaba por enfraquecer os programas ao não agregar todo o público-alvo. Esses pontos também foram destacados na fala de um entrevistado.

Não adianta só colocar as ações se tu não for lá e chamar essas pessoas. (E4)

A gente sabe que a avaliação de desempenho não tem sido feita da forma mais adequada. Muitas pessoas fazem sem fazer reunião, preenchem os formulários sem se reunir, sem discutir aqueles aspectos de condições de trabalho e outras questões de equipe. (E4)

Quanto à efetividade das ações hoje realizadas, aqueles entrevistados que conhecem essas ações relataram seu ponto de vista. A percepção desses interlocutores é de que as ações, apesar de pontuais, trazem benefícios em relação à QVT. Apesar disso, é destacado que ações pontuais trazem resultados pontuais e, também, que algumas ações, por não terem continuidade, têm seu resultado minimizado. Nesse sentido, Ferrari (2014) relata que a grande questão relacionada à melhoria da QVT é o engajamento das pessoas e a persistência nas ações.

Eu acho que com as ações pontuais, os resultados são pontuais. E para ter uma mudança na qualidade de vida, é uma mudança de cultura e uma mudança de cultura requer programas maiores, uma política da Instituição voltada à saúde do servidor.(E2)

Elas repercutem sim em melhorias, elas tem um resultado positivo, mas é mínimo e é em relação a quem participa. Porém, a falta de continuidade também não deixa ser efetivo, prejudica a efetividade,

porque as ações precisam ter uma continuidade e ter um acompanhamento institucional. (E5)

Em relação à preocupação da instituição com a Qualidade de Vida dos servidores fora de seu local de trabalho houve divergência nas opiniões dos entrevistados. Seis dos entrevistados consideram que não há preocupação da Instituição e outro não considerou ter conhecimento suficiente para responder a essa pergunta. Porém outros dois entrevistados consideram que as ações proporcionadas pela UFRGS afetam de alguma forma a QVT fora da IFES. Essas opiniões podem ser comparadas de acordo com as falas que seguem.

Eu acho que não. (E1)

Não se preocupa nem dentro, tampouco fora, não é? Não vejo isso acontecer. (E2)

Eu acho que não se preocupa. A gente tem uma inflexibilidade, muitas vezes, com quem tem qualquer entrave ou dificuldade de estar aqui nos horários propostos. O que a gente precisa trabalhar, com gestores de Unidades, é de ter mais flexibilidade, de ter compreensão, de se sensibilizar em relação às necessidades das pessoas. (E7)

Bom, o que eu poderia citar que é fora do local de trabalho e que é uma forma de incentivo é a questão do incentivo ao estudo. (...) E o fruto disso, o resultado disso, é um aperfeiçoamento no trabalho, melhorias no trabalho e também desenvolvimento pessoal. Então, retorna para a Instituição de alguma forma, e também traz uma motivação e um incentivo pessoal. (E5)

Ela se preocupa quando trata o servidor como um ente único. Que a qualidade de vida não é exclusivamente no local de trabalho. Então, quando eu falo que, especialmente, ações desenvolvidas por meio da Escola de Desenvolvimento, elas se preocupam, essencialmente, com o desenvolvimento pessoal, depois o desenvolvimento profissional. Então, evidentemente, é pessoal e vai transcender ao horário que as pessoas estão desenvolvendo suas atividades ocupacionais.(E9)

A fim de realizar um diagnóstico mais apurado das questões debatidas durante a entrevista, elaboraram-se os quadros 9 e 10 em que é possível a visualização dos principais pontos trazidos pelos entrevistados. Foram discriminadas as respostas às questões 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16 e 17, constantes no Apêndice A. Essas questões tratam, respectivamente, sobre dificuldades e barreiras, implementação, atividades, determinantes, causas que prejudicam, atores, instrumentos e sugestões relacionados à QVT.

Pode se evidenciar frente às respostas dos entrevistados que as grandes barreiras ao desenvolvimento de ações de Qualidade de Vida Trabalho são a falta de interesse institucional e a falta de articulação. Reforça esse entendimento as expressões ‘falta de interesse institucional’, ‘falta de mobilização e organização’, ‘falta de entendimento quanto à importância da QVT’, ‘falta de articulação das áreas envolvidas’, ‘QVT não é vista como um valor’, entre outros. Mansano (2015) afirma que são necessárias intervenções institucionais para que o servidor tenha bem-estar no trabalho. É preciso certificar o servidor de que a Instituição se interessa por ele. Alguns trechos destacados das entrevistas corroboram o entendimento de que não há um interesse institucional da UFRGS.

Se a gente vai pensar em outras Instituições, daí claro, não pensando em Universidade, mas empresas públicas, que têm programas de qualidade de vida, eles não tem nada de infraestrutura disponível, e têm programas. E a UFRGS ainda tem a infraestrutura disponível e conhecimento, então a gente tem a faca e o queijo, não é? (E6).

Assim, nota 5, 6 7 da Capes é mais importante do que pessoas satisfeitas. Então, a que preço tu consegue essas três estrelas, cinco estrelas, para a UFRGS, melhor para a Universidade, no ranking. (...) Acho que é um preço muito alto, preço da saúde de muitas pessoas. (...) No momento, o entrave é esse, não é considerado uma prioridade institucional. (E7)

Outras barreiras evidenciadas recorrentemente foram as financeiras, o foco em resultado, produtividade e os prazos exíguos para realização das tarefas. De acordo com a fala de um dos entrevistados, a gestão da QVT não é vista como estratégica para motivar os servidores e, assim, garantir os resultados esperados. Mathias (2016) destaca que é necessária uma revisão dos processos de gestão de pessoas como forma de motivar os servidores.

Não sei por que as pessoas não conseguem enxergar que alguém que está satisfeito e motivado vai produzir com a qualidade devida, com a qualidade que querem. (E7)

Em relação à possibilidade de implantação de um programa de Gestão da QVT, os servidores mostram, em geral, que é bem-vista, importante e viável. Algumas expressões que ratificam esse entendimento são ‘já deveria existir’, ‘o momento é propício’, ‘importante’, ‘bem-vindo’ e ‘plenamente realizável’. Outro aspecto trazido durante as entrevistas é que a Instituição possui todos os elementos necessários à implementação desse Programa. Além de ter espaços disponíveis em todos os campi para a realização de atividades, existem

profissionais que poderiam estar à frente delas e há o conhecimento necessário. Ademais os entrevistados relatam que haveria a necessidade de um setor que se responsabilizasse por essa demanda. Também que fossem realizadas parcerias com as Unidades Acadêmicas para o desenvolvimento do Programa.

Quanto às atividades que comporiam um Programa de QVT, houve destaque para as ações ligadas à saúde, de socialização e de formação. Além dessas, foram lembradas as atividades como programa de boas práticas, gestão de conflitos e atividades que busquem melhorias na infraestrutura, ambiente de trabalho, comunicação e relações interpessoais. São citadas nas dissertações analisadas atividades relacionadas à QVT. Algumas que são realizadas a partir de políticas de governo, como cursos de línguas, bolsas de estudo, realização de cursos disponibilizados pela Escola Virtual do Governo e pela Escola Nacional de Administração Pública, e outras realizadas por iniciativa das IFES, como palestras sobre obesidade, atendimento médico, psicológico, nutricional e odontológico, capacitações aos gestores, ginástica laboral, hidroginástica, natação, entre outras atividades físicas, relaxamento, preparação para aposentadoria, palestras sobre doenças prevalentes (FERRARI, 2014; ALBUQUERQUE, 2015; PARCIANELLO, 2015; LEMOS, 2015; CORTÊS, 2015; MANSANO, 2015; FERNANDES, 2016; MATHIAS, 2016; CAMPOS, 2016) Nesse item diversas atividades foram propostas, algumas inclusive que já são realizadas pela Instituição, porém até um momento não são pensadas com foco na QVT.

Em relação às atividades relacionadas à saúde do servidor, as mais citadas foram ginástica laboral, exercícios físicos, inclusive com a instituição de campeonatos, pilates, ioga, passeios ciclísticos. Também foram elencadas as ações de prevenção a doenças, com foco em doenças ocupacionais e promoção à saúde, incluindo exames periódicos, informações sobre alimentação, sono e estresse, ações contra o uso de tabaco e cuidados com a pressão arterial e vacinação.

Já em relação à socialização, foram citados ambientes de convivência, grupos de leituras e debates e integração de servidores. As atividades de formação mais citadas foram a formação de gestores, ações de desenvolvimento, capacitações para os servidores e planejamento de carreira. Essas ações de formação têm como foco as relações de trabalho e sua humanização do trabalho e o desenvolvimento emocional dos servidores, entre outros.

Entre as determinantes para a QVT, o destaque é dado para as relações interpessoais com ênfase na relação entre chefia e subordinados e para a jornada de trabalho. Muitos dos itens citados fazem crer que a formação do gestor seja determinante para a QVT, entre esses,

foram ressaltadas a importância do perfil do gestor, a divisão das tarefas, não sofrer excesso de pressão, a forma de pactuar metas (decisão do gestor ou participativa), o olhar sobre a equipe, a flexibilidade, o reconhecimento e o bom senso nas decisões.

Outro item de destaque foi a demanda de trabalho, relacionada à quantidade de tarefas, aos prazos para cumprimento e à divisão justa das tarefas. Além disso, o ambiente de trabalho, a cultura e o clima organizacional foram citados como determinantes da QVT. Algumas características pessoais foram relacionadas, como, o modo de encarar o trabalho e o entendimento quanto aos limites pessoais, institucionais, funcionais e legais. Fatores ligados à infraestrutura, como equipamentos e espaços adequados, e ligados à saúde física do servidor, como intervenções na saúde e prática de atividades físicas e de relaxamento foram citados.

No Quadro 9 é possível, então, verificar a percepção dos entrevistados frente às dificuldades e barreiras à implantação do PGQVT, à avaliação da possibilidade de implementação desse, às atividades que deveriam estar contidas e aos fatores determinantes na implantação do Programa.

Quanto às causas que prejudicam a QVT, a ênfase se deu nos problemas de relacionamento, entre eles a agressividade, denúncias sem fundamento, falta de integração, e de empatia e de reconhecimento, e no despreparo de algumas chefias. Lemos (2015) demonstra que a maioria dos servidores reconhece os conflitos no trabalho e que esse é um fator que impacta a QVT. Mendonça (2013) afirma que é necessário minimizar os conflitos e o estresse e favorecer a participação dos servidores nos processos decisórios. Além disso, o excesso de volume e a intensidade de trabalho, que segundo os entrevistados pode ser decorrente da escassez de servidores ou da divisão injusta das tarefas, a jornada inadequada e o excesso de cobrança são fatores que também causam prejuízos. Segundo Fernandes (2016), a cobrança por resultados está na zona denominada 'mal estar dominante'. Para Ferrari (2014) a cobrança é tanto por parte das chefias quanto dos órgãos externos de controle. Esses fatores podem levar a outros problemas citados, como os conflitos, a insatisfação, o adoecimento e a má alimentação.

De acordo com Klein (2013), a infraestrutura é fator determinante e de grande relevância para a QVT, sendo o que representa a maior fonte de mal-estar no trabalho dos docentes da instituição estudada.

Entrevistado	Dificuldades/ Barreiras	Avaliação da possibilidade de implementar um PGQVT	Atividades	Determinantes
E1	Manutenção das ações Falta de comunicação Questões financeiras	É bem visto Já deveria existir	Relacionadas à saúde Exercícios laborais Espaço para socialização Capacitações sobre QVT	Bom relacionamento Bom relacionamento com a chefia Boa comunicação Equipamentos adequados Não precisar dividir o espaço de trabalho Práticas de relaxamento Práticas de atividade física
E2	Recursos Humanos Falta de articulação Falta de interesse institucional Necessidade de responsáveis pelas ações Escassez orçamentária	Necessário articular um projeto maior e foco institucional	Capacitações, Sensibilizações e Palestras Reeducação alimentar Exercício físico Reflexões sobre as relações de trabalho, humanização do trabalho e negociação de conflitos Pensar relações de trabalho mais harmônicas	Ambiente Estabilidade Clima organizacional Relações de trabalho Controle do número de horas trabalhadas Qualificação (possibilidades de crescimento profissional por meio dos estudos)
E3	Foco excessivo nos resultados Foco excessivo na tarefa Prazos exíguos Falta de atenção na QVT Falta mobilização e organização.	Ótima A gente tem espaços Espaços em todos os Campi Profissionais dentro da Universidade que poderiam estar a frente dessas atividades Tem tudo aqui dentro para fazer	Ginástica laboral Atividades de recreação, de música, de teatro Grupos de leitura e de debates, Pequena maratona Passeio ciclístico Campeonato de futebol/ vôlei Todas as atividades ligadas ao esporte, à arte, à literatura Intervenção na saúde Orientações nos cuidados à saúde Grupos antitabagismo Orientação para prevenção de doenças Troca experiências, em relação a problemas específicos	Estar feliz aonde está trabalhando Não sofrer um excesso de pressão Ter um ambiente adequado Ambiente confortável Oportunidades Projetos de intervenção na saúde Mecanismos dentro da Instituição para ajudar a pessoa a cuidar da sua saúde
E4	Falta de entendimento quanto à importância da QVT Preconceito Falta de entendimento quanto às fraquezas das pessoas Exclusão dos servidores doentes Foco na produtividade e resolutividade Falta de olhar para questões relacionadas à qualidade de vida Ambiente no qual algumas pessoas não se sentem pertencentes	Há grande possibilidade As pessoas estão muito carentes disso Esse tema tem sido muito recorrente Envolver um movimento bem grande, para envolver as pessoas, envolver os gestores, sensibilizar, trazer isso à tona e ouvir as pessoas O momento muito propício para isso	Atividades laborais voltadas para o cotidiano Espaço de convivência Formação de gestores	Jornada de trabalho Relações de trabalho Relação entre colegas Relação com chefia Sistemática de trabalho Cultura Perfil de gestor Modo de encarar o trabalho
E5	Tempo Inúmeras demandas Limitação de condições para desenvolver esses projetos Falta de uma articulação das áreas envolvidas para se pensar num projeto conjunto Atender toda a demanda	É possível É importante	Promoção de saúde Desenvolvimento emocional Capacitações no sentido de como agir no seu ambiente de trabalho, como se desenvolver, desenvolvimento na carreira Ação de lazer Relaxamento Pensar no trabalho em si	Relações interpessoais Atividades são de preferência da pessoa Quantitativo de demandas Entender os limites (pessoais, funcionais, legais e institucionais)
E6	A QVT não é visto como um valor O tema não está na pauta estratégica Falta de uma política para pautar um programa Forma com que a alta gestão enxerga a prioridade que a qualidade de vida tem que ter ou não na Universidade	Plenamente realizável Necessária a realização de parcerias com as Unidades Acadêmicas Projetos que envolvam alunos que tem conhecimento na área	Prevenção à doenças Informações técnicas sobre alimentação, stress, sono Exames, vacinas Relacionamento interpessoal - comunicação, o trabalho em equipe, rotinas, metas, produtividades Importância do trabalho ser uma dimensão da vida e da equalização com as outras área	Relacionamento chefia-equipe Trabalho em equipe Clima de trabalho Volume de trabalho A forma como os objetivos, as metas, são pactuadas (individualmente pela chefia ou em equipe)
E7	Cultura institucional O maior entrave é que talvez isso não dê visibilidade. Talvez as pessoas pensem que a produção seja ela do trabalho ou seja ela acadêmica, por exemplo, nas Unidades, tem mais visibilidade	Extremamente Importante Que algum setor se responsabilize por isso	Palestras informativas Programa de boas práticas Palestras informativas Ambientes de lazer Atividades físicas Saúde física do servidor Exames periódicos Pilates/ Ioga Integração dos servidores Planejamento de carreira Ações voltadas a questão física, questão psíquica, infraestrutura, questão dos conflitos e comunicação	Estabilidade Jornada reduzida Diálogo Equipe de trabalho Proximidade com a chefia
E8	Não ser colocado como prioridade Não ser visto como necessário Não existe nada relacionada ao tema Não se fala sobre QVT	É possível É muito viável Todo o conhecimento está na Universidade, é só buscar e fazer contatos, integrar esses serviços	Capacitação para os gestores Atividade laboral Atividades de desenvolvimento Jogo de basquete Centro de Convivência	Olhar sobre a equipe Divisão igualitária nas atividades Bom senso nas decisões Flexibilidade Reconhecimento Valorização das pessoas que contribuíram Acolhimento no ingresso Acolhimento na aposentadoria Reconhecimento (a cada cinco/dez anos, ter homenagem) Motivação do servidor
E9	Adaptar os espaços físicos da Universidade muitos prédios tombados historicamente e que para fazer qualquer intervenção é muito difícil	Muito bem-vindo	preocupação consigo mesmo Reflexão sobre atividades ocupacionais e envolvimento do servidor com a Instituição Ações que venham ao encontro da reflexão, do interesse e dos desejos dos servidores Ações voltadas a qualidade das relações diárias que se tem no ambiente de trabalho	Questões de saúde no ambiente de trabalho Relações interpessoais Condições físicas do trabalho Questões do comportamento e das necessidades Condições materiais Instrumentos necessários à realização do trabalho.

Quadro 9 – Análise das respostas às questões 9, 11, 12 e 13

Fonte: O Autor (2018)

Em relação aos atores que deveriam envolver-se com o Programa de Gestão de QVT tiveram notoriedades as chefias e lideranças. Para Güths (2016), as lideranças constituem um elemento necessário ao desenvolvimento de um programa de QVT e faz-se necessária a formação continuada e qualificada dos líderes institucionais. Também se destacou a importância da participação de todos os servidores. Seguidos desses, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP) aparece como elemento fundamental, principalmente com o apoio das seguintes áreas: Departamento de Atenção à Saúde (DAS), Escola de Desenvolvimento de Servidores da UFRGS (EDUFRGS) e Divisão de Ingresso, Mobilidade e Acompanhamento (DIMA).

Porém foi evidenciado a importância da participação e apoio da alta administração, Reitor e Gabinete do Reitor. E, também, da necessidade de apoio das Unidades Acadêmicas, dos docentes, de parceiros internos, bem como, da formação de uma equipe multidisciplinar para a implementação do Programa. Essa equipe deve contar com médico de segurança no trabalho, engenheiro em segurança do trabalho, psiquiatra, psicólogo e administrador, e ser amparada por uma liderança.

Já em relação aos principais instrumentos de Gestão da QVT houve distinção para os itens que permitissem um diagnóstico, como, pesquisa de clima, consulta pública, coparticipação e construção conjunta do PGQVT. Assim como, para possíveis formalizações de metas de QVT, tanto metas setoriais quanto institucionais. Essas metas seriam avaliadas através da Avaliação de Desempenho, de acompanhamento das equipes, de avaliações do ambiente e das condições de trabalho.

Segundo os entrevistados, o PGQVT deveria constar tanto no PDI quanto nos Planos de Gestão. Esses instrumentos garantem o tema como estratégico dentro da Instituição. Além de constar nesses planos, deveria ser apoiado por e-mails de divulgação, reuniões periódicas, capacitações e espaços para manifestação dos servidores. Almeida (2013) aponta que a falta de espaços para exposição às instâncias superiores de ideias, sugestões e opiniões é um fator que afeta de forma negativa os servidores.

Em relação às sugestões para melhorar a QVT, além de itens repetidos nas questões anteriores, foram trazidas novas ideias. Aproveitar as oportunidades que se tem em relação ao conhecimento dos servidores, tanto técnicos com administrativos, aos possíveis parceiros e à infraestrutura da Universidade. Criar um setor ou departamento que seja responsável pela QVT e que tenha o apoio da PROGESP, principalmente frente aos dirigentes das unidades. Que o PGQVT seja interdisciplinar e conjugue ações de promoção, prevenção e assistência.

Importante que o Programa a ser criado parta de uma política institucional. Ademais, que permita o aprimoramento das ações que a Instituição já realiza. Segundo informações coletadas da entrevista, relevante, além de itens que se preocupem com a QVT, também é necessária a equalização das diversas esferas da vida dos servidores. Ou seja, o Programa não deve se ater a ações relacionadas ao trabalho, mas incluir as demais áreas da vida deles, como a família, o lazer, os estudos, entre outros.

Deu-se destaque nas entrevistas ao interesse institucional, à necessidade de apoio tanto da alta administração quanto da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoal. Ademais, ficou evidenciada a importância da interação com as lideranças e o desenvolvimento dessas para o sucesso do Programa. Necessita-se de uma cooperação interdisciplinar, intersetorial e compromisso dos gestores (MANSANO, 2015). Lima (2014) define como primeira etapa na consecução de um PGQVT a conquista do apoio dos dirigentes na implementação. Como segunda etapa, a definição do público e a sensibilização. Contar com o apoio de todas as unidades faz-se necessário para o sucesso do PGQVT. Logo, conclui-se que o processo de sensibilização é indispensável para a implantação do Programa. Essa conclusão se destaca na fala do entrevistado transcrita abaixo.

Quando eu estive, o ano passado, no Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional do Trabalho, muitos palestrantes falaram disso, de conseguir sensibilizar os gestores e eles falavam muito de empresa privada, mas no sentido de que aquele estilo de vida, aquele estilo de trabalho, não estava dando certo e era por isso que tinha tantos servidores adoecendo, tantos servidores sendo desligados, porque não iam mais ao trabalho, então essas questões de sofrimento do trabalho.(E7)

No Quadro 10 foram resumidas as falas dos entrevistados, referentes a cada um dos temas abordados nos parágrafos anteriores. As perguntas referentes às causas que prejudicam a QVT, aos principais atores envolvidos com a GQVT, aos principais instrumentos e às sugestões para melhorar a QVT foram analisadas e resumidas. Assim, é possível uma visão geral das ideias apresentadas.

Entrevistado	Causas que prejudicam	Atores	Instrumentos	Sugestões
E1	Relacionamento ruim com a chefia ou colega Não ter as condições mínimas de estrutura de trabalho Escassez de funcionários	Chefias PROGESP Reitor Unidades	Plano de Gestão E-mails de divulgação Ata de apoio dos dirigentes de unidades	Espaço para atividade laboral Utilizar conhecimento dos técnicos docentes que trabalham com saúde (capacitações) Parcerias com DAS, NAD (avaliar denúncias e problemas) Aval e apoio da Pró-Reitoria frente aos dirigentes das unidades.
E2	Excesso de trabalho Excesso de volume de horas Excesso de intensidade Controle por ponto eletrônico (sensação de aprisionamento) Adoecimento Má alimentação	DAS Gabinete Medicina Enfermagem, Educação Física, Fisioterapia e Dança PROGESP EDUFRGS	PDI Plano de Gestão Metas do setores	Programa interdisciplinar Criar outro departamento Espaços para exercício em todos os Campi Exames periódicos Centro de Saúde
E3	Excesso de cobrança Excesso de agressividade Denúncia de colega contra colega	Administração da Instituição DAS EDUFRGS Todas as Direções, Todas as Chefias Servidores Liderança (alguém que seja responsável pela implantação e manutenção)	Portaria do Reitor - estabelecendo metas PDI	Recreação Cuidados com os grupos de risco (prevenção de determinadas doenças) Ginástica laboral Caminhadas Atividades esportivas em geral
E4	Carga de trabalho Jornada Conflitos no local de trabalho Falta de integração das equipes Falta de empatia	Gestores Servidores Alta Administração (precisa estar muito envolvida)	Sensibilizar antes de implantar qualquer programa Ampla discussão, divulgação, sensibilização Feedbacks Reuniões periódicas Avaliação de desempenho Integração Mecanismo de acompanhamento das equipes Planejar em equipe	Ouvir as pessoas Ter indicadores Diagnóstico
E5	Conflitos Relação interpessoal ruim Salário Falta de condições e suporte institucional (não ter um computador adequado, não ter um material de expediente necessário para desenvolver as atividades, não ter um ar condicionado, estar num ambiente insalubre, não ter um espaço adequado) Falta desenvolvimento das competências necessárias	Gestão de Pessoas (na área de saúde, na área de desenvolvimento e que também atuam a nível estratégico) Reitor Pró-reitor Várias áreas (formações diferentes: psicólogo, administrador, pedagogo, pesquisadores da área)	Plano de Desenvolvimento Institucional Plano de Gestão Pesquisa do que os servidores pensam sobre e sentem necessidade Consulta pública	Conjugar todas as áreas (promoção, prevenção e assistência) Ações de lazer Ações de formação Capacitação Locais onde os servidores possam ser ouvidos Espaço de convívio Reflexões sobre formas melhores de se comunicar, de se relacionar, de receber uma demanda, de como equalizar a vida em trabalho, estudo, família e outras esfera. Coaching na carreira Ginástica laboral Cursos de gestão de conflitos, de comunicação, de desenvolvimento emocional
E6	Excesso de trabalho Injustiça na divisão das tarefas Chefias despreparados para o cargo	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas Gabinete DAS Parceiros internos nas Unidades Acadêmicas DIMA EDUFRGS	Pesquisa de clima Meta de clima e de qualidade de vida	Aproveitar as oportunidades Tem gente a fim de fazer A gente está num lugar que tem muito conhecimento, tem parceiros na área da saúde, uma Escola de Educação Física, que tem, inclusive, suporte, no que se refere à infraestrutura, para dar condições a algumas ações Construção de uma política, e depois um programa de qualidade de vida seria suficiente
E7	Rotatividade Infraestrutura ruim Falta de acessibilidade Jornada de trabalho Deslocamento Infraestrutura	Gestão de Pessoas precisaria de mais atores para encabeçar esse programa DAS (talvez um setor lá dentro ou mais pessoas, reestruturar) Realocar algumas pessoas e agregar outras novas para se montar uma equipe (médico em segurança do trabalho, engenheiro em segurança do trabalho, psicólogo, psiquiatra, administrador) Equipe multiprofissional Chefias Servidores	Acompanhamento Espaço onde as pessoas pudessem se manifestar Cartilhas Coparticipação Co-construção	Alguns setores que se responsabilize sobre a QVT Sensibilização dos diretos de Unidades e Pró-Reitores Coparticipação A sensibilização das pessoas (números de adoecimentos, números de exonerções) Mostrar o impacto positivo
E8	Falta de cuidado na preparação do gestor Distribuição das atividades Falta de reconhecimento Insatisfação no trabalho Adoecimento em decorrência do trabalho	Gestores Técnicos da área da saúde Alta direção Docentes	Diagnóstico Capacitações Planejamento Metas Avaliações do ambiente e das condições de trabalho	Capacitações para a alta gestão Atividades laborais Reconhecimento, pela Instituição, do trabalho realizado pelos servidores
E9	Instabilidade por conta de demandas que são difíceis de atender no momento em que são solicitadas Pressão do volume de trabalho mudança do trabalho que gera instabilidade do ponto de vista da segurança ao desenvolver aquela atividade	Todos Pessoas que estão em atividade de liderança devem promover	Censo que se possa medir a percepção das pessoas em relação à Qualidade de Vida do Trabalho na Universidade Ter instrumentos para medir, para verificar, com métricas com motricidade muito fina	Temos que continuar Aprimorando o que nós já temos Aprimorar as questões de infraestrutura Aprimorar a qualidade das relações interpessoais

Quadro 10- Análise das respostas às questões 14, 15, 16 e 17

Fonte: O Autor (2018)

Por meio da análise das questões constantes no Apêndice A torna-se possível ter uma noção das necessidades da Instituição. Esse diagnóstico traz diversas informações importantes à criação do modelo de PGQVT. No próximo item, a partir das informações trazidas no item e dos elementos constantes na revisão de literatura, foi realizado o desenvolvimento da solução.

4.2 DESENVOLVIMENTO DA SOLUÇÃO

Após o diagnóstico sobre as necessidades dos servidores das IFES de maneira geral e de um diagnóstico específico sobre a UFRGS, tendo como base a percepção de pessoas que atuam na Gestão de Pessoas dessa Instituição, torna-se possível a construção de um modelo para a Gestão de QVT. Os elementos abarcados no Referencial Teórico somados aos que constituem a fase de Diagnóstico trazem os elementos determinantes à proposição desse Modelo.

A falta de uma política clara no que diz respeito à Qualidade de Vida no Trabalho é um elemento que afeta todo o seu entendimento. Em consenso com o já evidenciado por Güths (2016), as ‘políticas institucionais para QVT’ tornam-se elemento central para o desenvolvimento de um Programa de Gestão de QVT. Assim, o sucesso na implementação está condicionado à formulação de políticas capazes de sustentar as estratégias de QVT. Faz-se necessário, antes da implantação de qualquer Programa, que se esclareçam quais são as diretrizes, visão, missão e objetivos buscados por meio dele. Albuquerque (2015) demonstra que o Programa Viver em Harmonia da UFRN conta com esses elementos. Assim, em um primeiro momento, a construção de um entendimento quanto às aspirações da Instituição é necessária como base para o desenvolvimento do Programa.

A partir da análise do Estatuto da UFRGS e do seu PDI é possível entender a relação que a instituição quer buscar com sua comunidade. Desse ponto é possível a proposição de uma política que vise ao atendimento a essas premissas. De acordo com os documentos citados, busca-se contribuir para a qualidade da vida humana, respeitando-se a dignidade dos seres e seus direitos fundamentais. Além disso, obtém-se um compromisso com a valorização da comunidade, nela inseridos os servidores e a promoção do bem-estar social.

Pensando-se nesses elementos são sugeridas a missão, a visão, as diretrizes e os objetivos a serem alcançados pelo PGQVT como:



Figura 8 - Plano de Qualidade de Vida no Trabalho
Fonte: O autor (2018)

Uma vez aprovada a política de GQVT pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, elemento que constitui um marco que oportuniza potencializar a QVT (GÜTHS, 2016), faz-se necessários promover as demais etapas de construção do Programa de GQVT. São elas: a sensibilização da alta administração, a criação de equipe multiprofissional para gestão do Programa, e os ciclos de gestão do Programa, que serão apresentados no decorrer deste capítulo. Os componentes da equipe devem estar comprometidos com a qualidade do planejamento do Programa (Mathias, 2016).

A sensibilização da alta gestão é um ponto incondicional para o sucesso dos avanços em relação à QVT. É necessário que seja aprovada a disponibilização dos recursos, sejam eles financeiros ou espaços físicos e força de trabalho da própria Universidade, a serem realocados para esse fim, razão pela qual, é essencial contar com o apoio concreto da Instituição para o sucesso do empreendimento. Güths (2016) enfatiza que o convencimento da alta administração quanto à importância do desenvolvimento da QVT pode ser realizado por meio da demonstração dos impactos na otimização de recursos e redução de custos, especialmente

ligados aos fatores no eixo biológico, ou seja, contenção e melhoria nos riscos à saúde que impactam a produtividade. De acordo com Albuquerque (2015), é necessário que sejam destinados recursos humanos, físicos e financeiros.

Assim a sugestão é que seja criado um setor ou que se inclua nas atribuições de um setor já existente a gestão do Programa. Tendo em vista que não são buscadas soluções pontuais, e sim de longo prazo, a formação de comissões não seria adequada para o formato proposto de gestão. Visto que as comissões são formadas por pessoas que já possuem outras atribuições. A responsabilidade sobre a QVT na Universidade Federal do Rio Grande do Norte cabe à Coordenação de QVT, à qual é delegado “coordenar, executar e acompanhar as ações de promoção à satisfação e reconhecimento socioprofissional, às relações interpessoais harmoniosas, uma ambiente laboral saudável e um equilíbrio entre vida pessoal e trabalho” (FERNANDES, 2016, p. 78). Precisa-se, no formato proposto de gestão, de uma equipe destinada especificamente para gerir o Programa que atue em parceria com outros profissionais, setores e unidades-chave e que se dedique de forma exclusiva a isso. Na figura 9 estão representados os elementos necessários ao desenvolvimento do programa.

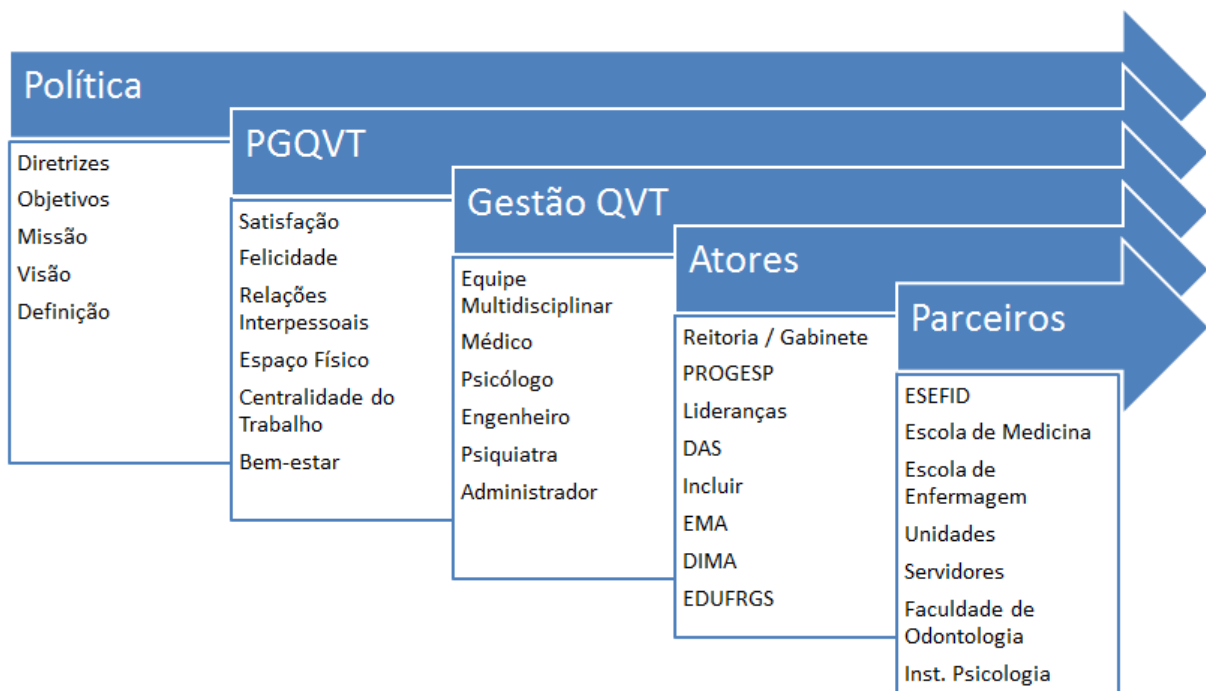


Figura 9 - Elementos Programa
Fonte: O autor (2018)

De acordo com Mendonça (2013) a QVT é uma linha de pensamento que objetiva, assim com outras Teorias Administrativas, a melhoria constante do desempenho organizacional, através de uma gestão socialmente responsável que reconheça a importância

do fator humano para a eficácia de qualquer processo organizacional/institucional. Consoante a esse entendimento, entende-se que um programa de QVT deva ser realizado através de uma gestão em ciclos. Nessa gestão proposta, utiliza-se a mesma base de pensamento dos processos de Gestão da Qualidade Total (GQT) em que as ações devem ser planejadas, executadas, avaliadas e ajustadas de maneira que se desfrutem constantemente melhorias para a QVT.

A proposta é de que esses ciclos sejam sempre iniciados por uma etapa de diagnóstico da QVT. Após o diagnóstico, deve ser realizado um plano de ação anual, modelo já utilizado pelo Instituto Federal Sul-rio-grandense, que, de acordo com Campos (2016), tem uma programação anual e permanente relacionada à QVT, seguido de uma sensibilização da alta administração e dos gestores para, então, começar a execução. Na execução, primeiro será dada atenção à comunicação e divulgação das ações e, após, à realização dessas. Finalmente, ao fim de cada ano será realizada a avaliação geral do plano e se agirá de forma a melhorá-lo. Ferrari (2014) relata a utilização do Sistema de Avaliação Institucional (SIAV) como ferramenta para realização da avaliação do clima organizacional. Esse ciclo é demonstrado na figura 10.

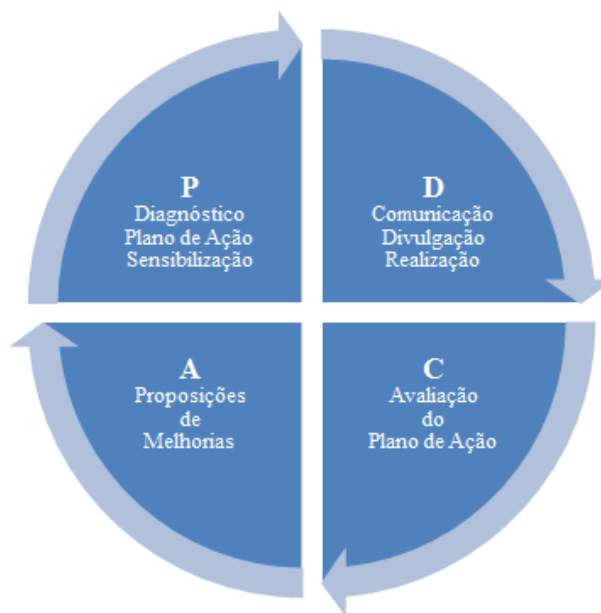


Figura 10 - Ciclo do PGQVT
Fonte: O autor (2018)

As ações prioritárias deverão ter cunho preventivo e assistencial, com foco nos fatores que geram insatisfação, desmotivação e que acarretam doenças, tanto físicas quanto psíquicas

aos servidores. Deve haver foco, também, nas ações que já são realizadas dentro na Universidade. A equipe de gestão do PQVT deve agir como articuladora das ações, oferecendo apoio e divulgação delas e alinhando-as com as diretrizes da Política de QVT instituída. Necessária, nesse contexto, é a percepção das causas fundamentais dos problemas, cuja ideia pode-se ter com base no diagnóstico apresentado anteriormente.

Ainda mais importante, cabe à equipe de gestão agir de modo que todas as etapas do ciclo de gestão do Programa sejam realizadas com a participação efetiva dos servidores em todas as suas fases, de forma que o PQVT seja transversal e respeite as diferenças de necessidades, expectativas e interesses dos servidores. Além disso, dando igualdade de oportunidades e plena condição de liberdade para a expressão dessas. Ademais, cabe a essa equipe, o desafio de buscar a cooperação interdisciplinar, intersetorial e principalmente dos gestores para o sucesso das ações. De acordo com Guerreiro (2013), o programa de QVT deve ser aprovado pela alta administração e por todos os servidores que passarão a participar no desenvolvimento das atividades.

As atividades a serem incluídas no Programa deverão ser tipificadas entre as determinadas por lei, como as de cuidados em relação à segurança no trabalho, realização de exames periódicos e desenvolvimento dos servidores, implementadas pelos departamentos responsáveis dentro da instituição. As atividades definidas pelas necessidades dos servidores, determinadas a partir da etapa de diagnóstico e aprovadas pela gestão da Instituição. E por outras que poderão ser ofertadas a partir de projetos criados e geridos por técnico-administrativos e docentes e que sejam aprovadas pela equipe de gestão do PQVT em consonância com as diretrizes da política instituída como, por exemplo, projetos de extensão. Os tipos de atividade categorizados como ‘determinadas em lei’, ‘proposta por meio de projetos de técnicos ou docentes’ ou ‘definidas pela gestão’ foram determinados de acordo com o disposto em Albuquerque (2015).

A interação social é um elemento de destaque para o inter-relacionamento no trabalho, assim como, o desenvolvimento pessoal e profissional. A busca por relacionamentos melhores, nesse mesmo sentido, faz-se sempre necessária. Assim, é importante considerar a necessidade de espaços de convivências, que promovam a integração entre os colegas e de ações voltadas para a melhoria da relação equipe/gestor por meio do diálogo e da comunicação.

Conhecer as limitações das pessoas, tendo um bom entendimento do volume de trabalho adequado e diminuição de práticas injustas, são elementos importantes na busca pela

satisfação. Ajustar os ambientes de trabalho às pessoas e ajustar os desafios com a capacidade dos servidores é outro elemento que merece destaque. Nesse sentido, a capacitação e desenvolvimento de gestores tornam-se indispensáveis.

A flexibilidade e o tempo para conciliar outras atividades, para além do trabalho, são elementos necessários na busca de uma vida mais prazerosa. Capazes de tornar o servidor mais feliz e menos adoentado. Uma abordagem equilibrada da vida traz benefícios ao servidor e à Instituição. Nesse sentido, é necessária a realização de práticas de autoconhecimento e avaliação da vida. Entender a contribuição do trabalho para o bem dos outros e da sociedade, perceber o valor do que está sendo realizado e se sentir reconhecido são outros fatores que trazem o aumento da percepção de QVT.

O modelo apresentado, que tem como premissa a definição de uma política, a aprovação e apoio da alta gestão, a participação dos servidores em todas as fases da construção do Programa e os ciclos de gestão, pretende trazer a melhoria da percepção da QVT. Pretende-se com sua implantação fazer com que a UFRGS torne-se uma universidade melhor, tanto para seus servidores quanto para a comunidade. Ademais, tornar a UFRGS um modelo de gestão de pessoas, levando suas práticas a outras instituições públicas de modo a melhorar a sociedade como um todo.

4.3 AVALIAÇÃO DA SOLUÇÃO

Nesta fase, depois de concretizados o diagnóstico e criação, a partir do entendimento do contexto e do cenário da pesquisa, foi realizada a avaliação do modelo de Programa de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho. Avaliação essa que contou com a análise de quatro servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, sendo três participantes da fase de diagnóstico, e de um avaliador externo com formação em Administração e mestrado em Engenharia de Produção. Neste item, são apresentadas as melhorias no modelo anteriormente proposto.

Para fins de organização do trabalho, as alterações meramente incrementais foram realizadas diretamente na etapa de desenvolvimento do modelo. Já as alterações mais substanciais foram elencadas nesse item, a fim de demonstrar a importância da fase de avaliação na consecução do Programa.

Em relação ao Plano de QVT (Figura 8), foram sugeridas alterações na visão do Programa de modo que fossem abarcados elementos importantes. Foi destacada, neste item, a importância da gestão das relações interpessoais, da promoção à saúde e do bem-estar no trabalho. Frente às diretrizes apresentadas, houve a sugestão de melhoria nas duas últimas. Foi destacada a necessidade de um ambiente, além de prazeroso, adequado ao desenvolvimento das atividades. Também, de uma avaliação contínua dos sistemas e processos de trabalho. O Objetivo Geral proposto foi revisto, assim, sendo necessária a inclusão de outros objetivos específicos. Quanto à definição de QVT, foi acrescido apenas o elemento processos de trabalho. Apesar de ter sido uma pequena alteração, devido à importância da definição para a proposição do modelo, a nova redação foi reproduzida na figura 11, que apresenta a concepção revisada do Plano.

<p>Missão:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover o aumento da percepção de Qualidade de Vida no Trabalho por meio de um Programa que busque a humanização do trabalho e o bem-estar dos servidores.
<p>Visão:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser referencial de excelência em Qualidade de Vida no Trabalho, por meio de práticas de gestão de recursos humanos que contribuam para a qualidade das relações interpessoais, da promoção da saúde e do bem-estar no trabalho, sendo lembrada como uma Universidade que valoriza e desenvolve de maneira integral seus servidores.
<p>Diretrizes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oportunidade de participação de todos os servidores na criação e desenvolvimento do programa, buscando um atendimento global das necessidades dos servidores. • Busca pela melhoria contínua dos aspectos que impactam na Qualidade de Vida no Trabalho, por meio da ampliação e desenvolvimento constante das atividades que compõem o Programa de QVT. • Reconhecimento e valorização institucional do servidor como bem maior da instituição, sendo o recurso mais valioso e necessário à consecução de seus objetivos. • Reconhecimento de que o local de trabalho deve ser um ambiente prazeroso e adequado, capaz de proporcionar bem-estar e desenvolvimento ao servidor. • Continua avaliação dos sistemas e processos de trabalho, de forma a permitir sua modernização, sempre que necessário, garantindo assim, maior segurança, saúde e conforto aos servidores e melhores resultados aos usuários dos serviços da Universidade.
<p>Objetivo Geral:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover a melhoria da percepção da Qualidade de Vida no Trabalho por meio da humanização do mesmo, do desenvolvimento integral dos seus servidores, de avanços na sua organização e ambiente e de mudanças na cultura organizacional quanto à sua concepção.
<p>Objetivos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estruturar um plano de atendimento integral ao servidor, atendendo às suas dimensões física, psicológica e social, no que se refere ao trabalho e sua vida geral. • Colaborar para o equilíbrio entre a vida profissional e as demais esferas da vida dos servidores. • Buscar praticar a justiça nas relações sociais, por meio de um atendimento amplo e indiscriminado ao desenvolvimento dos servidores em todos os aspectos ligados ao seu desenvolvimento pessoal e profissional de forma equânime. • Promover melhoria contínua na organização e ambientes de trabalho. • Reconhecer o servidor como elemento central nas relações de trabalho, sendo esse mais importante do que o resultado produzido. • Avaliar continuamente as ações do Programa quanto aos alcances dos objetivos e efetividade.
<p>Definição de QVT - UFRGS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A Qualidade de Vida no Trabalho é um constructo que envolve a satisfação, a felicidade, o bem-estar, a centralidade do trabalho e é determinada por elementos como os espaços físicos em que o trabalho é desenvolvido, o ambiente e os processos de trabalho e as relações interpessoais nele desenvolvidas.

Figura 11 - Plano de Qualidade de Vida no Trabalho revisado
Fonte: O autor (2018)

Ademais, nas avaliações realizadas alguns pontos levantados a fim de trazer mais robustez ao modelo proposto se deram no tocante ao instrumento para diagnóstico da QVT, importância da sensibilização da alta gestão e dos gestores, descentralização na solução dos

problemas e demonstrações das atividades possíveis de serem implantadas. Esses pontos serão discutidos a seguir.

Em relação ao instrumento de diagnóstico para a QVT, embora já haja questionários próprios para avaliação da QVT em IFES, acredita-se em um potencial maior de análise com a utilização de questões abertas. A realização de uma pesquisa, por meio do portal dos servidores, que pode ser realizada em conjunto com outros instrumentos de gestão, como, por exemplo, a avaliação de desempenho, tende a ter maior participação dos servidores. Entre os itens a serem questionados aos servidores, deve constar, como o servidor define a QVT, quais as principais barreiras na obtenção de melhor QVT e quais atividades deveriam compor um PGQVT. As respostas a esses itens, dado o grande quantitativo de servidores, já trariam os elementos necessários a proposição de um Plano de Ação.

Um diagnóstico complementar, bem como, uma avaliação dos resultados das ações, pode ser realizado a partir de informações de demandas de setores diversos. O Departamento de Atenção à Saúde pode disponibilizar dados de afastamentos e tipo de doenças que levaram a esses. O Departamento de Ingresso, Mobilidade e Acompanhamento com os dados de pedidos de remoção. O Núcleo de Assuntos Disciplinares com dados de ocorrências que podem estar ligadas à falta de QVT. Bem como, a Equipe Multidisciplinar de Acessibilidade e o Incluir com as demandas específicas dos servidores por eles atendidos.

Foram previstas duas etapas de sensibilização em relação ao PGQVT. Uma etapa é anterior aos ciclos de gestão e nela pretende-se tocar a alta gestão da Instituição. Outra, ocorre durante o ciclo na fase de planejamento. A sensibilização da alta gestão é primordial ao sucesso do projeto, levando-se em conta a necessidade de contar com uma estrutura para o desenvolvimento do Programa, além da necessidade de apoio na sensibilização dos gestores e na tarefa de compartilhamento sistemático das demandas específicas com as áreas em que os problemas estão ocorrendo. A alta gestão tem papel fundamental no apoio ao encaminhamento das demandas às unidades responsáveis.

Já a sensibilização dos gestores é necessária devido ao seu papel estratégico, visto que esses podem conscientizar e apoiar os servidores na participação das ações do Programa. Além disso, podem servir como ponte, transmitindo a esses servidores a importância e os benefícios que o bem-estar no trabalho possibilita para o indivíduo e para Instituição. Desta forma, entre as atividades necessárias ao Programa, destaca-se a formação de gestores. Essa atividade faz-se necessária pela importância da relação entre esses e seus subordinados e por seu papel como formadores de opinião e incentivadores.

Em relação às atividades propostas, muitas deverão ser analisadas a partir da etapa de diagnóstico, na qual um número expressivo de servidores deve ser consultado. Porém os dados avaliados nesta dissertação, retirados dos documentos de gestão da UFRGS, das entrevistas com servidores e das dissertações realizadas em outras IFES são suficientes para a proposição de algumas atividades que poderão ser incluídas no Plano de Ação. Na figura 12 são apresentadas algumas dessas ações.

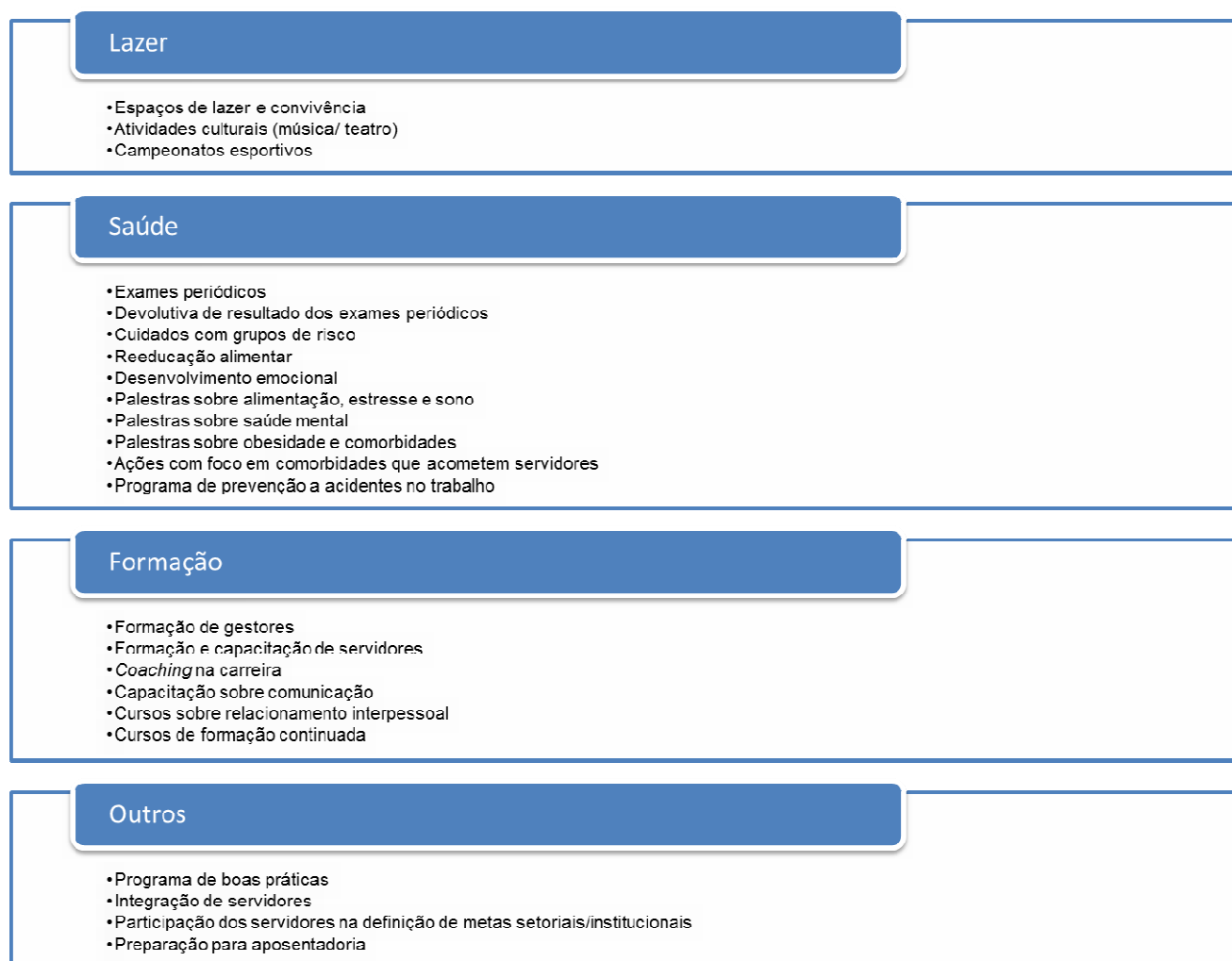


Figura 12 - Atividades para QVT

Fonte: O autor (2018)

Encerrada a fase de concepção do modelo de PGQVT e, desta forma, atingido o objetivo desta dissertação serão, na sequência, feitas as considerações finais. Por conseguinte, será realizada uma avaliação das contribuições práticas e teóricas trazidas neste trabalho, bem como, uma discussão sobre as limitações e sugestões para pesquisas futuras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atividade que ocupa a maior parte do tempo das pessoas quando acordadas é o trabalho, logo as sensações e momentos vivenciados durante a jornada têm grande impacto sobre a Qualidade Geral de Vida. A remuneração inadequada, a natureza do trabalho, as condições do local onde ele acontece, a sensação de pouca autonomia, as injustiças e a sobrecarga, são, entre outros, fatores que influenciam nossa motivação, engajamento, saúde e vida. Frente a esses elementos, pode-se concluir que a Qualidade de Vida no Trabalho influencia os resultados obtidos tanto em relação à produtividade e qualidade do trabalho realizado, quanto em relação à vida dos trabalhadores.

Buscou-se nesta dissertação trazer um modelo de Programa de Qualidade de Vida do Trabalho adaptado às necessidades da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Para tanto, foram elementos de subsídio para a criação do modelo de Programa, a análise dos documentos da Instituição, entrevistas realizadas com servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e análise de vinte e duas dissertações realizadas em IFES.

A concepção do modelo utilizou como método o *Design Science Research* (DSR), que se baseia na criação de artefatos para a solução de problemas reais. Esse método de pesquisa baseia-se no conhecimento do pesquisador como alavanca para a criação de elementos que permitam a resolução de tais problemas. Assim o pesquisador prescreverá, diante do conhecimento adquirido, soluções para o problema de pesquisa.

As pesquisas de QVT realizadas em IFES, até o momento, trouxeram em sua maioria apenas o diagnóstico do constructo. Basearam-se em modelos preconcebidos e generalistas. Além disso, as poucas em que constam ações de melhoria, não foram baseadas em um estudo realizado de forma participativa e com a posterior análise das proposições.

Esse trabalho inova ao utilizar a metodologia *DSR* na formulação de um modelo de PGQVT voltado a uma IFES. Traz, também, um diferencial em não apenas propor soluções, mas sim, uma nova maneira de conceber um Programa baseado em elementos de gestão como a criação de uma política, sensibilização, comunicação, coparticipação dos servidores, ciclos de melhoria contínua, gestão por equipe multiprofissional, além da utilização de parceiros institucionais para o seu sucesso.

Assim, pode-se inferir que as principais contribuições teóricas trazidas neste estudo são a de que as melhorias relacionadas à QVT podem ser feitas de uma maneira mais criativa, por meio da utilização de novas metodologias, que permitem a visualização de novos

caminhos na busca de soluções. Além disso, muitos trabalhos desenvolvidos neste campo do saber são interrompidos na fase de diagnóstico, sem que haja a proposição de caminhos a serem seguidos na busca da QVT almejada.

A utilização de uma metodologia qualitativa e que busca resultados prescritivos trouxe resultados inovadores. Dessa forma, ratifica-se o entendimento de que a *Design Science Research* é a metodologia indicada aos estudos na área de Engenharia de Produção.

Na prática, esta dissertação apresenta mais do que apenas um conceito de QVT para a Instituição. Foi identificada a maneira de conceber um Programa baseado no contexto organizacional. Ele é estruturado com base na realidade institucional e em premissas que estão de acordo com as determinadas pela cultura e elementos de gestão da IFE.

Com a utilização das propostas trazidas no trabalho, a Instituição pode deixar de agir de forma reativa ou contornando as situações que geram problemas à QVT. Pode-se começar a agir de maneira preventiva e corretiva e a colher os benefícios dessa prática. Isso, tendo em vista que os resultados das ações buscam, além dos benefícios trazidos aos servidores, o maior engajamento e motivação desses com consequente melhoria nos resultados institucionais.

Apesar de todos os servidores pesquisados entenderem a importância do tema e de acreditarem que a implantação de um Programa traria benefícios à Instituição, até o momento não existe nenhuma prática formal nesse sentido na Instituição estudada. Foram apresentadas nas entrevistas práticas isoladas, que podem ter como consequência o aumento na percepção de QVT. Na prática, as informações trazidas nesta dissertação mostram elementos para a reflexão da necessidade de implantação de um Programa nessa área.

Além disso, faz-se um alerta no sentido da necessidade de se evitar que o sofrimento dos servidores acarrete adoecimento e afastamento deles de suas funções, além de absenteísmo e presenteísmo. Em uma estrutura em que já se verifica a falta de servidores, essas ações trazem uma possibilidade de redução dos danos a ela.

Assim, sugere-se que a UFRGS coloque em sua agenda de gestão o tema Qualidade de Vida no Trabalho. A importância da satisfação, motivação e saúde dos servidores impacta no engajamento e nos resultados produzidos. Os movimentos nesse sentido podem, se necessário, começar por ajustes na forma de pensar o trabalho e a gestão dos recursos humanos, sem que seja necessário o aporte de grandes recursos financeiros. A partir disso, os movimentos e ações relacionadas à QVT podem ser ampliados de acordo com as possibilidades institucionais. Importante, nesse sentido, é a constante busca por relações em que haja mais

sensibilidade, humanismo e responsabilidade. Além da busca por condutas adequadas dos servidores perante seus colegas, seu trabalho e a comunidade.

O servidor não pode ser visto apenas como força de trabalho, como agente dos resultados esperados pela administração. Não pode ser apenas alvo de cobranças por resultados, que geram o estresse e, algumas vezes, o adoecimento. Não deve ser reconhecido apenas pela dedicação que presta ao órgão, sem que se leve em conta as outras esferas de sua vida. O trabalho como mero meio para subsistência perde o sentido. Assim, faz-se necessário uma nova concepção do sentido do trabalho, como fonte de satisfação, felicidade, autorrealização. Os resultados devem ser atingidos a partir do engajamento, e não da pressão por resultados. O reconhecimento, o trabalho em equipe, a visão do todo, o sentido do trabalho devem ser os elementos propulsores dos resultados esperados.

Sugere-se também a ampla sensibilização e desenvolvimento dos gestores. Como visto no decorrer desta dissertação, os gestores têm enorme influência na gestão das relações interpessoais, ambientes e no desenvolvimento dos processos do trabalho. Envolvê-los nos processos de melhoria da percepção da QVT é ponto crucial para o sucesso. É necessário que eles possam entender as limitações de seus subordinados, reconhecer e estimular seu trabalho e que saibam dar *feedbacks*. Também, faz-se importante sua ação junto aos demais servidores no sentido de estimulá-los a participar das atividades propostas no PGQVT.

A pesquisa realizada se limitou a proposição de um modelo conceitual de PGQVT, não tendo sido efetuada sua aplicação de forma prática. Neste sentido, há um avanço frente a maioria dos estudos realizados, que apenas realizam um diagnóstico da QVT. Porém, as necessidades de pesquisa não se esgotam neste estágio. Ainda são necessárias pesquisas que demonstrem a efetividade dos programas.

Além disso, nesta dissertação, os dados trazidos referem-se apenas às percepções de uma pequena amostra dos servidores. A Instituição pesquisada não possui dados de um diagnóstico amplo sobre a percepção da QVT pelos servidores. Assim, uma análise diagnóstica, que leve em conta as necessidades de todos os servidores, se faz imperativa. Outrossim, é necessário entender as diferenças e as principais necessidades dos públicos a quem se destina esse Programa. Seja em razão da idade, sexo, profissão, unidade acadêmica, hierarquia ou outros fatores.

Também poderiam ser objetos de estudos a construção de um Plano de Ação baseado em um diagnóstico amplo ou um plano de comunicação das estratégias e ações do PGQVT. Ademais, faz-se necessário na Instituição um estudo da ergonomia da atividade, a fim de

permitir que o trabalho seja adaptado ao servidor e não ele ao trabalho, conforme sugere Ferreira (2009). Busca-se, dessa forma, estabelecer melhores condições e organização do trabalho, relações socioprofissionais, reconhecimento e crescimento profissional e elo entre trabalho e vida social.

Diversos fatores podem ser estudados nesse sentido. Nota-se, hoje, um aumento dos afastamentos devido a doenças psíquicas entre servidores. Um dos indicadores para medir a efetividade das ações poderia ser a correlação entre a implantação de PGQVT e a diminuição desses afastamentos. Além disso, pode-se também estudar a correlação entre a formação e desenvolvimento de gestores e o aumento da percepção de QVT entre os demais servidores. Ou quanto à percepção de maior engajamento dos servidores, a partir da observação feita pelos gestores, quando da implantação de PGQVT. Também se pode avaliar a rotatividade, a remoção e a redistribuição a pedido, considerando os motivos que levam a essas solicitações e, assim, avaliar como as vivências de mal-estar no trabalho afetam o quadro de pessoal dos setores ou instituições.

Assim, esta pesquisa, apesar de trazer contribuições tanto no campo prático quanto no campo teórico, está longe de esgotar os estudos necessários. Ainda há campos onde são necessárias contribuições em relação ao tema QVT, conforme descrito acima. Também ainda faz-se necessária a implantação das melhorias indicadas na Instituição estudada. São necessários outros passos a serem dados na busca de uma Instituição que possa ser reconhecida por uma ter uma gestão de recursos humanos de excelência e que agregue os objetivos de seus servidores aos objetivos organizacionais.

Sabe-se que há um grande limite na gestão das IFES, pois pontos centrais como o quadro de servidores, o plano de carreira e as verbas orçamentárias são determinados por órgãos centrais, apesar de essas instituições possuírem autonomia administrativa e financeira. Porém, muito pode ser feito mesmo com os recursos e as limitações impostos. Para tanto, é necessário o reconhecimento da importância do servidor, e não só os resultados, como elemento central no campo do trabalho.

REFERÊNCIAS

- Albuquerque, A. M. P. **Programa de qualidade de vida no trabalho da UFRN: uma avaliação centrada na percepção dos trabalhadores.** Dissertação de Mestrado em Gestão de Processos Institucionais. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2015.
- Albuquerque, V. A. **A avaliação do nível de qualidade de vida na percepção dos servidores técnicos administrativos de uma instituição de ensino superior:** estudo de caso. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2013.
- Alfenas, R. A. S.; Ruiz, V. M. Um Panorama de Estudos Sobre Qualidade de Vida no Trabalho na Administração Pública Brasileira no Período de 2007 a 2013. **Organizações em contexto**, v. 11, n.22, p.143-167, 2015.
- Almeida, A de. **Qualidade de vida no trabalho:** estudo com servidores técnico-administrativos de uma instituição de ensino superior federal no Estado de Minas Gerais. Dissertação de Mestrado em Administração. Faculdade Novos Horizontes. Belo Horizonte, 2013.
- Andrade, S. M. **Qualidade de vida no trabalho: proposta de um modelo integrador do BPSO com justiça organizacional para o bem-estar de servidores públicos.** Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de São Paulo – FEA-USP. São Paulo, 2016.
- Arellano, E. B.; Limongi-França, A. C. Análise crítica dos indicadores dos programas de qualidade de vida no trabalho no Brasil. **O Mundo da Saúde**, v. 37, n.2, p. 1 41-151, 2013.
- Bagtasos, M. R. Quality of work life: A review of literature. **DLSU Business and Economics Review**, v. 20, n.2, p. 1–8, 2011.
- Bernardo, K. M. **Qualidade de vida no trabalho dos servidores administrativos de uma instituição federal de ensino superior.** Dissertação de Mestrado em Gestão Organizacional. Universidade Federal de Goiás. Catalão, 2014.
- Blanch, J. M. Quality of Working Life in commoditized hospitals and universities. **Papeles del Psicólogo**, v. 35, n. 1, p. 40-47, 2014.
- Bockerman, P.; Ilmakunnas, P. Interaction of working conditions, job satisfaction, and sickness absences: Evidence from a representative sample of employees. **Social Science and Medicine**, v. 10, n. 4, p. 520-528, 2008.
- Brasil. Constituição. **Constituição da República Federativa do Brasil**, DF, 1988

Butterworth, P.; Leach, L. S.; Strazdins, L.; Olesen, S. C.; Rodgers, B.; Broom, D. H. The psychosocial quality of work determines whether employment has benefits for mental health: Results from a longitudinal national household panel survey. **Occupational and Environmental Medicine**, v.68, n.11, p. 806–812, 2011.

Campos, N. M. **Qualidade de vida no trabalho dos servidores técnico-administrativos do Instituto Federal Sul-rio-grandense lotados em Pelotas**. Dissertação de Mestrado em Políticas Sociais. Universidade Católica de Pelotas. Pelotas, 2016.

Chandler, J.; Barry, J.; Clark, H. Stressing academe: The wear and tear of the New Public Management. **Human Relations**, v. 55, n. 9, p. 1051-1069, 2002.

Côrtes, V. M. **Análise da qualidade de vida no trabalho dos docentes dos cursos técnicos profissionalizantes**: estudo de caso no campus Campos Centro do Instituto Federal Fluminense. Dissertação de Mestrado em Sistemas de Gestão. Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2015.

Costa, E. M.; Ramos, F. S.; Sampaio, L. M. B. Dinâmica da eficiência produtiva das instituições federais de ensino superior. **Planejamento e Políticas Públicas**, v. 44, p. 51-84, 2015.

Coutinho, M. L. G. **Prática de gestão de projetos em programas de qualidade de vida no trabalho**. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009.

Dourado, D. C. P.; Carvalho, C. A. Controle do homem no trabalho ou qualidade de vida no trabalho? **Cadernos EBAPE.BR**. v. 4, n. 4, p. 1-15, 2006.

Dresch, A. **Design Science e Design Science Research como Artefatos Metodológicos para Engenharia de Produção**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade do Vale dos Sinos. São Leopoldo, 2013.

Erdogan, B.; Bauer, T. N.; Truxillo, D. M.; Mansfield, L. R. Whistle While You Work: A Review of the Life Satisfaction Literature. **Journal of Management**, v. 38, n.4, p. 1038-1083, 2012.

Evans D., Pearsons A. Systematic reviews: gatekeepers of nursing knowledge. **Journal of Clinical Nursing**, v. 10, n. 5, p. 593-599, 2001.

Farid, H.; Izadi, Z.; Ismail, I. A.; Alipour, F. Relationship between quality of work life and organizational commitment among lecturers in a Malaysian public research university. **Social Science Journal**, v. 52, n.1, p. 54–61, 2015.

Fernandes. E. C. **Qualidade de vida no trabalho**. Salvador: Casa da Qualidade. 1996.

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, 1988.

Fernandes, G. M. A. **Fios que tecem o bem e o mal-estar laborais**: o papel dos gestores na promoção da qualidade de vida no trabalho. Dissertação de Mestrado em Gestão em Processos Institucionais. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2016.

Ferrari, M. D. **Qualidade de vida no ambiente de trabalho**: UTFPR – Curitiba e o desenvolvimento de pessoas. Dissertação de Mestrado em Tecnologia. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2014.

Ferreira, M. C. A ergonomia da atividade se interessa pela qualidade de vida no trabalho? Reflexões empíricas e teóricas. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 11, n. 1, p. 83-99, 2008.

Ferreira, M. C.; Alves, L.; Tostes, T.. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Serviço Público Federal: O Descompasso entre Problemas e Práticas Gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 25, n. 3, p. 319-327, 2009.

Ferreira, R. R.; Ferreira, M. C.; Antloga, C. S.; Bergamaschi. Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**. v. 44, n.2, p.147-157, 2009

Flores, F. A.; Freitas, A. L. P. Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho docente no Centro de Tecnologia de uma Instituição de Ensino Superior pública. In: **Anais do XXXV Encontro Nacional De Engenharia de Produção - ABEPRO**. Fortaleza, p. 1-16, 2015.

Fontinha, R.; Van Laar, D.; Easton. S. Quality of working life of academics and researchers in the UK: the roles of contract type, tenure and university ranking. **Studies in Higher Education**, p. 1-18, 2016.

Freitas, A. L. P.; Sousa, R. G. B. Um Modelo para Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho em Universidades públicas. **Revista Eletrônica Sistema & Gestão**, v.4, n.2, p.136-154, 2009

Garcia, Y. M.. **Qualidade de vida no trabalho**: percepção dos técnicos administrativos do IFCE. Dissertação de Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior. Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2013.

Godard, J. What is best for workers? The implications of workplace and Human Resource Management practices revisited. **Industrial Relations**, v.49, n.3, p. 466-488, 2010.

Gomez, C. M.; Costa, S. M. F. T. A construção do campo da saúde do trabalhador: percurso e dilemas. **Caderno de Saúde Pública**, v. 13, n. 2, p. 21-32, 1997.

Guerreiro, M. S. **A qualidade de vida no trabalho dos servidores do IFAM campi Manaus e o reflexo na produtividade organizacional**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal do Amazonas. Manaus, 2013.

Güths, H. **Modelo conceitual de gestão da qualidade de vida no trabalho em instituições de educação superior**. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2016.

Heloani, J. R.; Capitão, C. G. Saúde mental e psicologia do trabalho. **São Paulo em Perspectiva**, v. 17, n.2, p. 102-108, 2003.

Huang, T.-C.; Lawler, J.; Lei, C.-Y. I. The effects of quality of work life on commitment and turnover intention. **Social Behavior and Personality**, v. 35, n. 6, p. 735-750, 2007.

Jenaro, C.; Flores, N.; Arias, B. Burnout and coping in human service practitioners. **Professional Psychology: Research and Practice**, v. 38, n. 1, p. 80-87, 2007.

Kasanem, E.; Lukka, K.; Siitonen, A. The constructive approach in management accounting research. **Journal of Management Accounting Research**, Vol.5, p. 241-264, 1993.

Klein, K. B. **Qualidade de vida no trabalho docente: um olhar sobre os professores da universidade federal do Tocantins**. Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento Regional. Universidade do Federal do Tocantins – UFT. Palmas, 2013.

Koonmee, K.; Singhapakdi, A.; Virakul, B.; Lee, D. J. Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 1, p. 20-26, 2010.

Korunka, C.; Carayon, P.; Sainfort, F.; Scharitzer, D.; Hoonakker, P. Quality in the public sector from an employee's perspective: results from a transnational comparison. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 14, n. 5, p. 537-548, 2003.

Korunka, C.; Scharitzer, D.; Carayon, P.; Hoonakker, P.; Sonnek, A.; Sainfort, F. Customer orientation among employees in public administration: A transnational, longitudinal study. **Applied Ergonomics**, v. 38, n.3, p. 307–315, 2007.

Lacerda, D. P.; Dresch, A.; Proença, A.; Antunes Jr.; J. A. V. Design Science Research: método de pesquisa para Engenharia de Produção. **Gestão & Produção**, v. 20, n.4, p. 741-761, 2013.

Lawler, E. E. Strategies for improving the quality of work life. **American Psychologist**, v. 37, n. 5, p. 486-493, 1982.

Lemos, R. B. **A qualidade de vida no trabalho sob a percepção dos servidores da Universidade Federal do Pampa**. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2015.

Lima, M. G. **Qualidade de Vida no Trabalho: Um estudo quantitativo e qualitativo na Universidade do Oeste de Santa Catarina - Campus Chapecó**. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

Lima, A. V. Q. **Qualidade de vida no trabalho e valores organizacionais: a percepção dos técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino superior**. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2014.

Limongi-França; A. C. **Indicadores empresariais de Qualidade de Vida no trabalho** esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000. Tese de Doutorado em Administração. Universidade de São Paulo. São Paulo, 1996.

Lopes, R. P. V. **Qualidade de vida e bem-estar no trabalho: a autopercepção dos servidores técnico-administrativos em uma universidade federal.** Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Públicas. Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2014.

Mansano, M. S. M. **Qualidade de vida no trabalho de servidores públicos técnico-administrativos das pró-reitorias de um instituto público federal.** Dissertação de Mestrado em Administração Pública. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Campo Grande, 2015.

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.

Martins, M. M. C.. **Qualidade de vida no trabalho dos docentes da Universidade Federal do Ceará Dissertação** (Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão de Educação Superior) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza (CE), 2011.

Mathias, J. P. C. B. **A qualidade de vida no trabalho: um estudo com os servidores técnicos administrativos do IFPA - Campus Belém.** Dissertação de Mestrado em Gestão Pública. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Vila Real, 2016.

Medeiros, A. M.; Jardim, R. Proposta de ações em saúde dos servidores públicos federais à luz das mudanças demográficas. **Revista Brasileira de Estudos de População**, v.30, p. 199-201, 2013.

Mendes, A. M. B. Aspectos Psicodinâmicos da Relação Homem-Trabalho: as contribuições de C. Dejours. **Psicologia, Ciência e Profissão**, v. 15, n. 1, p. 34-38, 1995.

Mendonça, M. H. **A qualidade de vida no trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina: um estudo de caso com os docentes efetivos de ensino superior do Centro Sócio Econômico da UFSC.** Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2013.

Ministério da Previdência Social. **Informe Especial por Ocasão do Dia Mundial em Homenagem às Vítimas de Acidente do Trabalho.** 2014. Acesso em 13/12/2016. Disponível em < <http://www.previdencia.gov.br/wp-content/uploads/2014/04/I-Boletim-Quadrimestral-de-Benef%C3%ADcios-por-Incapacidade1.pdf>>

Nadler, D. A; Lawler, E. E. Quality of work life: perspectives and directions. **Organizational Dynamics**, v. 11, n. 3, p. 20-30, 1983.

Navarro, V. L.; Padilha, V. Dilemas do trabalho no capitalismo contemporâneo. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, p. 14-20. 2007.

Noblet, A.; Teo, S. T. T.; McWilliams, J.; Rodwell, J. J. Which work characteristics predict employee outcomes for the public-sector employee? An examination of generic and occupation-specific characteristics. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 8, p. 1415–1430, 2005.

Nunes, A. V. L.; Lins, S. L. B. Servidores Públicos Federais: uma análise do prazer e sofrimento no trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 9, n.1, p. 51-67, 2009.

Ojedokun, O; Idemudia, E. S.; Desouza, M. Perceived external prestige as a mediator between quality of work life and organisational commitment of public sector employees in Ghana. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 41, n. 1, p. 1–10, 2015.

Oliveira, P. M; Limongi-França; A. C. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 4, n. 1, p. 1-21, 2005.

Organização Internacional do Trabalho. **Declaração da OIT sobre os princípios e Direitos Internacionais do Trabalho**. Genebra, 1998. Acesso em, 25/09/2017. Disponível em <http://www.ilo.org/public/english/standards/declaration/declaration_portuguese.pdf>

Paixão, R. B.; Souza, M. A. A percepção dos docentes de universidades públicas sobre a Qualidade de Vida no Trabalho. In: **Anais do V Encontro de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho** – ANPAD, Brasília, p. 1-15, 2013.

Parcianello, J. A. **Qualidade de vida no trabalho**: subsídios para um plano de melhorias em função da percepção dos servidores ativos da UFSM. Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Públicas. Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2015.

Pinto, A. M. A. **O impacto da qualidade de vida no trabalho sobre a produtividade dos servidores técnico-administrativos em educação do Instituto Federal do Amazonas**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal do Amazonas. Manaus, 2015.

Pinto, L. B. **Qualidade de Vida no Trabalho para os servidores técnico-administrativos de uma universidade federal em Minas Gerais**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Lavras – UFLA. Lavras, 2013.

Rocha, C. G. **A conceptual framework for defining customisation strategies in the house-building sector**. Tese de Doutorado em Engenharia Civil. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2011.

Rossi, A. M.; Quick, J. C.; Perrewé, P. L.. **Stress e qualidade de vida no trabalho: o positivo e o negativo**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

Sachs, I. Inclusão social pelo trabalho decente: oportunidades, obstáculos, políticas públicas. **Estudos Avançados**, v. 18, n. 51, p. 23-49, 2004.

Sampaio, J. R. Qualidade de Vida no Trabalho: Perspectivas e Desafios Atuais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 12, n.1, p. 121-136, 2012.

Schirmeister, R.; Limogi-França, A. C. A Qualidade de Vida no Trabalho: Relações com o Comprometimento Organizacional nas Equipes Multicontratuais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 12, n. 3, p. 283-298, 2012.

Shahbazi, B.; Shokrzadeh, S.; Bejani, H.; Malekinia, E.; Ghoroneh, D.. A Survey of relationship between the quality of work life and performance of Department Chairpersons of Esfahan University and Esfahan Medical Science University. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v.30, p. 1555–1560, 2011.

Silva, A. C. **A macroergonomia como ferramenta para a qualidade de vida no trabalho do servidor público do Instituto Federal de Alagoas** - estudo de caso. Dissertação de Mestrado em Ergonomia. Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2015.

Silva, A. C. C. J. **Fatores que afetam a qualidade de vida no trabalho: uma análise em um instituto federal de ensino**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2015.

Sucesso, E. P. B.. **Relações interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho**. São Paulo: Qualitmark, 2002.

Van Aken, J. E. Management research based on the paradigm of the design sciences: the quest for field-tested and grounded technological rules. **Journal of Management Studies**, v.41, p. 219-246, 2004.

Vasconcelos, A. F. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 8, n. 1, p. 24-35, 2001.

Veloso, E. F. R.; Schirmesiter, R.; Limogi-França, A. C. A influência da Qualidade de Vida no Trabalho em situações de transição profissional: um estudo de caso sobre desligamento voluntário. **Revista Administração e Diálogo**, v. 9, n. 1, p. 35-58, 2007.

Walton, R. Quality of work life activities: A research agenda. **Professional Psychology**, v. 11, n. 3, p. 484-493, 1980.

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.1403-1409, 1995.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE COLETA DE DADOS:

Instrumento de coleta de dados – entrevista semiestruturada

1. Como você define Qualidade de Vida no Trabalho?
2. Quais são ações de Qualidade de Vida no Trabalho que você conhece realizadas pela UFRGS?
3. A UFRGS avalia a qualidade de vida no trabalho dos seus servidores?
4. Como você avalia a preocupação da UFRGS com a qualidade de vida no trabalho?
5. Como você considera o estágio atual da Qualidade de Vida no Trabalho na UFRGS?
6. Quais as ações utilizadas pela instituição para garantir a Qualidade de Vida no Trabalho?
7. Como são planejadas as ações que visam à Qualidade de Vida no Trabalho?
8. Qual sua percepção quanto à efetividade das ações adotadas?
9. Quais as principais dificuldades ou barreiras encontradas no desenvolvimento das ações de qualidade de vida no trabalho?
10. A UFRGS se preocupa com a Qualidade de Vida dos servidores fora do local de trabalho? De que forma?
11. Como você avalia a possibilidade de implementar um programa de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho?
12. Em sua opinião, quais as atividades que devem estar presentes em um programa de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho.
13. Quais determinantes afetam a Qualidade de Vida no Trabalho no contexto desta instituição?
14. Quais as causas que prejudicam a Qualidade de Vida no Trabalho dos servidores desta instituição?
15. Quais são/deveriam ser os principais atores envolvidos com a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho nesta instituição?
16. Quais são/ deveriam ser os principais instrumentos de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho?
17. Quais suas sugestões para melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho (projetos/ações/indicadores)?

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Este é um convite para você participar da pesquisa: ‘Proposição de um modelo conceitual de programa de gestão da qualidade de vida no trabalho para uma instituição pública de ensino superior’, que tem como pesquisadora responsável Márcia Helena Carvalho Bom.

Essa pesquisa pretende conceber um modelo conceitual da Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho a ser utilizado por Instituições Federais de Ensino Superior. Mediante as informações colhidas, será possível o entendimento da situação atual da IFES estudada, tornando possível o entendimento das necessidades e caminhos para estruturação do modelo.

Caso você decida participar, deverá responder às perguntas da entrevista sobre Qualidade de Vida no Trabalho, com duração de aproximadamente 40 minutos na aplicação das questões. Será realizada a gravação da sua voz para facilitar o procedimento da coleta das informações.

Durante a realização da entrevista a previsão de riscos é mínima, ou seja, o risco que você corre é semelhante àquele sentido num exame psicológico de rotina. Pode acontecer algum tipo de constrangimento em relação a alguma pergunta que será minimizado com as explicações necessárias sobre a questão. Como benefício você terá contribuído para a criação de um modelo de programa de gestão da qualidade de vida no trabalho que poderá ser futuramente utilizado por esta universidade. Durante todo o período da pesquisa você poderá tirar suas dúvidas ligando para Márcia Helena Carvalho Bom – telefone: (51) 99159-6257.

Você tem o direito de se recusar a participar ou responder às perguntas que lhe causem constrangimento de qualquer natureza; ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem nenhum prejuízo para você.

Os dados que você irá fornecer serão confidenciais e serão divulgados apenas em congressos ou publicações científicas, não havendo divulgação de nenhum dado que possa identificá-lo.

Esses dados serão guardados pelo pesquisador responsável pela pesquisa em local seguro e por um período de 5 anos.

Este documento foi impresso em duas vias. Uma ficará com você e a outra com a pesquisadora responsável Márcia Helena Carvalho Bom.

Consentimento Livre e Esclarecido

Após ter sido esclarecido sobre os objetivos, importância e o modo como os dados serão coletados nessa pesquisa, além de conhecer os riscos, desconfortos e benefícios que ela trará para mim e ter ficado ciente de todos os meus direitos, concordo em participar da pesquisa e autorizo a divulgação das informações por mim fornecidas em congressos e/ou publicações científicas desde que nenhum dado possa me identificar.

Porto Alegre, _____ de _____ de _____

Assinatura do participante da pesquisa

Assinatura do pesquisador responsável

APÊNDICE C – TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA GRAVAÇÃO DE VOZ

Eu, _____,

depois de entender os riscos e benefícios que a pesquisa intitulada “Proposição de um modelo conceitual de programa de gestão da qualidade de vida no trabalho para uma instituição pública de ensino superior” poderá trazer e, entender especialmente os métodos que serão usados para a coleta de dados, assim como, estar ciente da necessidade da gravação de minha entrevista, AUTORIZO, por meio deste termo, a pesquisadora Márcia Helena Carvalho Bom a realizar a gravação de minha entrevista sem custos financeiros a nenhuma parte.

Esta AUTORIZAÇÃO foi concedida mediante o compromisso da pesquisadora acima citada de garantir-me os seguintes direitos:

1. Poderei ler a transcrição de minha gravação;
2. Os dados coletados serão usados exclusivamente para gerar informações para a pesquisa aqui relatada e outras publicações dela decorrentes, quais sejam: revistas científicas, congressos e jornais;
3. Minha identificação não será revelada em nenhuma das vias de publicação das informações geradas;
4. Qualquer outra forma de utilização dessas informações somente poderá ser feita mediante minha autorização;
5. Os dados coletados serão guardados por 5 anos, sob a responsabilidade do(a) pesquisador(a) coordenador(a) da pesquisa Camila Costa Torres, e após esse período, serão destruídos e,
6. Serei livre para interromper minha participação na pesquisa a qualquer momento e/ou solicitar a posse da gravação e transcrição de minha entrevista.

Porto Alegre, _____ de _____ de _____

Assinatura do participante da pesquisa

Assinatura do pesquisador responsável