

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES E SISTEMAS
PÚBLICOS

KEMILLY BIANCA DE MELLO

CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO E AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS DE
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO
MULTICASO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR

SÃO CARLOS - SP

2017

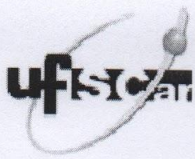
KEMILLY BIANCA DE MELLO

CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO E AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS DE
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO SETOR PÚBLICO: UM
ESTUDO MULTICASO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO
SUPERIOR

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão das Organizações e Sistemas Públicos da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Gestão das Organizações e Sistemas Públicos.

Orientador: Prof. Dr. Wilson José Alves Pedro

SÃO CARLOS - SP
2017



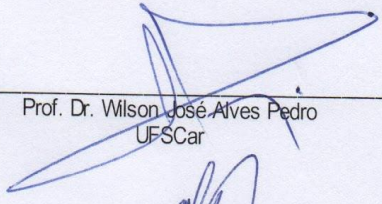
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Pró-Reitoria de Pós-Graduação

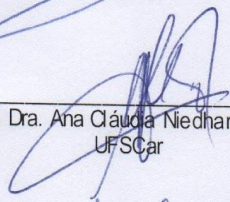
Programa de Pós-Graduação em em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos

Folha de Aprovação

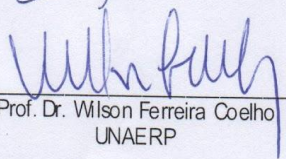
Assinaturas dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a defesa de Dissertação de Mestrado da candidata Kemilly Bianca de Mello, realizada em 14/02/2017:



Prof. Dr. Wilson José Alves Pedro
UFSCar

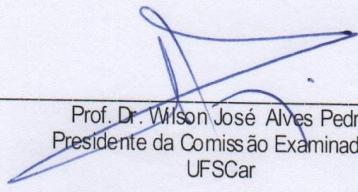


Profa. Dra. Ana Cláudia Niedhart Capella
UFSCar



Prof. Dr. Wilson Ferreira Coelho
UNAERP

Certifico que a sessão de defesa foi realizada com a participação à distância do membro Prof. Dr. Wilson Ferreira Coelho e, depois das arguições e deliberações realizadas, o participante à distância está de acordo com o conteúdo do parecer da comissão examinadora redigido no relatório de defesa do aluno Geraldo Biason Gomes.



Prof. Dr. Wilson José Alves Pedro
Presidente da Comissão Examinadora
UFSCar

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais pelo carinho, amor, incentivo e apoio incondicional em todos os momentos da minha vida e principalmente por me ensinarem a importância dos estudos e do empenho.

À minha irmã pelo companheirismo, amizade e auxílio constante.

Ao professor Wilson José Alves Pedro pela orientação, confiança, paciência e ensinamentos.

A todos os meus amigos, especialmente à Gislene, Amanda, André por acompanharem de perto essa jornada. Sou muito grata pela amizade, carinho, incentivo e apoio de cada um.

À Unesp e à UFSCar por possibilitar momentos de grande aprendizado e crescimento acadêmico e pessoal. E aos amigos e colegas que eu tive o prazer de conhecer.

Ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos (PPGGOSP) por oferecer condições e suporte para a minha formação em Mestra em Gestão das Organizações e Sistemas Públicos.

A todos os professores do PPGGOSP pelos conhecimentos compartilhados durante esse período.

Aos professores da banca de qualificação e defesa pelas contribuições para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos colegas do mestrado que me proporcionaram a oportunidade de novas amizades e novos aprendizados. Agradeço especialmente à Flávia e ao Jorge pelos bons momentos de convívio durante essa trajetória.

As grandes mulheres do Departamento do Serviço Social, Sônia, Isabel, Cristiane, Évellyn e Francly pelos momentos de aprendizado, experiência, amizade e carinho.

Ao Henrique pelo auxílio com o Comitê de Ética de Pesquisa.

Às instituições participantes da pesquisa de campo pelas informações prestadas, oportunizando a realização deste estudo. Agradeço especialmente à Glaucia, Angélica e Danielle pela disponibilidade, receptividade e gentileza em contribuir com o desenvolvimento da pesquisa.

Aos meus queridos cachorros pelo companheirismo e amor imensurável.

A Deus pela força e bênçãos proporcionadas em minha vida.

A todos aqueles que passaram ou que ficaram em minha vida, fazendo parte em algum momento da minha história eu tenho enorme gratidão.

”Não existe esta coisa de homem feito por si mesmo. Somos formados por milhares de outros. Cada pessoa que alguma vez tenha feito um gesto bom por nós, ou dito uma palavra de encorajamento para nós, entrou na formação do nosso caráter e nossos pensamentos, tanto quanto do nosso sucesso.”

(George Matthew Adams)

RESUMO

A implantação de programas relativos à qualidade de vida no trabalho (QVT) no setor público é cada vez mais comum, evidenciando a preocupação com os servidores nos aspectos profissionais e pessoais. Reconhecendo a relevância da QVT e suas ações nestas organizações, este trabalho analisou o programa de qualidade de vida no trabalho (PQVT) em três instituições públicas de ensino superior da região geográfica DRSIII-Araraquara. Para isso, foi realizado um estudo multicaso para compreender a gestão da QVT e como os PQVT são avaliados. Para um melhor entendimento sobre a QVT e PQVT, foi apresentado um material teórico acerca das questões e temas que envolvem seus principais conceitos e abordagens, as legislações pertinentes, os programas de QVT e suas respectivas estratégias de avaliações, além de expor sobre a QVT no contexto do setor público. Utilizou-se metodologia teórico-empírica, descritiva e exploratória, com análise documental e pesquisa de campo. Adotou-se procedimentos qualitativos para análise de dados. O Projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa - CEP/UFSCar (Parecer nº 1.613.134/2016). Os resultados e discussão foram sistematizados com as especificidades identificadas nos três casos investigados, seguido das percepções da QVT e a caracterização dos respectivos programas (gestão, avaliação e ações e atividades desenvolvidas). Aponta-se que os programas estudados têm características próprias (iniciativa do programa, motivações, eixo norteador, bem como nas estratégias empregadas na gestão e avaliação) de acordo com diretrizes e demandas institucionais. Apresenta-se ainda algumas sugestões para a implantação e/ou aprimoramento de PQVT no setor público pautadas em evidências empíricas e teóricas.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho. Programas de Qualidade de Vida. Instituições Públicas de Ensino Superior. Setor Público.

ABSTRACT

The deployment of programs relative to quality of working life (QWL) in the public sector is increasing, emphasizing the concern with the employees in the professional and personal aspects. This essay recognized the relevance of QWL and its actions in these organizations and analyzed the quality of working life programs (QWLP) in three public universities in the geographic area DRSIII-Araraquara. To achieve this, it was made a multicase study to understand the management of QWL e how QWLP are evaluated. For a better comprehension of the QWL and QWLP, it was presented a theoretical material about the issues and themes that involve its main concepts and approaches, the relevant legislation, the QWL programs and its respective evaluation strategies, furthermore, the QWL was showned in the public sector context. It was used a theoretical, empirical, descriptive and explanatory methodology with documental analysis and field research. This Project was approved by the Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UFSCar (Opinion n° 1.613.134/2016). The results and discussion were systematized with the identified particularities in the three investigated cases, followed by the perceptions of QWL and the characterization of each program (management, evaluation, actions and developed activities). It is indicated that the studied programs have their own characteristics (program initiative, motivations, the targetting, as well as the strategies used in the management and evaluation) according to institutional guidelines and demands. In the end, it is presented some suggetions for deployment or improvement of the QWLP in the public sector ruled by empirical and theoretical evidences.

Key Words: Quality of Working Life. Quality of Working Life Programs. Public Universities. Public Sector.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo de Qualidade de Vida.....	16
Figura 2 - Resistência à conformidade e as consequências imprevistas da burocracia	26
Figura 3 - Ações de GQVT nas dimensões.....	32
Figura 4 - Dimensões e Componentes da Competência Profissional.....	34
Figura 5 - Modelo de avaliação integrada de QVT - dimensão do indivíduo.....	40
Figura 6 - Região DRS III- Araraquara.....	47
Figura 7 - Etapas da análise e interpretação de dados.....	52
Figura 8 - Unidades da Unesp.....	58
Figura 9 - Organograma CAGPQ.....	62
Figura 10 - Etapas para a implantação de um PQVT.....	90

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Abordagens de Qualidade de Vida.....	16
Quadro 2 - Definições de QVT e sua evolução.....	18
Quadro 3 - Principais conceitos de QVT.....	20
Quadro 4 - Indicadores Empresariais de G-QVT.....	33
Quadro 5 - Razões para implementar um PQVT.....	35
Quadro 6 - Fatores que influenciam a Qualidade de Vida no Trabalho.....	43
Quadro 7 - Perfil dos entrevistados.....	54
Quadro 8 - IES federais e estaduais e PQVT.....	55
Quadro 9 - Cronograma do Edital ProEx – PQV.....	60
Quadro 10 - Implementação dos PQVT.....	76
Quadro 11 - Dimensões e componentes da competência profissional de cada IES.....	79
Quadro 12 - Dimensões BPSO das IES.....	81
Quadro 13 - Análise comparativa entre os PQVT.....	84
Quadro 14 - Desafios dos PQVT das IES.....	85

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 JUSTIFICATIVA	13
1.2 OBJETIVO	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 QUALIDADE DE VIDA	15
2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: CONCEITOS E ABORDAGENS	17
2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO SETOR PÚBLICO	23
2.4 LEGISLAÇÃO PERTINENTE	237
2.5 GESTÃO EM QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	30
2.6 PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	35
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	45
3.1 TIPO DE PESQUISA	45
3.2 CAMPO DE OBSERVAÇÃO	46
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	47
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	49
3.5 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	50
3.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	52
4 RESULTADOS	54
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS	54
4.2 O ESTUDO MULTICASO	54
4.2.1 Breve histórico da UFSCar	56
4.2.2 Breve histórico da EESC-USP	56
4.2.3 Breve histórico da FCL-Unesp	57
4.3 PERCEPÇÕES SOBRE A QUALIDADE VIDA NO TRABALHO	58
4.4 CARACTERIZAÇÃO DOS PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	59
4.4.1 Programa de Qualidade de Vida da UFSCar	59
4.4.2 Programa de Qualidade de Vida no Trabalho da EESC-USP	61

4.4.3 Programa de Qualidade de Vida no Trabalho da FCL-Unesp	62
4.4.4 Ações e atividades em Qualidade de Vida no Trabalho das IES	63
4.4.5 Gestão do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho das IES	67
4.4.6 Avaliação do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho das IES	70
5 DISCUSSÃO	73
5.1 CONCEPÇÕES VIGENTES	73
5.2 CARACTERÍSTICAS DOS PQVT	74
5.3 ATIVIDADES E AÇÕES DOS PQVT	77
5.4 GESTÃO DOS PQVT	78
5.5 AVALIAÇÃO DOS PQVT	81
5.6 COMPARAÇÃO ENTRE OS PQVT	83
5.7 DESAFIOS E SUCESSOS DOS PQVT	85
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
REFERÊNCIAS	92
APÊNDICE 1 - Roteiro de Entrevista	103
APÊNDICE 2 - Roteiro de Investigação da Pesquisa	106
ANEXO A - Parecer Consubstanciado do CEP	107
ANEXO B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	111

1 INTRODUÇÃO

A qualidade de vida no trabalho proporciona melhorias tanto à organização quanto aos indivíduos que nela atuam, contribuindo para os aspectos profissionais e pessoais. Nesse sentido, muitos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) vêm sendo adotado pelas organizações visando valorizar os trabalhadores e ainda propiciar um bom ambiente de trabalho.

A gestão de um PQVT exige grandes responsabilidades, seja na articulação do programa, no processo de avaliação ou na interação com outros setores e unidades da organização. O rol de competências de um gestor de PQVT é extenso, por conta disso há muitos desafios a serem superados.

Com base nisto e na formação acadêmica da pesquisadora como administradora pública, esse estudo surgiu com interesse em observar a percepção e atuação que o gestor público tem a respeito da qualidade de vida no ambiente de trabalho, pois apesar de ser muito comum a existência de PQVT em organizações privadas, o setor público vem mostrando uma maior preocupação com os servidores e o seu local de trabalho. Cabe salientar que o interesse em trabalhar com a QVT surgiu por motivo de uma pesquisa realizada na graduação acerca da motivação no setor público. Durante o mestrado, na busca por um tema de pesquisa relacionado aos fatores motivacionais de uma organização é que o tema qualidade de vida surgiu, buscando entender melhor a estruturação dos programas de QVT nas instituições públicas.

Este trabalho trará uma análise da gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e seus programas nas universidades de ensino superior (IES) públicas do Departamento Regional de Saúde de Araraquara - DRS III, além da investigação de como está sendo adotada a avaliação desses programas. Sendo assim, a problemática da pesquisa pode ser definida com a seguinte pergunta: “Como se dá a gestão e a avaliação dos programas de QVT nas instituições públicas de ensino superior?”.

Apesar da vastidão de pesquisas desenvolvidos acerca de QVT e PQVT, foi perceptível lacunas sobre este tema em instituições públicas de ensino. Desse modo, mostra-se interessante observar os Programas de Qualidade de Vida no Trabalho desenvolvidos nesse tipo organização. Além disso, é uma oportunidade para aprofundar nessa temática e fazer uma releitura e uma recontextualização dos assuntos que envolvem a qualidade de vida no trabalho.

Reconhecendo a repercussão que um PQVT pode acarretar na organização, aos

trabalhadores e aos gestores é que esta pesquisa foi realizada. Considerando ainda a necessidade de refletir sobre os caminhos que a QVT e seus programas vêm tomando e seu grau de impacto e influência na organização e nas pessoas.

Assim, a pesquisa mostra-se necessária para colaborar com um maior conhecimento na área da QVT, podendo apresentar algum tipo de contribuição nas áreas que envolvem a gestão de um PQVT. De qualquer forma, o assunto não se esgota neste trabalho, há muitas reflexões, investigações e estudos a serem feitos sobre a QVT, esta que é muito abrangente e necessária.

1.1 JUSTIFICATIVA

Com a maior valorização do servidor público e dos serviços realizados por esse, é que programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) vêm sendo implantando nas organizações visando melhorias e benefícios tanto no ambiente de trabalho quanto aos atores envolvidos. Porém, a área gestão de QVT apresenta vários desafios que vão desde seu planejamento, implementação e a manutenção de um programa com esse foco.

O presente trabalho se justifica em contribuir com o estudo sobre a temática QVT, já que “há um cenário novo, diversificado e amplo para a atuação da qualidade de vida no trabalho, tanto como valor, como ferramenta, produto, serviço e resultado.” (LIMONGI-FRANÇA, 2013, p.49).

Além disso, o estudo multicaso com os programas de QVT mostra-se importante para conhecer e entender como a QVT é percebida e trabalhada pelos seus gestores, buscando ainda entender quais são as demandas que estes programas apresentam e como estas são atendidas pelos gestores. Assim, a análise em instituições diferentes contribuirá para uma percepção e reflexão sobre os caminhos que a QVT vêm tomando.

Desta forma, além do trabalho acarretar na produção de conhecimento acerca da QVT e Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT), ele ainda visa o compartilhamento de sucessos e desafios entre as instituições de ensino superior (IES) estudadas. Nesse sentido, auxiliando em possíveis mudanças e melhorias nas ações do programa de QVT destas e outras instituições e/ou organizações que apresentarem alguma espécie de identificação com o que foi exposto.

São muitas as demandas que cada PQVT possui, essas que se apresentam de forma variada por conta da singularidade de cada instituição pesquisada. Apesar da busca de um bem-estar e da melhoria de saúde dos servidores ser um dos principais motivos da criação deste tipo de programa, há outras razões que alicerçam a existência das atividades e ações voltadas à qualidade de vida do trabalhador. E essas razões e motivações que levaram à

elaboração desses programas são importantes para contextualizá-los na sua respectiva instituição.

Por fim, também haverá contribuições para o departamento ou correlato responsável pela gestão e avaliação de programas de QVT. Acerca disso, Corrêa et al. (2012, p.13) comentam que “nunca se falou tanto de Qualidade de Vida no Trabalho, Saúde no Trabalho e Responsabilidade Social, porém os índices de adoecimento e insatisfação nos ambientes de trabalho continuam à nível global em ascensão”, dessa forma, a pesquisa mostra-se essencial para o fornecimento de insumos e sugestões para discussões e novas pesquisas sobre QVT e PQVT, além de ampliar a difusão dessa temática no meio acadêmico, nas organizações e na sociedade em geral.

1.2 OBJETIVO

1.2.1 Objetivo geral

Caracterizar e analisar a gestão e a avaliação de programas de Qualidade de Vida no Trabalho em instituições públicas de ensino superior.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar aspectos históricos e conceituais sobre QVT e PQVT na perspectiva apontada pela literatura no âmbito geral;
- b) Analisar as práticas atuais em Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho em instituições de ensino superior localizadas no Departamento Regional de Saúde de Araraquara - DRS III;
- c) Identificar os procedimentos avaliativos adotados pelas instituições em seus Programas de Qualidade de Vida no Trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 QUALIDADE DE VIDA

Antes de abordar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é importante introduzir a noção de qualidade de vida (QV). O termo QV apresenta uma grande diversidade de sentidos de acordo com a época e o foco adotado.

A partir de meados do século XX (período entre guerras) até os anos de 1960, qualidade de vida era relacionada com o poder aquisitivo, ou seja, uma abordagem de cunho econômico. A partir dos anos 60, além de aspectos econômicos, a educação, a saúde e o bem-estar também passaram a ser relacionado à qualidade de vida. No período pós-guerra muitas mudanças sociais ocorreram e estas passaram a ser mensuradas através de indicadores sociais, estes que avaliavam a qualidade de vida de forma geral e não individual. Com o passar do tempo, os avanços tecnológicos, principalmente na medicina, proporcionaram um interesse maior ao tema QV, havendo uma atenção maior aos indivíduos. (Ribeiro, 2011).

Para a Organização Mundial da Saúde (OMS), a Qualidade de Vida é “a percepção do indivíduo de sua posição na vida, no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações” (THE WHOQOL GROUP, 1995 p.1404).

Minayo et al. (2000) alegam que na área da saúde o termo qualidade de vida é visto nos sentidos ampliado e focalizado. No olhar ampliado, QV relaciona-se às necessidades humanas fundamentais (alimentação, acesso à água potável, habitação, educação, saúde trabalho e lazer), materiais (conforto, bem-estar, realização pessoal e coletiva) e espirituais ou não materiais (amor, liberdade, solidariedade, felicidade, inserção social), salientando o termo promoção da saúde. Já a QV compreendida de forma focalizada centra-se na propensão em viver sem doenças, ou então que essas sejam superadas sem grandes dificuldades.

Almeida, Gutierrez e Marques (2012, p. 40) atestam que:

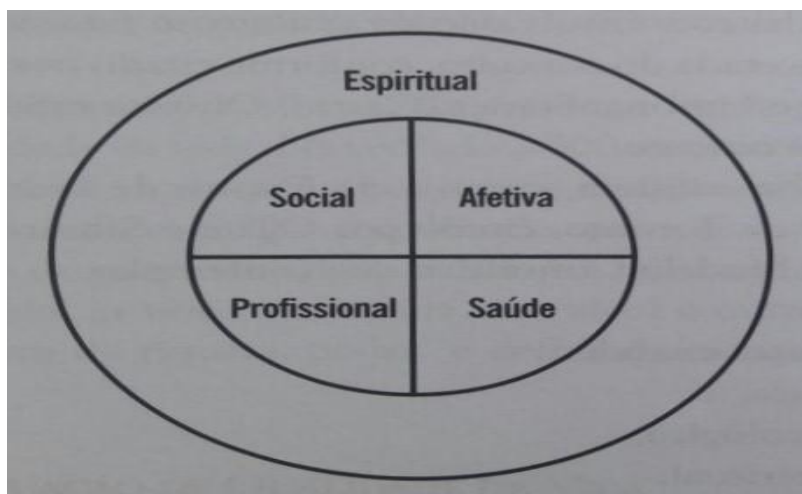
A relação entre saúde e qualidade de vida depende da cultura da sociedade em que está inserido o sujeito, além de ações pessoais (esfera subjetiva) e programas públicos ligados à melhoria da condição de vida da população (esfera objetiva). O estado de saúde é um indicador das possibilidades de ação do sujeito em seu grupo, se apresentando como um facilitador para a percepção de um bem-estar positivo ou negativo. É influenciado pelo ambiente, pelo estilo de vida, pela biologia humana e pela organização do sistema de atenção à saúde em que o sujeito está inserido.

Apesar de ser um termo complexo de definir, Minayo et al. (2000, p. 8) afirmam que “qualidade de vida é uma noção eminentemente humana, que tem sido aproximada ao grau de

satisfação encontrado na vida familiar, amorosa, social e ambiental e à própria estética existencial”. O autor ainda cita que a noção relativa de qualidade de vida é remetida através de três referências: histórica, cultural e classe social. A primeira refere-se aos diferentes parâmetros de QV que uma sociedade possui de acordo com o seu desenvolvimento econômico, social e tecnológico. A qualidade de vida também é relativizada de acordo com a cultura de uma sociedade, ou seja, dos valores e tradições que ela possui. Por fim, classes sociais diferentes apresentam noções diferentes de QV.

Segundo Lipp (p. 113, 2015), a QV envolve a saúde física e psicológica, recursos materiais e nível de satisfação de viver que o indivíduo possui por determinado período. A autora ainda cita quatro áreas da vida em que o indivíduo deve se enquadrar, são elas: afetiva, profissional, social e saúde, além da espiritualidade, esta que atua como condição implícita (FIGURA 1). “A qualidade de vida global seria, assim, sucesso na gestão das quatro áreas como um todo.” e por um período de tempo longo.

Figura 1 - Modelo de Qualidade de Vida



Fonte: Lipp, 2015, p. 114.

Já Pereira, Teixeira e Santos (2012) comentam quatro abordagens de qualidade de vida apresentada por Day e Jankey. Abaixo, segue quadro (QUADRO 1) sintético das abordagens.

Quadro 1 - Abordagens de Qualidade de Vida

Abordagem	Como tratam a qualidade de vida
Socioeconômica	Através de indicadores econômicos e sociais.
Biomédica	Forma de oferecer melhorias nas condições de vida dos doentes.
Psicológica	Como fatores subjetivos de um indivíduo em relação às suas experiências e vivências.
Geral	Conceito multidimensional, complexo e dinâmico.

Fonte: Adaptado de Pereira, Teixeira e Santos (2012)

Assim, QV engloba e inter-relaciona diversas áreas de conhecimentos, tais como: social, psicológico, cultural, médico, biológico, entre outras, por isso, a sua definição mostra-se tão ampla, complexa e variável.

De grande abrangência, o termo qualidade de vida pode ser aplicado de diversas formas. Conforme Limongi-França (2015), o termo QV pode ser adotado como:

- Percepção de bem-estar em diferentes dimensões (humanas, biológicas, sociais, espiritual, entre outras);
- Resultado da intervenção de políticas e práticas coletivas (econômicas ou organizacionais);
- Política pública municipal (através de ações de proteção ao meio ambiente, reciclagem, índice de violência urbana, entre outros);
- Resultado de boas práticas em gestão de pessoas (principalmente nas áreas de segurança e saúde do trabalho, promoção da saúde, inclusão e justiça social e responsabilidade sócio-ambiental);
- Parte de outros processos de gestão (Exemplo: Certificações e indicadores de excelência, Programas de qualidade e produtividade);
- Fundamentos da enfermagem e conhecimentos relacionados.

Guimarães (2015) comenta que QV é percebida de forma individual e subjetiva e, relaciona-se também com questões culturais e sociais. Guimarães (2015, p. 89) ainda cita que “a vida é uma constelação que contém inúmeras dimensões e, portanto, existe a necessidade de equilibrar a dimensão profissional com outras áreas, pessoal, familiar e pessoal”. O impacto da vida profissional ao indivíduo resulta de muitos fatores que interagem entre si e a importância desses fatores pode variar entre as pessoas e conforme o tempo. (INDRANI; DEVI, 2014). Nesse sentido, percebe-se que o trabalho, além de ser um dos elementos que compõe a qualidade de vida dos indivíduos, é ainda um dos componentes principais presente nas vidas das pessoas.

2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: CONCEITOS E ABORDAGENS

Embora não haja consenso sobre o conceito de qualidade de vida no trabalho, essa expressão vem sendo difundida no cenário organizacional e acadêmico. Grandes estudiosos da temática apresentam diferentes percepções de QVT, tornando este conceito mais amplo e fortalecendo sua reflexão.

Segundo Rodrigues (2000), a QVT é uma preocupação do homem desde as primeiras

civilizações, onde o modo de execução das tarefas e a relação com o bem-estar do trabalhador era estudado.

A questão da QVT mostra-se mais evidente a partir da década de 30 através da preocupação com a segurança no trabalho e alinhamento aos objetivos sindicais (LIMONGI-FRANÇA E ARELLANO, 2002). Mas foi a partir dos anos de 1950, em Londres, onde “Eric Trist e colaboradores estudavam um modelo macro para agrupar o trinômio indivíduo/trabalho/organização” (RODRIGUES, 2000, p. 75) que o conceito de QVT passou a ser desenvolvido.

Outro momento importante foi em 1976, quando Walton propôs um modelo composto de oito categorias para avaliar a QVT nas organizações: remuneração justa e adequada, segurança e salubridade do trabalho, oportunidade de utilizar e desenvolver habilidades, oportunidade de progresso e segurança no emprego, integração social na organização, leis e normas sociais, trabalho e vida privada, e significado social da atividade do empregado. Esse modelo de avaliação é um dos mais importantes que surgiram para oferecer referenciais de um melhor entendimento acerca da qualidade de vida no trabalho.

Limongi-França (2015, p. 74) cita que:

Nos anos noventa, junto com as ações de gestão da qualidade de processos e produtos e a evolução da consciência social e do direito à saúde – reforçada pela necessidade de renovação do estilo de vida, multiplicam-se ações, estudos, práticas e esforços gerenciais na direção da qualidade pessoal. Este cenário tem as abordagens sistêmicas, a administração participativa, os diagnósticos de clima organizacional, a educação nutricional, a promoção da saúde (...). Mais recentemente, as questões de cidadania e responsabilidade social, têm sido propostas nos programas de qualidade de vida das empresas.

Abaixo segue um quadro 2 com a evolução do conceito QVT.

Quadro 2 - Definições de QVT e sua evolução

Concepção evolutiva QVT e período	Definição
Variável – 1959/1972	QVT como reação individual ao trabalho ou às consequências pessoais de experiência do trabalho.
Abordagem – 1969/1975	QVT como ênfase ao indivíduo antes do resultado organizacional e também como elo dos projetos cooperativos do trabalho gerencial.
Método – 1972/1975	QVT como meio de aumentar e melhorar o ambiente de trabalho e tornar a sua execução mais produtiva e satisfatória.

Movimento – 1975/1980	QVT utilizando os termos “gerenciamento participativo” e “democracia industrial” como seus ideais.
Tudo – 1979/1983	QVT vista como conceito global e como forma de lidar com os problemas de qualidade e produtividade.
Nada – Previsão Futura	QVT como modismo, visto de forma descrente para alguns setores.

Fonte: Adaptado de Nadler e Lawler apud Rodrigues (2000)

Limongi-França e Arellano (2002) conceituam QVT como o conjunto de ações implantadas por uma empresa que busca melhorar e inovar o ambiente de trabalho através de mudanças gerenciais, tecnológicas e estruturais. Semelhante ao conceito anterior, QVT é vista por Fernandes (1996, p. 45) como “a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade da empresa”. Nesse sentido, percebe-se que os autores observam a QVT como um conjunto de elementos que influenciam na organização de forma geral, atingindo principalmente os trabalhadores.

Já Paiva e Couto (2008, p.1196) alegam que:

A QVT, inicialmente, foi definida em termos de reação e/ou percepção das pessoas em relação ao trabalho, particularmente resultados individuais relacionados à satisfação com as tarefas e saúde mental. O foco era dirigido às consequências pessoais da experiência de trabalho e à forma de enriquecer tal atividade com vistas à satisfação de necessidades individuais. Mais tarde, QVT foi concebida como uma abordagem, ou um método. Ela passou a ser definida em termos de técnicas específicas usadas para reformular o trabalho, como o enriquecimento de cargos e tarefas, grupos de trabalho autônomos e semi-autônomos, comissões, entre outros. Em seguida, QVT foi definida como um movimento, uma ideologia a ser promovida em função de seus valores sociais positivos. Termos como “administração participativa” e “democracia industrial” caracterizam essa ideologia. Por fim, QVT também foi vista como um conceito global envolvendo todos os tipos de programas e perspectivas que visam à competição externa, problemas de qualidade ou mesmo com insatisfação de empregados.

Entre os vários sentidos que o conceito de QVT pode apresentar, a ideia de satisfação é muito presente. Para Baltazar, Santacruz e Estrada (2007) a QVT é um conceito multidimensional que se baseia na satisfação, através de diversas necessidades pessoais, além disso a QVT ainda proporciona a realização pessoal, familiar, social e preserva a economia e a saúde.. Já Chiavenato (2010) cita que a QVT mede as experiências das pessoas no local de trabalho e o seu grau de satisfação:

O conceito de QVT implica em profundo respeito pelas pessoas. Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam

adequadamente recompensadas pelas suas contribuições. (CHIAVENATO, 2010, p. 487)

No entanto, Orpen (1981) comenta que em relação ao conceito de QVT não há necessariamente uma relação entre ter satisfação no trabalho e ter uma boa performance, pois nem sempre aqueles que apresentam um sentimento positivo em relação ao seu trabalho possuem melhor desempenho em relação àqueles que não têm esse sentimento positivo.

Outro sentido atrelado a QVT é o da humanização no trabalho. A QVT promove um ambiente de trabalho mais humanizado quando tenta atender desde as necessidades básicas até as mais elevadas dos trabalhadores, busca ainda investir em qualificações e em um ambiente que estimule os trabalhadores a aplicarem suas habilidades. O trabalho deve contribuir para o avanço social em geral, ou seja, as habilidades dos trabalhadores devem ir além do seu local de trabalho, podendo ser desempenhada em outros papéis sociais. (SRIVASTAVA; KANPUR, 2014).

De acordo com a Política Nacional de Humanização (PNH), lançada pelo Ministério da Saúde em 2003, um novo modelo de atenção à saúde se estabeleceu e, com ele, novas formas de trabalho e de atendimento aos usuários também passaram a ter uma maior atenção. Segundo a PNH (2003, p.6), “humanizar é, então, ofertar atendimento de qualidade articulando os avanços tecnológicos com acolhimento, com melhoria dos ambientes de cuidado e das condições de trabalho dos profissionais.”. A PNH apresenta ainda como uma de suas diretrizes a valorização do trabalhador, onde é reconhecida a importância da participação dos trabalhadores na tomada de decisão e outros processos de trabalho. Nesse sentido, observa-se o quão relevante é um ambiente de trabalho com um convívio respeitável, harmônico, ético, valorizando a autonomia de cada profissional e suas práticas.

Elucidando ainda mais a vastidão que o termo QVT carrega, o quadro 3 apresenta uma síntese com os seus principais conceitos e os respectivos autores.

Quadro 3 - Principais conceitos de QVT

Autor	Ano	Conceitos de qualidade de vida no trabalho
Walton	1973	A QVT é diretamente proporcional ao nível de satisfação e a autoestima do empregado.
Hackman & Oldham	1975	A QVT como resultante de dimensões básicas da tarefa capazes de gerar estados psicológicos que resultam em motivação e satisfação em diferentes níveis.

Trist	1975	A QVT como resultante de dimensões básicas da tarefa capazes de gerar estados psicológicos que resultam em motivação e satisfação em diferentes níveis.
Werther & Davis	1979	Considera que a QVT é afetada por quatro problemas: o problema político, o problema econômico, o problema psicológico e o problema sociológico.
Nadler & Lawer	1983	A QVT está relacionada a um programa de cargos e carreira, construído com equidade e bem conduzido pelas organizações.
Huse & Cummings	1983	A QVT era vista como um conceito global e como uma forma de enfrentar problemas de qualidade e produtividade. Percebido como a grande esperança das organizações para atingirem altos níveis de produtividade sem esquecerem a motivação e satisfação do indivíduo.
Siqueira & Coletta	1985	Qualidade de vida como forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização na qual se destacam os seguintes aspectos: (a) preocupação com o bem-estar do trabalhador e com eficácia organizacional; (b) participação do trabalhador nas decisões e problemas no trabalho.
Limongi-França	1989	A QVT envolvendo fatores determinantes e o próprio trabalho, as relações interpessoais, o indivíduo, as políticas de recursos humanos e a empresa como um todo.
Albuquerque	1995	A QVT é uma compreensão abrangente e comprometida sobre as condições de vida no trabalho, incluindo aspectos de bem-estar, garantia de saúde e segurança física, mental e social e capacitação para realizar tarefas com segurança e bom uso da energia pessoal.
Fernandes & Ballesteros	1996	Qualidade de vida equivale a “bem-estar” no domínio social, ao “status de saúde” no domínio da medicina e ao “nível de satisfação” no domínio psicológico.
Fernandes	1996	A QVT está associada à melhoria das condições físicas, dos programas de lazer, estilos de vida, instalações, atendimento e reivindicações dos trabalhadores, ampliação do conjunto de benefícios.
Limongi-França	1996	A QVT analisada por uma perspectiva Biológica, Psicológica, Social e Organizacional (BPSO-96) buscando a interação entre esses quatro aspectos de análise.
Marchi	1997	A QVT pode ser entendida como o nível alcançado por uma pessoa na consecução dos seus objetivos de uma forma hierarquizada e organizada.

Fernandes & Gutierrez	1998	A QVT é afetada ainda por questões comportamentais que dizem respeito às necessidades humanas e aos tipos de comportamentos individuais no ambiente de trabalho, de alta importância, como, entre outros, a variedade, identidade de tarefa, e retroinformação.
Limongi-França	2003	A QVT é a percepção de bem-estar, a partir das necessidades individuais, ambiente social e econômico e as expectativas de vida. Modelo de competências do Bem-Estar Organizacional.
Gutierrez	2004	A QVT pode ser entendida como uma situação de bem-estar relacionado ao emprego do indivíduo e a extensão em que sua experiência de trabalho é compensadora, satisfatória, despojada de estresse e outras consequências negativas.
Magalhães & Vilas Boas	2008	Integração dos indicadores de QVT com indicadores de qualidade de vida.
Limongi-França	2010	A QVT como uma nova competência do gestor frente ao perfil das organizações pós-industriais. Além de objetivar o bem-estar do indivíduo trabalhador, é um diferencial para o administrador no que tange uma nova competência estratégica para a gestão adequada de uma organização, equilibrando as necessidades das pessoas e das empresas.
Guimarães*	2015	A QVT refere-se à favorabilidade ou não de um ambiente de trabalho para as pessoas que trabalham em uma organização
Rodrigues*	2016	A QVT é uma metodologia que envolve pessoas, trabalho e organização, busca o bem-estar, a participação, integração do trabalhador e a eficácia organizacional, através da melhor qualidade e maior produtividade.

Fonte: Adaptado de Pinto et al. (2012). *Autoria própria

Complementando esse sentido tão amplo que o termo QVT possui, Limongi-França e Arellano (2002, p. 296) dizem que:

Existem muitas interpretações de qualidade de vida no trabalho, desde o foco clínico da ausência de doenças no âmbito pessoal até as exigências de recursos, objetivos e procedimentos de natureza gerencial e estratégica no nível das organizações.

Áreas da saúde, ecologia, ergonomia, psicologia, economia, sociologia, administração, engenharia são alguns dos segmentos da sociedade e do conhecimento científico que envolvem as demandas de qualidade de vida no trabalho (LIMONGI-FRANÇA E ARELLANO, 2002).

Já Scopinho (2009, p.601) aponta que:

A qualidade de vida no trabalho, cuja expressão maior poderia ser aquilatada pelo estado geral de saúde dos trabalhadores, não depende apenas da oferta de serviços assistenciais públicos ou empresariais e nem tampouco de políticas e programas de gestão que ofereçam ginástica laboral, massagens, salas de descanso e outros

recursos de relaxamento antes e/ou depois da jornada de trabalho. Depende, essencialmente, de um pacto que se faça no planejamento do trabalho e que se cumpra ao realizá-lo, que também leve em conta as necessidades de adaptação dos trabalhadores.

Fernandes (1996) afirma que apesar dos autores apresentarem conceitos de QVT com enfoques diferentes, há algo em comum entre eles: “conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, ao mesmo tempo que melhora a satisfação do trabalhador, melhora a produtividade da empresa”. (FERNANDES, 1996, p.43).

Portanto, “ainda que haja uma ausência de definição do termo e de uma visão crítica de mundo e de homem, as propostas de QVT baseada nos autores possuem algumas diferenças, porém fortes similaridades” (FERREIRA, 2013. p. 169). Assim, é evidente que há muitos conceitos e abordagens existentes sobre o tema, por isso a complexidade e polissemia que a QVT enfrenta. Contudo, é importante ressaltar que existindo visões diferentes acerca de um mesmo termo, alguns autores acabam abrangendo determinados elementos na conceituação de QVT e excluindo outros.

Para a realização deste trabalho, o termo QVT encontra-se mais alicerçado às definições apresentadas por Siqueira e Coletta (1985), Fernandes (1996) Limongi-França e Arellano (2002) e Limongi-França (2010), pois tratam a qualidade de vida no trabalho de forma sistêmica, abrangendo o trabalhador, a organização e os aspectos benéficos que a relação entre ambos pode acarretar, tais como a humanização no trabalho, bem-estar, produtividade, satisfação. Alguns autores acabam trabalhando com este termo através de focos específicos, como na área da saúde ou organizacional, e apesar da contribuição para estas áreas, é comum que outros aspectos sejam tratados de forma menos relevante. Consciente disso, a escolha em ter como base teórica os autores citados que adotam um olhar mais sistêmico da QVT é que este trabalho tende a se desenvolver.

2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO SETOR PÚBLICO

Os programas e atividades que envolvem a QVT são geralmente estabelecidos pela área de gestão de pessoas de uma organização e a forma de implementação varia conforme o modelo de gestão organizacional.

A cultura, a política e o contexto de uma organização são elementos essenciais para lidar com questões relacionadas ao bem-estar do trabalhador, podendo ser favorável ou um obstáculo para a implementação de programas de QVT.

De acordo com Siqueira (2013, p. 141):

Gerar qualidade de vida no trabalho sempre consistirá em moeda de troca para

algum ganho do capital. E os departamentos de recursos humanos estarão sempre prontos a desenvolver programas de QVT, mais ou menos sérios, para responder às demandas da gestão organizacional.

O autor ainda cita que “em âmbito das organizações do setor público, temos uma realidade diferente, mas que caminha para alcançar realidade semelhante à que é observada em organizações do setor privado” (2013, p.43).

Segundo Abrucio (2001), a administração pública vem se aproximando do modelo gerencialista, este que traz muitas características da iniciativa privada, valorizando cada vez mais a produtividade, a qualidade, a efetividade e, proporcionando grandes mudanças no setor público.

Todavia, “ao imitar a gestão privada, as propostas contemporâneas assumem a singularidade do cliente e suas demandas como fundamentais na gestão pública” (MOTTA, 2007, p. 93). Segundo o mesmo autor, a ideia de modelos gerenciais acaba não progredindo como o esperado, pois há fatores históricos tradicionais prevaletentes.

Mas enquanto modelos ideais de Administração Pública são discutidos e teorizados, é preciso lidar com o modelo vigente, ou seja, a burocracia. As organizações públicas burocráticas são comuns no Estado capitalista, já que se deu forma ao mundo moderno e é dominante até os dias de hoje. O Estado burocrático cria papéis sociais, normas, controle, disciplina, poder, hierarquias, objetivando um crescimento e desenvolvimento do Estado. Para Webber (1978, p. 25), “a administração burocrática é sempre observada em igualdade de condições e de uma perspectiva formal e técnica (...), é indispensável para o atendimento das necessidades da administração de massa”.

No Brasil, a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) nos anos 30, foi um modo que o governo viu de aperfeiçoar a racionalização burocrática (DRAIBE, 1985). “Caberia ao DASP a responsabilidade de definir, racionalizar e controlar a carreira do funcionalismo público e a organização da estrutura administrativa.” (p.85). Ainda em relação ao DASP, Carvalho (2011, p. 52) diz que:

Caberia ao DASP estudar a estrutura e o funcionamento dos órgãos públicos, bem como as inter-relações desses órgãos e suas relações com o público, a fim de produzir mudanças visando reduzir seus custos e aumentar sua eficiência; realizar proposta orçamentária e fiscalizar a execução do orçamento; realizar seleção de candidatos a cargos e funções; promover a readaptação e o aperfeiçoamento de funcionários; estudar e fixar os padrões e especificações de materiais utilizados; inspecionar os serviços; e auxiliar o presidente da República no exame dos projetos de lei concernentes à administração pública.

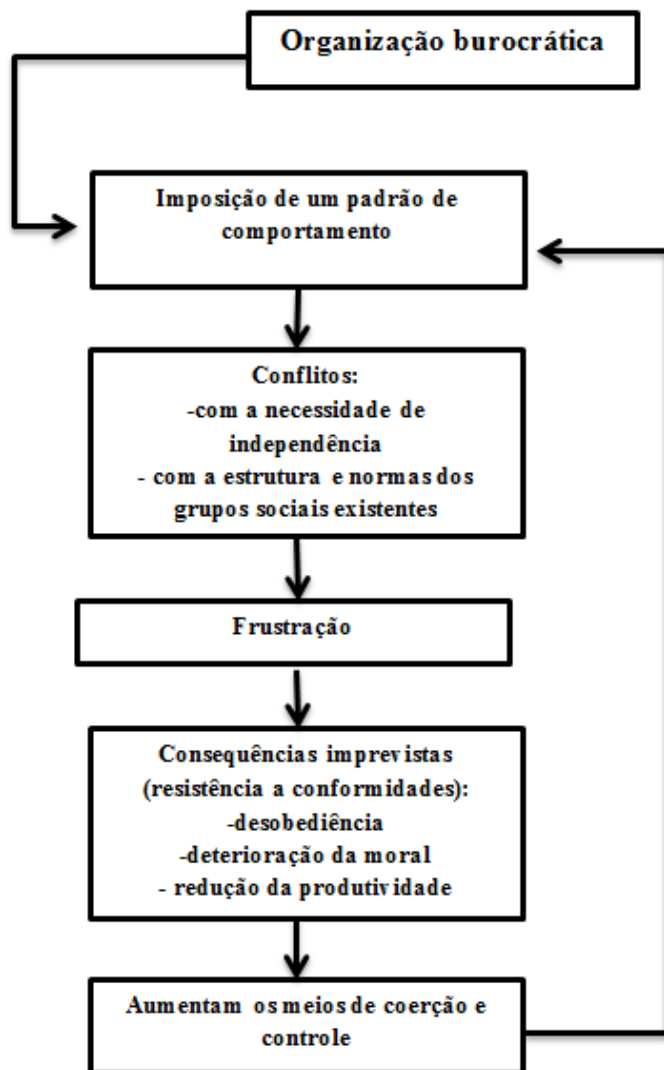
Apesar de o DASP ser criado para ser o principal agente modernizador, Martins (1997, p. 54) cita que “a crítica mais comum à disfuncionalidade do modelo daspeano concentra-se,

todavia, no seu caráter hermético, de sistema insulado pautado linearmente nos inputs do regime de Vargas sob boa carga discricionária.”

O exagero de normas, formalismo e tecnicismo adotado nesse período acarretava um comportamento mais rígido e limitado dos indivíduos, que por um lado trazia controle e segurança às autoridades, por outro dificultava e desestimulava atitudes inovadoras e diferentes às estabelecidas. Esses tipos de organizações ignoram aspectos informais existentes nas organizações, priorizando apenas a formalidade, porém essas ações, atitudes, comportamentos e culturas adotados naturalmente pelos indivíduos não são previsíveis, controladas ou manipuladas, elas simplesmente existem e compõem o ambiente de trabalho, influenciando no desenvolvimento e desempenho organizacional. Com isso, percebe-se que Weber “estudou a burocracia de uma forma abstrata e estática, não a estudou dinamicamente, em processo, modificada pelos homens que dela fazem parte, por seus valores e crenças, por seus sentimentos e necessidade.” (PRESTES MOTTA E BRESSER PEREIRA, 1980, p.57).

Além do formalismo e excesso de burocratização, Prestes Motta e Bresser Pereira (1980) também comentam sobre a tendência dos funcionários apresentarem resistência às normas burocráticas que impõem um padrão comportamental. Para os autores, esse tipo de imposição de comportamento está apoiado na disciplina, ou seja, no cumprimento respeito às normas de cunho racional-legal. No entanto, “essa exigência de disciplina estrita por parte dos funcionários pode entrar em conflito com as necessidades dos mesmos, com seus valores e crenças, com a estrutura e as normas dos grupos sociais primários a que pertençam”. (PRESTES MOTTA E BRESSER PEREIRA, 1980, p.64). Acerca disso, os autores apresentam a seguinte situação esquemática (FIGURA 2):

Figura 2 – Resistência à conformidade e as consequências imprevistas da burocracia



Fonte: Adaptado de Prestes Motta e Bresser Pereira, 1980, p. 66

Novas propostas de gestão e mudanças nas estruturas burocráticas aparecem para estabelecer um melhor ambiente de trabalho e produção, levando em consideração não apenas a organização em si, mas também as pessoas envolvidas. Nesse contexto é que os programas de qualidade de vida no trabalho mostram-se importantes de serem implantados. O bom convívio do indivíduo em seu ambiente de trabalho, a garantia de benefícios e satisfações, a valorização e o reconhecimento dos trabalhadores são ações fundamentais para o desempenho das pessoas e dos resultados da organização. Essa promoção de qualidade de vida envolve mudanças internas na organização, porém esse processo é lento, já que as organizações públicas ainda apresentam fortes traços burocráticos. Ferreira et al. (2009, p. 320) comentam que:

(...) as mudanças que ocorrem no mundo do trabalho produzem impactos nos

aparelhos de Estado, colocando na agenda das inovações novos desafios relativos ao papel dos órgãos públicos, suas finalidades, suas estruturas e o seu próprio funcionamento. Esse processo se desenrola em um contexto de consolidação de direitos e valores democráticos, colocando em cena novos atores sociais que forjam uma nova cidadania.

Carneiro (2013) aponta que na administração pública há diversas culturas organizacionais, essas que apresentam influências diferentes quanto as suas missões, histórias e relações com movimentos sociais. Dessa forma, é importante “repensar a racionalidade instrumental nas organizações em que valores não são prioritários e o humano é valorizado de modo integral e não simplesmente instrumentalizado.” (SIQUEIRA, 2013, p. 145). Além disso, as organizações precisam estar abertas às demandas dos trabalhadores e a possíveis modificações que poderão surgir. Dessa forma, reconhecendo a forte influência que a burocracia tem no setor público é que a QVT e o PQVT mostram-se essenciais para lidar com algumas disfunções e problemas presentes nas organizações públicas.

2.4 LEGISLAÇÃO PERTINENTE

Os aspectos legais que envolvem a QVT, a saúde e a segurança do trabalhador são fundamentais para se estabelecer uma humanização do trabalho. No Brasil, percebe-se que a legislação a respeito dessa temática tem maior ênfase quanto à saúde e a segurança do trabalhador, mesmo que estes estejam atrelados à QVT.

Na Constituição Federal, em seu capítulo II - Dos Direitos Sociais, o artigo 7º dispõe em seus incisos XXII, XXIII e XXVIII sobre a segurança e saúde dos trabalhadores, reconhecendo a importância, não apenas do trabalho, mas também do cidadão e de seu bem-estar. Já na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) há o capítulo V que é dedicado à segurança e medicina do trabalho, este que possui concordância com a lei nº 6.514, 22/12/1977.

No Manual de Procedimentos para os Serviços de Saúde é atribuído ao Sistema Único de Saúde (SUS) a responsabilidade de executar ações relativas à saúde do trabalhador, sendo estas informações prescritas na Constituição Federal de 1988 e regulamentada pela Lei Orgânica de Saúde (LOS – Lei nº8.080, 19/09/1990). De acordo com este Manual, no parágrafo 3.º do artigo 6.º da LOS, a saúde do trabalhador é definida como:

Um conjunto de atividades que se destina, através das ações de vigilância epidemiológica e vigilância sanitária, à promoção e proteção da saúde dos trabalhadores, assim como visa à recuperação e reabilitação da saúde dos trabalhadores submetidos aos riscos e agravos advindos das condições de trabalho.

Há ainda outros instrumentos legais que orientam ações voltadas à área da saúde, a Portaria/MS nº 3.120/1998, a Portaria/MS nº 3.908/1998 e a Portaria/MS nº 1823/2012

tratam da definição de procedimentos básicos para a vigilância em saúde do trabalhador, da prestação de serviços nessa área aos trabalhadores nos Estados, Distrito Federal e Municípios, e da definição de princípios, diretrizes e estratégias a serem seguidas pelo SUS visando à promoção e proteção da saúde do trabalhador, respectivamente.

Há também a norma regulamentadora NR4 (Portaria GM n.º 3214, 08/06/1978) que trata de Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT) e tem a finalidade de promover a saúde e proteger a integridade do trabalhador no local de trabalho. Já a NR17 (Portaria n.º 3.751, 23/11/90), instituída pelo Ministério do Trabalho e Previdência Social trata especificamente da ergonomia do trabalho, ou seja, “estabelecer parâmetros que permitam a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança e desempenho eficiente

Incorpora-se às leis brasileiras a Convenção da Organização Internacional do Trabalho (OIT) n.º. 155/1981 que estabelece que o país signatário deve instituir e implementar uma política nacional em matéria de saúde e segurança dos trabalhadores e do meio ambiente de trabalho. Com isso, o decreto n.º. 7.602 de 07/11/2011 trata da Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho – PNSST, que apresenta como objetivos “a promoção da saúde e a melhoria da qualidade de vida do trabalhador e a prevenção de acidentes e de danos à saúde advindos, relacionados ao trabalho ou que ocorram no curso dele, por meio da eliminação ou redução dos riscos nos ambientes de trabalho”.

Assim, percebe-se que o foco da legislação estabelecida no país está estritamente vinculado à saúde e a segurança no trabalho, porém não é suficiente para garantir qualidade de vida. Segundo Oliveira (2002, p. 178), muitos programas de segurança e saúde do trabalhador apenas existem para atender alguma legislação específica’, sendo geralmente “pobres e de desempenho medíocre, por várias razões, mas principalmente porque privilegiam as situações de risco que se apresentam em franco desacordo com a lei e que podem se transformar em objeto de fiscalização por parte do Ministério do Trabalho e Emprego”. Vale ainda dizer que, de acordo com Limongi-França e Assis (1995, p. 28), “a QVT só faz sentido quando deixa de ser restrita a programas internos de saúde ou lazer e passa a ser discutida num sentido mais amplo, incluindo qualidade das relações de trabalho e suas consequências na saúde das pessoas e da organização”.

Em uma organização que promove a QVT, além da legislação, é adotada também alguma política norteadora das ações e programas que envolvam a qualidade de vida no

trabalho. A respeito disso, Daniel, Andrade e Pacheco (2013, p. 319) comentam que:

Os fundamentos são os documentos normativos internos e externos à organização que servem de base “legal” para a política. Internamente incluem o planejamento estratégico da organização, a política de gestão de pessoas, os normativos relacionados à saúde e à segurança, entre outros. Externamente, podem abranger preceitos legais como, por exemplo, as convenções da Organização Internacional do Trabalho, da Consolidação das Leis Trabalhista e do regime Jurídico Único dos servidores públicos.

Outra questão que tendem a refletir sobre a QVT é quanto à PEC 287/2016, que trata da reforma da previdência. Um assunto muito discutido atualmente pelos trabalhadores e governantes, essa reforma apresenta-se muito polêmica por apresentar regras mais rígidas e diminuição de direitos já conquistados. Nesse sentido, a permanência dos trabalhadores em seu local de trabalho passa a ser maior para que sua aposentadoria seja garantida, pois uma das alterações está o tempo mínimo de contribuição à Previdência (de 15 para 25 anos). Dessa forma, com o aumento de trabalhadores mais velhos é essencial pensar não apenas acerca de um ambiente de trabalho em que haja qualidade de vida, mas também sobre a promoção do envelhecimento ativo.

Entende-se por envelhecimento ativo:

Reconhecimento dos direitos humanos das pessoas mais velhas e nos princípios de independência, participação, dignidade, assistência e auto-realização estabelecidos pela Organização das Nações Unidas. Assim, o planejamento estratégico deixa de ter um enfoque baseado nas necessidades (que considera as pessoas mais velhas como alvos passivos) e passa ter uma abordagem baseada em direitos, o que permite o reconhecimento dos direitos dos mais velhos à igualdade de oportunidades e tratamento em todos os aspectos da vida à medida que envelhecem. Essa abordagem apóia a responsabilidade dos mais velhos no exercício de sua participação nos processos políticos e em outros aspectos da vida em comunidade. (OMS, 1994, p. 59)

Segundo Pedro (2013, p.13) “uma abordagem de promoção do envelhecimento ativo para o desenvolvimento de políticas e programas tem que potencialmente articular os desafios do envelhecimento individual e coletivo”, além disso, a fomentação da produção de conhecimentos, assim como a formação de recursos humanos em benefício do envelhecimento digno é essencial nesse processo. Este mesmo autor ainda menciona que “as responsabilidades de promoção do envelhecimento ativo devem ser desenvolvidas nos vários níveis da organização político-administrativa brasileira, seguindo as diretrizes jurídico-políticas nacionais, bem como as características e demandas regionais e locais.” (PEDRO, p. 16).

Com o envelhecimento ativo visa-se “aumentar a expectativa de uma vida saudável e a qualidade de vida para todas as pessoas que estão envelhecendo, inclusive as que são frágeis, fisicamente incapacitadas e que requerem cuidados” (OMS, 2005, p. 13). Portanto, a

existência de programas de QVT nas organizações mostra-se importante para agregar mais saúde, auto-estima, confiança, produtividade, humanização e um bem-estar de forma geral, proporcionando um envelhecimento ativo dos trabalhadores.

É importante ainda assegurar que a QVT vá além do cumprimento de normas e regras que focam apenas em aspectos relacionados às condições físicas do trabalhador. É preciso atentar-se ao pleno desenvolvimento da pessoa e do ambiente de trabalho, levando em consideração outros aspectos, como o psicológico e o social. E apesar da QVT estar presente de forma indireta e implícita na legislação, isso não impede que essa temática seja regulamentada, mas antes disso é preciso redimensionar esse tema para um campo de reflexão-ação, dentro e fora do ambiente de trabalho, e uma das formas de promover a QVT é através de um programa de qualidade de vida no trabalho.

2.5 GESTÃO EM QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Muitas ações de QVT presentes nas organizações públicas ou privadas são geralmente desenvolvidas no escopo da Gestão de Pessoas. Segundo Pedro (2006, p. 83):

A área de Recursos Humanos deve ser concebida como um “caminho” através do qual as pessoas e organizações procuram atingir e conciliar os interesses diversos contidos nas inter-relações pessoas-organizações-sociedade. Não se trata de um sistema autônomo e independente, com finalidade em si mesma, pois está inserido num quadro maior, político, econômico, jurídico, social e ideológico.

Contudo, nem sempre a responsabilidade pela promoção de QVT é deste departamento. “Viver com qualidade envolve a integração de enorme rede de atores sociais, com múltiplas demandas, de difícil equacionamento” (BOM SUCESSO, 1997, p. 42).

Para Ahmad (2013), o objetivo principal da QVT é proporcionar um ambiente de trabalho em que haja cooperação entre os funcionários. Além disso, o autor ainda afirma que as ações que visam à melhoria da QVT dependem principalmente da alta gerência ou de um líder. Entretanto, cada indivíduo também tem um papel importante no aumento da qualidade de vida no trabalho, sendo assim uma responsabilidade compartilhada.

Segundo Bom Sucesso (1997, p. 45) “a conquista da qualidade de vida, em grande parte, depende do próprio indivíduo, do valor que atribui à vida, da auto-estima e auto-imagem, do engajamento profissional, político e social”. Sob esse foco, percebe-se que a qualidade de vida é um progresso pessoal, porém é fundamental que haja mecanismos para se alcançar essa conquista. Além da qualidade de vida, Pedro (2006, p. 83) comenta sobre a necessidade em gerenciar também a comunicação, motivação, desempenho, liderança, empreendedorismo, identidade, comprometimento, sentido do trabalho e ainda a saúde do trabalhador. Nesse sentido, os gestores ou gerentes são atores-chave para que os programas de

QVT se desenvolvam em sua organização.

Mendes e Aguiar (2013, p. 128) definem o gestor como “o profissional que faz a mediação entre a alta direção e a equipe operacional, sendo a competência interpessoal a mais exigida em suas atividades. Ocupa nível tático e possui visão funcional das atividades a serem desempenhadas”. Logo, o gestor possui um papel de destaque na coordenação e articulação das atividades de sua responsabilidade. Mendes e Aguiar (2013, p. 129) ainda citam que “diante do fato de o gestor comandar pessoas, é importante refletir sobre o impacto de sua figura no desempenho do trabalho daqueles que ele comanda”. “Na busca da melhoria da qualidade de vida do servidor público, o gerente tem papel fundamental neste processo: a capacidade de tornar o trabalho atraente ou o ambiente de trabalho um inferno” (SIQUEIRA, 2013, p. 147). Portanto, constata-se que a forma de gestão adotada por uma instituição ou departamento influencia não apenas no ambiente de trabalho, mas também nos aspectos profissional e pessoal dos trabalhadores, por isso, é essencial que as escolhas que visem a QVT sejam baseadas nas necessidades das pessoas e da organização, para que assim sejam transformadas em ações e programas.

Por conta de a QVT ser uma área multidisciplinar, no Brasil não há exigências sobre uma formação específica da saúde ao gestor de QVT. É comum encontrar nas organizações profissionais com diferentes formações, tais como: médicos, psicólogos, administradores, engenheiros, entre outros. Entretanto, é desejável que os profissionais que atuem na gestão de programas de QVT possuam conhecimentos nesta área.

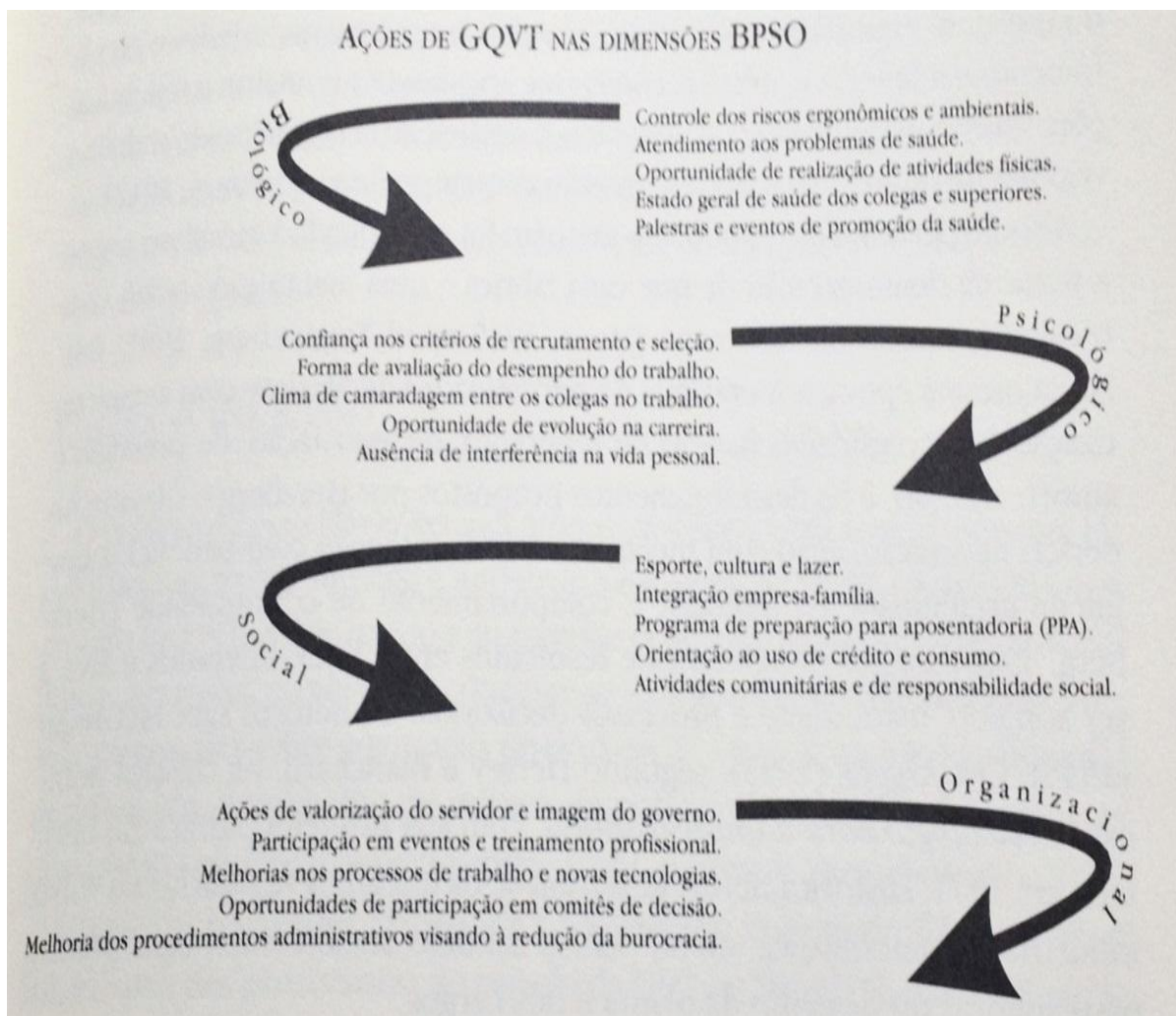
Limongi-França (2013) cita sobre a ferramenta Best Practice Spotlight Organization (BPSO), que tem sido incorporada nos modelos de gestão de qualidade de vida das organizações e também para a análise dos programas e ações de QVT. As dimensões BPSO para analisar a QVT são: biológica, psicológica, social e organizacional e, cada uma dessas dimensões é aplicada através de ações de gestão de QVT.

Segue abaixo os significados de cada dimensão, de acordo com Limongi-França (2013, p. 42):

- Dimensão biológica: relativa a hábitos saudáveis, envolve ergonomia, alimentação e atividades físicas.
- Dimensão psicológica: envolve sentimentos e emoções, associado à autoestima e reconhecimento.
- Dimensão social: reúne valores e crenças comuns, integra benefícios e condições sociais, econômicas, sustentáveis.

- Dimensão organizacional: relacionado aos aspectos da organização, como missão e valores, imagem, gestão.

Figura 3 - Ações de GQVT nas dimensões BPSO



Para sintetizar a visão BPSO é representada pela figura 3 e o quadro 4.

Fonte: Limongi-França, 2013, p. 43.

Complementando este modelo apresentado por Limongi-França, Boog (2001) cita que a utilização de indicadores para gestão enseja maior capacidade gerencial no âmbito da QVT, além de possibilitar um maior conhecimento na área estratégica e operacional. Para a construção de indicadores de gestão em qualidade de vida (GQVT), o autor apresenta um modelo de critérios e focos (Quadro 4).

Quadro 4 - Indicadores Empresariais de G-QVT

CRITÉRIOS	FOCO
Organizacional	Imagem, Treinamento & Desenvolvimento, Processos e Tecnologia, Comitês de Decisão, Ausência de Burocracia e Rotinas de Pessoal.
Biológico	Semana Interna de Prevenção de Acidentes, Controle de Riscos Ergonômicos – PPRA, Ambulatório Médico, Ginástica Laboral, Refeições (refeitório), Saúde, Comissão – CIPA.
Psicológico	Recrutamento e Seleção, Avaliação de Desempenho, Camaradagem – Clima Organizacional, Carreira, Salário compatível com a função desempenhada, Vida.
Social	Convênios comerciais, Tempo livre para lazer, filhos, Cesta Básica, Previdência Privada, Financiamento de Cursos.

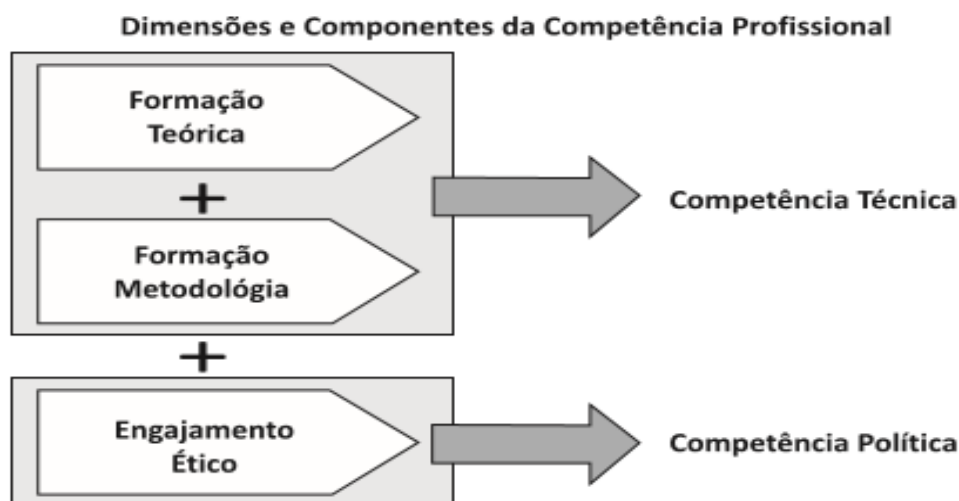
Fonte: Boog (2001)

Para Ferreira (2011) o trabalho de gestão de QVT está ligado à competência profissional, esta que, segundo o autor, possui três dimensões diferentes, mas vinculadas. São elas:

- Formação Teórica: ter conhecimentos sobre o conceito de QVT e ter noções da tríade indivíduo, organização e trabalho; expressando a competência técnica.
- Formação Metodológica: ter conhecimentos sobre os instrumentos e procedimentos para melhor manejar a QVT; expressando a competência técnica.
- Engajamento Ético: além de ter uma conduta profissional de acordo com os códigos de ética das profissões, é essencial que a presença do componente político, ou seja, ter o foco na coletividade, de viver em sociedade, esteja exaltado; expressando a competência política.

Abaixo, na figura 4, há a ilustração dessas dimensões e competências.

Figura 4 - Dimensões e Componentes da Competência Profissional



Fonte: Ferreira, 2011, p. 36.

Ferreira (2011, p.36) ainda afirma que “é a integração destas três dimensões que coloca a competência profissional em sintonia com a perspectiva de QVT”.

Carneiro (2013) comenta que a QVT pode ser facilitada ou dificultada de acordo com o modo de gestão adotado em uma organização. “Uma boa gestão dos elementos de uma organização provoca um sentimento de colaboração para um ambiente com relações socioprofissionais mais saudáveis” (CARNEIRO, 2013, p. 286).

Siqueira (2013, p. 145) elenca alguns elementos que os gerentes devem considerar:

desenvolvimento da dinâmica do reconhecimento, estar aberto à escuta, ampliar o espaço público da palavra, garantir o mínimo de democracia e de justiça organizacional, refletir continuamente quanto à organização do trabalho e seus efeitos na saúde física e psíquica do indivíduo, desenvolver um clima amistoso de trabalho, não fazer uso de mecanismos manipulatórios e do âmbito da gestão do afetivo no cotidiano de trabalho, promover e reconhecer atitudes inovadoras na execução de sua tarefa, garantir a ética no processo de tomada de decisão.

Todavia, deve-se reconhecer a dificuldade da adoção de um perfil de gestão com um cunho mais afetivo e mais próximo da aplicabilidade em setores privados. Haja vista muitas características burocráticas arraigadas nas organizações públicas que acabam dificultando a inserção de práticas de cunho gerencial. Assim sendo, “cabe a esta gerência desenvolver um desenho ético de sua unidade de trabalho, de modo a se valorizar a justiça organizacional, a QVT e o desenvolvimento técnico dos servidores” (SIQUEIRA, 2013, p. 149).

Quanto ao setor público, Carneiro (2013, p. 289) cita que este “requer um modelo específico de gestão organizacional do trabalho, um molde calcado em valores diferentes se comparado com os valores que regem o setor privado”.

O autor ainda diz que:

Fazer gestão pública é associar um conjunto de habilidades para potencializar o capital humano; é dominar a arte de combinar com os atores, comprometé-los com os propósitos que eles ajudaram a construir; é dar mais autonomia para aumentar a responsabilidade; é pactuar os objetivos, os modos, as metas e os prazos. É essencialmente confiar, porque ordens desprovidas de conteúdo e sentido, não possuem eficácia; os melhores resultados são aqueles motivados por ideais.

Outro ponto interessante a ser destacado é a questão de criar uma cultura de aprendizado na organização acerca da saúde, para que o engajamento na promoção da qualidade de vida se fortaleça cada vez mais. Putnam (2015) acredita que ter uma PQVT não é suficiente na organização, é preciso que haja “uma Cultura de Saúde, integrando bem-estar ao DNA da organização” (PUTNAM, 2015, p. 67).

Certamente que “os resultados positivos da área de saúde, segurança e QVT são favorecidos quando existe um gestor com visão ampliada, que ajuda na construção, estimula iniciativas, acompanha o desenvolvimento das ações e reconhece o trabalho realizado.” (CARNEIRO, 2013, p. 284). Entretanto, cabe lembrar que a QVT não compete apenas ao gestor, mas sim a todos envolvidos na organização. A busca constante por um ambiente de trabalho harmônico e uma satisfação e bem-estar profissional e pessoal é uma responsabilidade coletiva, pois assim o desenvolvimento das ações e programas de QVT tenderá a ser conduzida com maior êxito.

2.6 PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

As ações e programas de QVT nas organizações são desenvolvidos tanto em organizações públicas quanto privadas. A busca por melhorias nas condições de trabalho e a preocupação com as pessoas envolvidas na organização permitem alterações na sua realidade, contexto, clima, cultura, proporcionando ao indivíduo benefícios relacionados à motivação, eficiência, saúde, relações interpessoais, favorecendo um melhor ambiente de trabalho.

De acordo com Ogata e Simurro (2015), não há uma padronização do conceito PQVT, pois há organizações que consideram PQVT a adoção de ações isoladas, enquanto que outras afirmam que os programas envolvem ações mais integradas e de forma conjunta com o planejamento organizacional. Os autores ainda apresentam três razões para a implementação deste tipo de programa, segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS): ética organizacional, interesse organizacional e questão legal. (QUADRO 5)

Quadro 5 - Razões para implementar um PQVT

Razões para implementar um Programa de Saúde e Qualidade de Vida	
Ética	Cidadania corporativa e responsabilidade social

Estratégica/ Organizacional	Segurança e estilo de vida saudável traz benefícios para o negócio (redução de absenteísmo, acidentes de trabalho, custos com assistência médica, melhora o clima organizacional, moral dos profissionais, aumenta a performance, retém os melhores talentos e a imagem da organização)
Legal	Estar dentro das políticas e regulamentações implica na sustentabilidade do negócio

Fonte: Ogata e Simurro (2015)

Já Ferreira (2015) comenta que há muitos PQVT nas organizações sem um lastro teórico, ou seja, sem uma base teórica que sirva de apoio às ações e práticas desenvolvidas pelo programa.

Para Daniel et al. (2013, p. 317) “o programa de QVT contém as diretrizes que irão fundamentar a condução da política, bem como os projetos, as ações concretas e os indicadores de monitoramento que serão executados na organização”. Os autores ainda esclarecem que enquanto as diretrizes norteiam os programas, projetos e ações, os projetos detalham as ações, metas e indicadores de monitoramento dos programas e, por fim, os indicadores irão avaliar e acompanhar a QVT no contexto da organização.

Desta forma, para a elaboração e implementação de um PQVT é necessário um forte engajamento entre o gestor e os funcionários da organização, pois durante esse processo a coletividade mostra-se essencial para lidar com os principais problemas que afetam a saúde e o bem-estar do trabalhador. Destarte, Ferreira et al. (2009, p.148) comentam que “a concepção e a implantação dos programas de QVT, feitas de forma participativa, vêm-se afirmando como uma alternativa para compatibilizar bem-estar, eficiência e eficácia nas organizações”.

Ogata e Simurro (2015) apresentam algumas etapas que direcionam na implantação de um programa de QVT. Os autores citam alguns aspectos importantes para se iniciar um novo programa, tais como: identificação do gestor, composição do grupo ou comitê do programa, eixos do programa, entre outros. A seguir, ocorre a pesquisa diagnóstica, em que há o levantamento de informações para desenvolver o programa. Nessa fase, informações acerca da empresa, do ambiente e cultura, e das pessoas são essenciais. Na etapa do planejamento ocorre ações orientadas à implementação do programa, estabelecendo objetivos e meios realistas de alcançá-los. Nesse momento é importante que alguém com conhecimentos em gestão e coordenação de PQVT esteja participando, pois alguns desvios e erros podem ser evitados. A próxima etapa é de lançamento e implementação das ações, que é o momento de

colocar o programa planejado em prática, sugere-se ainda que o programa seja apresentado aos trabalhadores em um evento especial. Este momento é composto por ações integradas e acesso aos recursos, o primeiro diz respeito a atuação conjunta entre diferentes áreas da organização, já o segundo é em relação ao acesso dos recursos financeiros, físicos e técnicos. A última etapa é a de avaliação, ela é obrigatória e busca mensurar de forma contínua e eficiente os resultados e impactos dos programas. A estrutura do programa, o processo e os resultados devem ser avaliados separadamente, já que há questões específicas a serem exploradas em cada um desses momentos.

A implantação de programas de QVT traz muitos benefícios à organização e também ao trabalhador, proporcionando desenvolvimento, motivação, melhor desempenho nas atividades, satisfação, menos queixas e absenteísmo, entre outros (BALTAZAR; SANTACRUZ; ESTRADA, 2007).

No olhar de Padilha (2009), a QVT se configura em ‘meio’ e não ‘fim’, ou seja, todas as ações e atividades são um meio de melhorar a produtividade e causar uma boa imagem na organização, seja para os funcionários ou público em geral. De forma crítica, a autora cita que “QVT é ‘meio’ para maquiar problemas de ordem estrutural (na organização e na sociedade); para reforçar uma ideologia do ‘pão e circo’ e para focar no indivíduo, desviando a atenção de que se trata de um problema do sociometabolismo do capital.” (PADILHA, 2009, p. 555). Todavia, Padilha (2009) acredita que as políticas de QVT devem ser desenvolvidas, no entanto, não espera que, por conta disso, capital e trabalho deixem de se opor.

Ogata e Simurro (2015) apresentam algumas vantagens da existência de um PQVT. Entre elas estão à possibilidade de: facilitar a comunicação com os trabalhadores, mudar comportamentos e compartilhar culturas, estimular hábitos saudáveis, transmitir informações sobre saúde que algumas pessoas podem não ter acesso, entre outros. Dessa forma, percebe-se o quão abrangente um PQVT pode ser e como pode trazer benefícios diversificados aos trabalhadores e à organização.

França e Assis (1995) dizem que, se por um lado, os programas de QVT incitam grande receptividade nos diferentes níveis hierárquicos, por outro, há ainda muita falta de estratégia e há pouco reconhecimento e importância a esse tipo de programa, sendo considerado muitas vezes como gasto e não investimento.

A importância de um PQVT no serviço público atinge não apenas os servidores, mas também seus usuários, o serviço prestado, aspectos organizacionais; evidenciando que a gestão desse tipo de programa é complexa, pois envolve muita responsabilidade,

comprometimento, parcerias e participação das pessoas.

4.7 Avaliação dos programas de qualidade de vida no trabalho

A avaliação é um mecanismo de controle sobre determinadas ações, funcionando como uma ferramenta de gestão. Assim, Costa e Castanhar (2003, p. 972) dizem que “o propósito da avaliação é guiar os tomadores de decisão, orientando-os quanto à continuidade, necessidade de correções ou mesmo suspensão de uma determinada política ou programa”.

Medir a qualidade de vida o trabalho é um processo complexo que depende de diversas variáveis e a interação individual do trabalhador com essas variáveis, especialmente as relacionadas ao local do trabalho. Além disso, a percepção de QVT varia entre os indivíduos, podendo mudar conforme as expectativas do trabalho ou das necessidades individuais. (KIERNAN; KNUTSON, 1990).

Um programa de QVT deve ser constantemente avaliado para corrigir erros e realizar melhorias contínuas. Para entender melhor sobre o que se trata a avaliação, Barros e Oliveira (2013, p. 185) apresentam a seguinte definição: “um processo de tomada de decisão baseado em informações precisas e suficientes, por meio do qual são instituídas as intervenções e ações adequadas ao enfrentamento de problemas identificados numa dada realidade ou contexto”. Os autores ainda afirmam que por falta de competência, a avaliação acaba sendo feita de maneira superficial, pontual e desarticulada, acarretando resultados muito simplificados. Além das informações incompletas que uma má avaliação pode ocasionar, a não avaliação também se mostra comum no cenário organizacional.

A avaliação não é opcional, pois orienta os rumos do programa, além disso, “o gestor que não consegue demonstrar o valor agregado de sua área, corre o risco de vê-la diminuída ou terceirizada.” (OGATA; SIMURRO 2015, p.145).

Sobre o processo de avaliação, Costa e Castanhar (2003, p. 976), frisam que, este será fácil e útil se:

Baseado em um planejamento consistente, capaz de estabelecer: relações causais entre atividades e produtos; produtos e resultados que permitam atingir as metas visadas; resultados que causem efeitos mais ou menos precisos e respondam pelo alcance de um objetivo específico; e efeitos que produzam o impacto pretendido pelo propósito ou missão do programa, de tal sorte que se busque fazer com que as atividades de fato contribuam para o alcance desse mesmo propósito.

Sammartino *apud* Oliveira e Limongi-França (2005, p. 3) comentam que “através da avaliação, consideráveis ganhos podem ser auferidos, como por exemplo, a possibilidade de direcionar os investimentos para os resultados que agregam valor para a organização, alinhado

a gestão de pessoas aos objetivos e metas da empresa”.

Tratando-se da avaliação das ações e programas de QVT, Arellano e Limongi-França (2013) sugerem o modelo de avaliação integrada, que abarca as dimensões individual, organizacional e da interação entre indivíduo e organização (FIGURA 5). Na dimensão individual o foco é nas ações referentes à saúde e bem-estar do trabalhador, já a dimensão orientada para a organização trata dos resultados que as ações dos programas de QVT causam na organização e, por fim, a dimensão que aborda tanto o indivíduo quanto a organização relaciona-se com a incorporação de QVT nas práticas de Recursos Humanos.

O modelo proposto visa integrar os principais agentes de um programa de qualidade de vida no trabalho ampliando o escopo de suas ações, dando importância ao aspecto da saúde individual dos empregados, porém monitorando os reflexos dessas ações nos indicadores e resultados organizacionais. Igualmente fundamental é a dimensão que integra os processos de gestão de pessoas com o conceito de qualidade de vida, garantindo que as práticas organizacionais reflitam a essência desse conceito. Dessa forma, a Qualidade de Vida no Trabalho passa a ser um instrumento que auxilia na execução da estratégia organizacional, fortalecendo a relação entre as pessoas e os resultados organizacionais. (ARELLANO; LIMONGI-FRANÇA 2013, p. 148).

Figura 5 - Modelo de avaliação integrada de QVT - dimensão do indivíduo



Fonte: Arellano e Limongi-França, 2013, p. 148.

Tão importante para a realização de uma avaliação de projeto de QVT é o uso de instrumento de coleta de dados. Quanto a isto, Ferreira (2011) apresenta o Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida o Trabalho (IA_QVT), que é “um instrumento de pesquisa, de natureza quantitativa e qualitativa, que permite conhecer, com rigor científico, o que pensam os respondentes sobre a Qualidade de Vida no Trabalho em uma dada organização” (FERREIRA, 2011, p.208).

Arellano (2008) cita alguns instrumentos utilizados para avaliar os programas de QVT, dentre eles estão:

- Avaliação da Qualidade de Vida – Conceito Biopsicossocial (AQV-BPS): investiga os aspectos biológico, psicológico e social através de nove domínios (hábitos alimentares, atividade física, sono e repouso, bem-estar pessoal, lazer e diversão, inserção social, ocupação principal, bem-estar no trabalho - QVT e percepção da QV);
- World Health Organization Quality of Life Assesment (WHOQOL): criado pela Organização Mundial da Saúde e avalia como a “percepção dos indivíduos da sua posição na vida, no contexto da sua cultura e sistema de valores no qual eles vivem e a relação com suas metas, expectativas, padrões e significados”.

(p.30);

- Work Productivity and Activity Impairment-General Health (WPAI-GH): visa medir a perda de produtividade do trabalhador ocasionada por problemas de saúde.

Costa e Castanhar (2003, p. 975) citam que na avaliação é preciso definir padrões de referência para julgar o desempenho do programa, que podem ser:

Absolutos, as metas estabelecidas por um programa são consideradas como o padrão a ser alcançado e os desvios devem ser registrados e analisados; *históricos*, comparam resultados de um período com o obtido em períodos anteriores; *normativos*, comparam o desempenho de um programa com outros similares ou com programas semelhantes realizados em outros níveis de governo, região, ou no exterior; *teóricos*, são os estabelecidos na própria elaboração do programa, sob a hipótese da obtenção dos resultados esperados, dado os recursos disponíveis; *negociados ou de compromisso*, são aqueles que se baseiam em algum procedimento específico para sua fixação, geralmente decorrente de acordo entre as partes envolvidas na gestão de programa e os formuladores.

De acordo com isso, o padrão mais adequado para atingir os objetivos desta investigação são os normativos, pois se trata de programas de QVT em instituições com características diferentes.

Referindo a avaliação em organizações públicas, Costa e Castanhar (2003, p. 987) atestam que:

O grande desafio para a disseminação da prática da avaliação de projetos no setor público é, sem dúvida, encontrar formas práticas de mensurar o desempenho e fornecer ao responsável pela gestão dos programas sociais, bem como para os demais atores envolvidos, informações úteis para a avaliação sobre os efeitos de tais programas, necessidade de correções, ou mesmo da inviabilidade do programa.

Em suma, percebe-se como é importante o processo de avaliação de um programa de QVT, já que esse se dá de forma fluída. Reconhece-se ainda o quão primordial é o seu acompanhamento para possíveis readaptações e readequações. Realizar uma avaliação sobre PQVT em uma organização não garante resultados perfeitos e absolutos, há possibilidade de falhas e fracassos. É importante sempre rever o modo de se avaliar, pois há limitações que os instrumentos de avaliação podem apresentar, comprometendo a coleta de dados e ainda desconsiderando algumas especificidades. Além disso, a avaliação é fundamental para informar as dificuldades, consequências e sucessos do programa, orientando-se sempre para intervenções e melhorias que garantam um PQVT baseado nas necessidades dos funcionários e da organização.

Há diferentes modelos de avaliação de QVT e entre alguns dos principais autores cabe citar: Walton, Nadler e Lawler, Hackman e Oldham, Westley, e Werther e Davis.

No modelo de Walton (1973) é apresentado oito critérios. São eles:

1. Compensação justa e adequada: remuneração justa e adequada em relação ao trabalho.
2. Condições de segurança e saúde no trabalho: condições do local de trabalho.
3. Utilização e desenvolvimento de capacidades: capacidade de aplicar conhecimentos e aptidões no trabalho.
4. Oportunidade de crescimento e segurança: oportunidade para o desenvolvimento e crescimento dos trabalhadores na organização.
5. Integração social na organização: clima e integração entre trabalhadores, independente do seu nível hierárquico.
6. Constitucionalismo: direitos e deveres dos trabalhadores na organização.
7. Trabalho e espaço total de vida: equilíbrio entre trabalho e vida pessoal do trabalhador.
8. Relevância social: imagem que a organização transmite, responsabilidade e ética, além da valorização e respeito com os trabalhadores.

Para Nadler e Lawler (1983), na avaliação de um PQVT devem ser observados três fatores diferentes: as atividades que devem ser exploradas nos programas de QVT, os fatores que determinam o sucesso nos programas de QVT e os pontos centrais que devem ser gerenciados. Para cada um desses fatores há as seguintes atividades:

- Quanto às atividades que devem ser exploradas nos programas de QVT: participação na resolução de problemas, reestruturação do trabalho, inovação do sistema de recompensas e melhoria no ambiente de trabalho;
- Quanto aos fatores que determinam o sucesso nos programas de QVT: percepção da necessidade, focar um problema saliente na organização, estruturação para a identificação e resolução de problemas, recompensar resultados positivos, motivar pessoas ligadas a atividades de longo prazo e envolver a organização como um todo;
- Quanto aos pontos centrais que devem ser gerenciados: desenvolvimento de projetos em diferentes níveis da empresa, mudanças na gestão e no planejamento organizacional e mudança no comportamento dos gerentes mais velhos.

Já o modelo proposto por Hackman e Oldham (1974) surge de um estudo anterior de

Hackman e Lawler e foca mais em aspectos relacionados à motivação interna e satisfação no cargo. De acordo com Fernandes (1996, p. 55), esse modelo “se apóia em características objetivas do trabalho”, revelando a preocupação com as tarefas executadas pelos funcionários no ambiente de trabalho.

Para Hackman e Oldham (1974), há cinco fatores importantes para o trabalho: variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e feedback. O nível de motivação é calculado de acordo com o peso que cada uma dessas dimensões apresenta, e esse instrumento de avaliação é reconhecido como Potencial Motivador do Trabalho.

Westley (1979) apresenta em seu modelo quatro fatores que influenciam na qualidade de vida de trabalho: políticos, econômicos, psicológicos e sociológicos. Esses fatores podem acarretar em alguns problemas aos trabalhadores. Abaixo segue quadro 6 relativo ao modelo proposto por Westley.

Quadro 6 - Fatores que influenciam a Qualidade de Vida no Trabalho

Natureza do problema	Sintoma do problema	Ação Para solucionar o problema	Indicadores	Propostas
Fatores Econômicos (1850)	Injustiça	União dos trabalhadores	- Insatisfação - Greves e sabotagem	- Cooperação - Divisão dos lucros - Participação nas decisões
Fatores Políticos (1850-1950)	Insegurança	Posições Políticas	- Insatisfação - Greves e sabotagem	- Trabalho auto-supervisionado - Conselho de trabalhadores - Participação nas decisões
Fatores Psicológicos (1950)	Isolamento	Agentes de mudança	- Sensação de isolamento - Absenteísmo e turnover	- Valorização das tarefas - auto-realização no trabalho.
Fatores Sociológicos	Anomia	Grupos de autodesenvolvimento	- Desinteresse pelo trabalho - Absenteísmo e turnover	- Métodos sócios-tecnicamente aplicados aos grupos de trabalho - valorização das relações interpessoais - distribuição de responsabilidade na equipe, etc.

Fonte: Adaptado de Westley apud Freitas e Souza (2009)

Silva, Pedroso e Pilatti (2010, p.17) afirmam que:

Westley realiza uma abordagem ampla das dimensões consideradas, ele discursa sobre uma única problemática em cada dimensão. Essa convergência acaba omitindo um grande número de indicadores que poderiam ser apresentados para cada dimensão. Outro fator exclusivo desse modelo é o fato de o autor formular indicadores negativos, ou seja, para que exista QVT é necessária a ausência desses indicadores.

Por fim, no modelo de Werther e Davis (1983) a QVT sofre influência de muitos fatores, como supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e o projeto do cargo. Werther e Davis (1983, p. 36) afirmam que “os trabalhadores têm no trabalho uma fonte de realização pessoal, principalmente quando fazem aquilo de que gostam e, conseqüentemente, o fazem com prazer”. Dizem ainda que a maioria das pessoas acreditam que uma boa qualidade de vida no trabalho depende de um cargo interessante, desafiador e compensador. Defendendo, assim, a importância da reformulação de cargos para a melhoria da QVT. Para isso, segundo os autores, deve-se considerar os seguintes elementos para o projeto de cargo:

- Organizacionais: abordagem mecânica, fluxo de trabalho e práticas de trabalho;
- Ambientais: habilidades e disponibilidade de empregados, expectativas sociais;
- Comportamentais: autonomia, variedade, identidade da tarefa e retroinformação.

Ao lidar com algum modelo de avaliação é preciso ter cuidado com os impactos das práticas avaliadas sobre a estratégia e metas organizacionais (OLIVEIRA; LIMONGI-FRANÇA, 2005), pois alguns indicadores analisados podem mostrar-se mais relevantes, para a organização, do que outros.

Portanto, percebe-se a variedade de modelos de avaliação de QVT, sendo perceptível o quão importante é o processo de avaliar. Oliveira e Limongi-França (2005, p. 19) ainda salientam que apesar da existência de tantos modelos de avaliação, “há necessidade de maior divulgação de métodos, indicadores e ferramentas, gerando práticas e valores efetivos de resultados de gestão alinhados às estratégias empresariais e às condições de vida no trabalho”. Com essa diversificação de indicadores é possível lidar com um maior número de fatores que envolvam a QVT, sendo cada vez mais possível atingir resultados consistentes, confiáveis e que satisfaçam os objetivos pretendidos na avaliação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta etapa serão apresentadas as técnicas e métodos dos quais o estudo se baseou para a coleta de dados, análise e interpretação dos dados. Além disso, serão ainda abordados os sujeitos, os procedimentos e instrumentos utilizados na elaboração do trabalho.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A metodologia utilizada na pesquisa foi teórica e empírica, em que a revisão da literatura mostrou-se essencial para um maior entendimento sobre a temática qualidade de vida no trabalho, e o estudo de caso tratou-se de “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real” (YIN, 2005, p. 32), sendo assim, possível a obtenção de um aprofundamento sobre a experiência e prática nas IES acerca da QVT.

Vergara (2005) apresenta dois critérios quanto ao tipo de pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios. Assim, segundo essa classificação, a pesquisa quanto aos fins foi descritiva e exploratória, e quanto aos meios de investigação foram adotados a pesquisa de campo, documental, bibliográfica e estudo multicaso.

O tipo de pesquisa de natureza descritiva, segundo Vergara (2005, p. 47), busca apresentar “características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”. Deste modo, foram investigados as informações e fatos relativos sobre a gestão da QVT nas instituições públicas de ensino superior da região geográfica DRSIII-Araraquara, e o funcionamento e avaliação dos seus programas de QVT.

Já a pesquisa do tipo exploratória “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado” (VERGARA, 2005, p. 47). Esse tipo de análise foi feita inicialmente para levantar informações acerca das IES federais e estaduais do Estado de São Paulo que possuem PQVT, para que a partir dessas informações fossem escolhidas as IES a serem pesquisadas.

Quanto aos procedimentos técnicos utilizados estão: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, levantamento de campo e estudo multicaso.

“A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. (VERGARA, 2005 p. 48). Assim, foi possível obter referências teóricas e conhecimentos prévios acerca dos temas relacionados à QV, QVT e PQVT no setor público, investigando seus aspectos legislativos, históricos e os principais debates existentes acerca

dessas temáticas.

A pesquisa documental apoia-se no uso de documentos conservados nas organizações, podendo ser regulamentos, registros, ofícios, circulares, cartas pessoais, informações com as pessoas, entre outros (VERGARA, 2005). Nesse sentido, informações acerca da história, estrutura organizacional e outros dados sobre as IES e seus respectivos programas de QVT foram possíveis de ser obtidos através de documentos públicos presentes nos sites de cada universidade, tal como através das pessoas entrevistadas.

O levantamento de campo é caracterizado pela utilização da interrogação direta das pessoas para recolher informações, “é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não” (VERGARA, 2005, p. 47). Desta maneira, foi possível obter um conhecimento direto da realidade da gestão das universidades públicas da região geográfica DRSIII-Araraquara, quais são os atores envolvidos no programa de QVT (público alvo, gestores, departamentos, instituições) e suas percepções, como as leis, regras, procedimentos e outros mecanismos burocráticos se estabelecem no contexto das instituições estudadas. Para essa coleta de dados foi realizado o uso de entrevistas com os responsáveis do PQVT, sendo gestores e pessoas que demonstraram ter informações e esclarecimentos importantes para o desenvolvimento da pesquisa.

Já o estudo multicaso foi desenvolvido com as instituições públicas de ensino superior do Departamento Regional de Saúde de Araraquara - DRS III: Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), Escola de Engenharia de São Carlos (EESC) - Universidade de São Paulo (USP) e Faculdade de Ciências e Letras (FCL) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), caracterizando, assim, um estudo de casos múltiplos, em que os vários estudos são conduzidos simultaneamente (ALVES-MAZZOTTI, 2006). E que “cada caso deve servir a um propósito específico dentro do escopo global da investigação” (Yin 2005, p. 68).

Desta forma, com este tipo de estudo foi possível compreender a QVT e o PQVT das instituições sob a perspectiva dos gestores, cujas informações mostraram-se capazes de identificar a forma da gestão de QVT e a avaliação dos programas de QVT das instituições, além de identificar quais são seus principais desafios e avanços relativos a essa temática.

3.2 CAMPO DE OBSERVAÇÃO

O campo de observação, segundo Deslandes (2009, p.47) “precisa ser definido, entendendo-o como os locais e sujeitos que serão incluídos, o porquê destas inclusões (critérios de seleção) e em qual proporção serão feitas”.

Os locais escolhidos para a realização da pesquisa são as instituições da região geográfica DRSIII-Araraquara, representada pela figura 6:

Figura 6 - Região DRS III - Araraquara



Fonte: Site da Faculdade de Ciências Farmacêuticas - Unesp

Nesta região, as instituições públicas de ensino superior pesquisadas são UFSCar, EESC-USP, localizadas em São Carlos-SP e FCL-Unesp, situada em Araraquara-SP.

A escolha em trabalhar com essa região se deu por esta ser um universo de investigação utilizado por muitos trabalhos realizados na UFSCar, proporcionando um aprofundamento maior nesta região. Além disso, esta região abriga renomadas universidades.

Já a seleção das universidades citadas acima se deu por motivo de serem instituições semelhantes, ou seja, IES públicas, e que apresentam programas de QVT em contextos diferentes. O raio de proximidade das universidades em relação ao Programa de Mestrado de Gestão de Organizações e Sistemas Públicas da UFSCar, também colaborou na escolha da região e, conseqüentemente, das universidades.

Quanto aos sujeitos, foram selecionados aqueles responsáveis e/ou participantes da gestão e avaliação dos programas de QVT da instituição na qual atua, pois são estes que forneceram algumas informações e dados necessários para a pesquisa.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foi utilizada a entrevista semi-estruturada. Conforme Manzini

(1990/1991, p. 154), a entrevista semi-estruturada não há uma padronização de respostas, mas foca-se “em um objetivo sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista”.

Segundo Minayo (2009), a entrevista é capaz de fornecer dados primários, ou seja, aqueles possíveis de se encontrar por outros meios; e dados secundários, que são subjetivos, sendo possível sua obtenção apenas através do diálogo com o entrevistado.

Dessa forma, a utilização de um roteiro de entrevista não é com o intuito de padronização das respostas, pois há oportunidades do entrevistado ampliar suas respostas e também do entrevistador fazer questionamentos pertinentes e não previstos anteriormente. De acordo com Manzini (2004, p. 6):

A partir de um roteiro com perguntas bem elaboradas, a possibilidade de acertar nas intervenções pode aumentar. Um roteiro bem elaborado não significa que o entrevistador deva tornar-se refém das perguntas elaboradas antecipadamente à coleta, principalmente porque uma das características da entrevista semi-estruturada é a possibilidade de fazer outras perguntas na tentativa de compreender a informação que está sendo dada ou mesmo a possibilidade de indagar sobre questões momentâneas à entrevista, que parecem ter relevância para aquilo que está sendo estudado.

Para a elaboração do roteiro da entrevista (Apêndice 1) foi utilizado como base, para algumas questões e reflexões, o questionário denominado “Indicadores empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho” anexado na tese de doutorado de Eliete Bernal Arellano. O roteiro foi elaborado com seis tópicos principais que se subdividiam em questões correlatas a estes. A intenção da separação das questões por tópicos específicos foi em facilitar a fluidez da entrevista, onde cada assunto e questão tratada apresentasse uma interação entre si. Desta forma, facilitando também a compreensão do conteúdo pelo entrevistador. O roteiro de entrevista segue a seguinte disposição: tópicos que abrangem o perfil do gestor/responsável, o programa de QVT e sua avaliação.

A escolha deste instrumento é relevante pela possibilidade de aprofundamento sobre o tema QVT nas instituições pesquisadas e, principalmente, porque muitos dados não puderam ser encontrados em material de domínio público. Além de explicações mais completas, foi possível obter novos olhares sobre a temática, através das interpretações e posicionamentos que o entrevistado apresentou, gerando uma maior reflexão e, inclusive, novas proposições para a pesquisa. Outrossim, os entrevistados ainda auxiliaram na sugestão de novas fontes de pesquisas, tais como: materiais impressos, sites, pessoas.

Combinada com a entrevista, a pesquisa bibliográfica também desempenhou um papel importante para o levantamento de dados e informações. No caso da pesquisa bibliográfica “a

coleta é feita na literatura que, direta ou indiretamente, trata do assunto: livros, artigos, anais de congresso, teses, dissertações, jornais, internet”. (VERGARA, 2005, p. 56).

Cabe salientar que a proposta do trabalho não é fazer uma avaliação aos PQVT estudado. A apresentação dos diversos modelos é contribuir como uma revisão teórica, refletindo, não acerca do melhor modelo desenvolvido para avaliar, mas sim sobre suas características. Contudo, no tópico 7 foi utilizado alguns modelos teóricos para se aproximar dos estudos de caso. Desta forma, acerca da gestão, os modelos de Ferreira (2011) sobre as dimensões e componentes de competência profissional e o modelo de Limongi-França (2013) e Boog (2001) sobre a dimensão BPSO foram utilizados. A escolha por esses modelos se deve à aproximação teórica e a realidade dos programas de QVT das IES, pois os modelos clássicos de Walton, Nadler e Lawler, Hackman e Oldham, Westley, ou Werther e Davis não se mostraram suficientemente compatíveis com as informações obtidas sobre cada um dos PQVT, já que nestes modelos é necessário dados e informações que vão além do que foi pesquisado.

Portanto, apesar da apresentação de diversos modelos e concepções de diferentes autores acerca de QVT, a pesquisa foi desenvolvida embasada nas seguintes dimensões e visões teóricas:

- QVT: Limongi-França e Arellano (2002), Ferreira (2015), pois são autores referência para essa área, lidam com a QVT de modo que abrangem diversas dimensões, proporcionando uma reflexão interdisciplinar;
- PQVT: Ogata e Simurro (2015) e Ferreira et al. (2009), abordam questões sobre o processo de implementação de um programa de QVT;
- Gestão: Ferreira (2011), Boog (2001), Limongi-França (2013), Carneiro (2013); elencam características importantes acerca do gestor e suas funções;
- Avaliação: Barros e Oliveira (2013), Ogata e Simurro (2015), apresentam pontos significativos para o processo de avaliação, contribuindo na reflexão dos principais pontos a serem considerados nessa etapa tão importante.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a aplicação desta pesquisa, foi apresentado o projeto de pesquisa aos departamentos que abrangem o programa de QVT das IES pesquisadas solicitando a autorização aos representantes legais a realização do projeto. Na UFSCar o projeto foi entregue à Pró-Reitoria de Extensão (ProEx), na EESC-USP à Comissão de Desenvolvimento

Humano e Organizacional (DHO), e na FCL-Unesp ao Centro de Pesquisas da Infância e da Adolescência “Dante Moreira Leite” (CENPE). Juntamente com o projeto também foi entregue uma cópia da carta de autorização, segundo o modelo do Comitê de Ética em Pesquisa e Seres Humanos (CEP) da UFSCar, esta que deveria ser devolvida com o timbre da instituição e assinada, caso favorável a realização da pesquisa na respectiva instituição. Das três IES, apenas duas mostraram aceitação à participação da pesquisa, sendo a UFSCar e EESC-USP, como justificativa à negação de autorização pela FCL-Unesp, a representante do CENPE informou desconforto e inabilidade para auxiliar nas questões que o projeto propunha. Devido a este fato, as informações acerca do PQVT da FCL-Unesp foram adquiridas por documentos, sites e outras referências de domínio público, sendo imprescindível a realização de uma análise documental.

Com as cartas de autorização, juntamente a outros documentos, o projeto foi apreciado e aprovado pelo CEP. No Anexo A encontra-se o parecer consubstanciado do CEP, mostrando aprovação do projeto.

Após a aprovação, as entrevistas foram marcadas e realizadas no mês de julho de 2016. Antes de iniciar cada entrevista houve uma conversa inicial em que foi esclarecido a cada entrevistado a finalidade da pesquisa e a garantia do anonimato, além disso, foi também apresentado o parecer favorável da pesquisa emitido pelo CEP e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), cujo conteúdo pode ser encontrado no Anexo B e C, este que teve que ser assinado para condicionar a participação do entrevistado de forma voluntária. Após esse momento inicial, iniciou-se a entrevista e sua gravação, esta permitida pelo entrevistado após solicitação do entrevistador.

A entrevista se iniciou com algumas informações pessoais do entrevistado para conhecimento exclusivo do pesquisador e seguiu com as questões presentes no roteiro de entrevista.

Três pessoas foram entrevistadas, sendo uma gestora do PQVT da EESC-USP e duas representando o PQVT da UFSCar. A entrevista ocorreu no local de trabalho de cada pessoa, ou seja, na UFSCar e na EESC-USP. Na FCL-Unesp, como já mencionado, não foi possível a realização de entrevista.

3.5 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os dados da pesquisa foram analisados qualitativamente. Tesch (1990) apresenta um conjunto de dez princípios e práticas que orientam a análise qualitativa e que são importantes de serem observadas no estudo de caso. São estes:

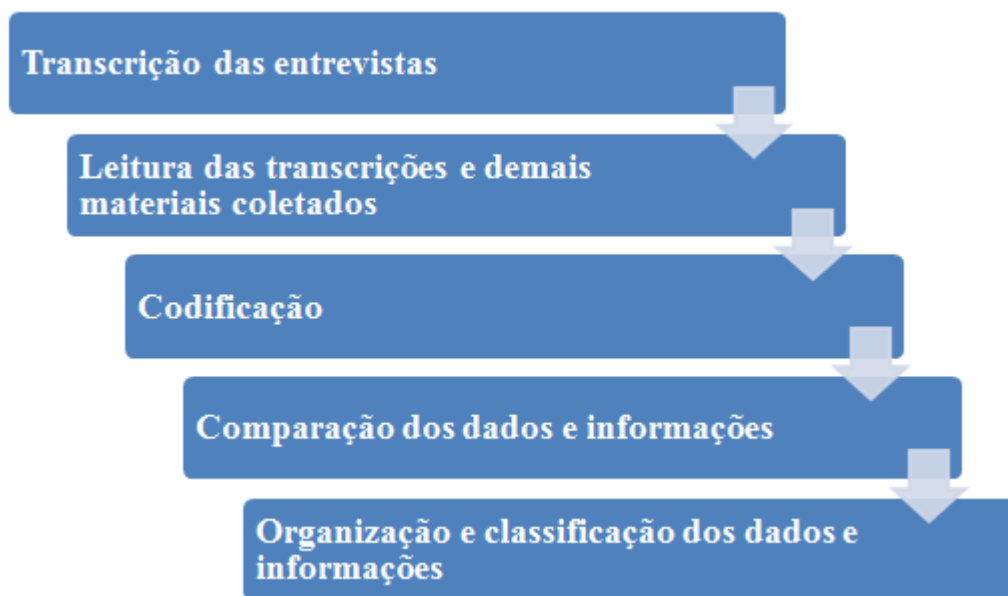
1. A análise ocorre simultaneamente à fase de coleta de dados, portanto, não é a última fase do processo de pesquisa;
2. O processo de análise mesmo não sendo rígido, é sistemático e abrangente, é preciso disciplina, ordenação;
3. No acompanhamento dos dados há uma atividade reflexiva que acarreta nas notas que guia o processo;
4. Os dados são segmentados;
5. Os segmentos dos dados são categorizados;
6. Utiliza-se a comparação como principal ferramenta intelectual;
7. As categorias são tentativas e flexíveis;
8. A manipulação dos dados qualitativos durante a análise é variada;
9. Os procedimentos permitem variações, não são mecanicistas;
10. O resultado da análise é um tipo de síntese de maior nível.

Dessa maneira, a análise dos dados além de ter sido feita com base nestes princípios e práticas, foi também utilizada a abordagem de análise de conteúdo na modalidade análise temática.

Para Gerhardt e Silveira (2009, p. 84) “a análise temática trabalha com a noção de tema, o qual está ligado a uma afirmação a respeito de determinado assunto”. As autoras ainda citam que esta análise possui três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. A seguir será apresentada cada fase de acordo com o realizado para fins deste trabalho.

Antes de iniciar a análise foi realizada a transcrição das entrevistas. No próximo momento se deu a pré-análise, em que foi feita a leitura dessas transcrições, assim como de documentos, relatórios, editais, regimentos, boletins informativos, portarias, jornais e de informações presentes em sites. A seguir ocorreu a exploração do material através da codificação, por meio da busca de partes e trechos principais referentes à temática da pesquisa, assim, com esses dados foi possível compará-los entre si, para que dessa forma se desse sua organização e classificação em blocos da mesma categoria, como por exemplo: gestão do PQVT, ações e atividades do PQVT, histórico do PQVT (FIGURA 7).

Figura 7 - Etapas da análise e interpretação de dados



Fonte: Autoria própria.

Cabe salientar que na transcrição das entrevistas as falas foram respeitadas na sua essência, pois de acordo com Gibson e Brown (2009) o objetivo não é mostrar o que foi dito pelo entrevistado, mas sim o seu significado ou o significado interpretado pelo entrevistador, sendo aceito e esperado certo nível de alteração.

Por fim, no tratamento dos resultados na interpretação dos dados buscaram-se sentidos mediante o auxílio das teorias adotadas e considerando a realidade e o contexto dos sujeitos, sejam estes os entrevistados ou os autores teóricos.

3.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A pesquisa desenvolvida apresentou as seguintes limitações:

- Impossibilidade de realização de entrevista com o gestor ou responsável do PQVT da FCL-Unesp, acarretando em uma busca mais abrangente do Programa de QVT da Unesp e não do campus específico de Araraquara (FCL);
- As informações relativas à Unesp basearam-se em sites, vídeos, boletins informativos e outros meios de informação e domínio público;
- Algumas questões da entrevista não foram respondidas por falta de conhecimento do entrevistado, acarretando lacunas e, conseqüentemente, no atingimento de alguns objetivos da pesquisa;
- A realização da entrevista apenas com o gestor/ responsável pelo PQVT das IES, excluindo outras pessoas, tais como participantes e demais membros

envolvidos com o programa, impossibilita novos olhares e um aprofundamento maior acerca do PQVT;

- Falta de informações e trabalhos desenvolvidos sobre PQVT em Instituições Públicas de Ensino Superior no Brasil, dificultando um aprofundamento maior sobre este tema.

4 RESULTADOS

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

O perfil dos responsáveis que apresentaram as informações sobre o programa de QVT de suas respectivas IES está caracterizado no quadro abaixo (QUADRO 7):

Quadro 7 - Perfil dos entrevistados

Participante	A	B	C
Local de trabalho	EESC-USP	UFSCar	UFSCar
Cargo	Assistente Técnico de Direção	Enfermeira	Docente substituta

Fonte: Autoria própria.

A proposta inicial da pesquisa era realizar a entrevista com o gestor ou responsável pelo programa de QVT da EESC-USP, UFSCar e FCL-Unesp, porém apenas a participante A se encaixou no perfil de responsável do PQVT. Na UFSCar, a entrevista ocorreu com duas pessoas: (B) uma ex-membro da equipe de coordenação do PQVT e que atualmente está no apoio e envolvimento com o programa, mas não é mais coordenadora e (C) atual coordenadora e responsável por uma das atividades abrangidas pelo programa de QVT. A escolha pelas participantes foi pela sua disposição em participar da pesquisa, além disso, em relação à participante B, sua envoltura com o programa no passado proporcionou muitas informações importantes para o desenvolvimento deste trabalho, enquanto que a participante C foi fundamental para complementar com outras informações sobre o programa e a atividade que coordena. Já a participante A, por ser a responsável pelo PQVT, também contribuiu de forma significativa. Contudo, na FCL-Unesp não foi possível a realização de entrevista.

4.2 O ESTUDO MULTICASO

Em um momento inicial, visando à identificação das IES públicas federais e estaduais do Estado de São Paulo que possuíam programas de QVT, foi realizada uma etapa exploratória para que, a partir das informações obtidas fossem escolhidas as instituições a serem pesquisadas e de acordo com a região DRS-III.

Nas instituições de ensino a serem investigadas o programa de qualidade de vida no

trabalho apresentam históricos, realidades e desenvolvimentos distintos, porém todas convergem quanto à importância da implantação do PQVT no setor público. Apesar da relevância que a QVT e o PQVT possuem, ainda são poucas as instituições públicas que apresentam ações e atividades que envolvam a QVT. Abaixo está o quadro com as IES federais e estaduais do Estado de São Paulo e a presença ou ausência de um PQVT (QUADRO 8):

Quadro 8 - IES federais e estaduais e PQVT

IES federais	PQVT	IES estaduais	PQVT
UFSCar - Universidade Federal de São Carlos	Sim	USP - Universidade de São Paulo	Sim
UNIFESP - Universidade Federal de São Paulo	Sim	UNESP - Universidade Estadual de São Paulo	Sim
UFABC - Fundação Universidade Federal do Abc	Sim	UNICAMP - Universidade de Campinas	Sim
ITA - Instituto Tecnológico de Aeronáutica	Não	FAMEMA – Faculdade de Medicina de Marília	Sim
IF/SP - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo	Não	FAMERP – Faculdade de Medicina de São José do Rio Preto	Não
		FATEC – Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo	Não

Fonte: Autoria própria.

Como se pôde observar, a maioria das IES apresenta um programa de QVT, evidenciando a importância desse tipo de ação e preocupação com o bem-estar e a saúde do servidor público em seu ambiente de trabalho. Mas para fins dessa pesquisa, serão tratados apenas os PQVT de duas IES estaduais e uma federal (EESC-USP, FCL-UNESP e UFSCar).

As informações e dados contidos a seguir referentes aos estudos de caso das instituições públicas de ensino superior UFSCar, EESC-USP e FCL-Unesp foram obtidos através de pesquisa em seus respectivos sites institucionais, documentos de domínio público, entrevistas com gestores e/ou responsáveis pelos programas de QVT de cada uma das instituições e via material de divulgação do programa entregue pelos entrevistados. Mediante essa exploração foi possível compreender melhor acerca de cada uma das instituições, tal como dos seus programas de QVT.

4.2.1 Breve histórico da UFSCar

Conforme seu estatuto, a UFSCar foi criada pela Lei nº 3.835, de 13 de dezembro de 1960, é uma fundação autônoma didático-científica, administrativa e também de gestão financeira e patrimonial. Entretanto, só foi fundada oito anos mais tarde e iniciando suas atividades em 1970.

A universidade adota desde 2004 dez princípios que direcionam seus valores, sua missão e sua razão de ser. Esses princípios encontram-se presentes no plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFSCar. São eles:

1. Excelência acadêmica;
2. Universidade compromissada com a sociedade;
3. Gratuidade do ensino público de graduação e pós-graduação *stricto sensu*;
4. Indissociabilidade de ensino, pesquisa e extensão;
5. Livre acesso ao conhecimento
6. Universidade promotora de valores democráticos e de cidadania;
7. Gestão democrática, participativa e transparente;
8. Universidade ambientalmente responsável e sustentável;
9. Valorização da dedicação integral ao ensino, pesquisa e extensão; e
10. Integração da universidade nos sistema nacional de ensino.

A UFSCar possui quatro campi: São Carlos, Araras, Sorocaba e Lagoa do Sino, este último, que é localizado no Município de Buri. Até hoje é a única instituição federal de ensino superior localizada no interior do Estado de São Paulo.

A universidade oferece 62 cursos de graduação divididos em áreas de exatas, humanas e biológicas, além de 47 programas de pós-graduação.

O número de servidores técnico-administrativos da universidade é de 922, destes estão alocados em São Carlos 745, 78 em Araras, 97 em Sorocaba e dois no campus Lagoa do Sino. Quanto aos docentes, o total é de 1.179, 903 em São Carlos, 80 em Araras, 186 em Sorocaba e 10 no campus Lagoa do Sino, em Buri.

4.2.2 Breve histórico da EESC-USP

A Escola de Engenharia de São Carlos é uma das unidades da USP e teve sua criação através da Lei nº 161, de 24/09/1948, porém só em 18 de abril de 1953 é que foi dado início as atividades. O prédio que abrigava inicialmente a Escola era o atual Centro de Divulgação Científica e Cultural (CDCC), mas em 1956 ocorreu a transferência para um local maior, este

que proporcionou com o passar dos anos a criação de outras unidades de ensino: Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação (ICMC), Instituto de Arquitetura e Urbanismo (IAU), Instituto de Física e Química de São Carlos (IFQSC) e Instituto de Física de São Carlos (IFSC). Em 2001 esse campus universitário precisou ser expandido para uma segunda área, denominado Campus 2, sendo inaugurado em 4 de novembro de 2005.

Essas unidades juntamente com a Prefeitura do Campus USP de São Carlos (PUSP-SC), ao Centro de Tecnologia da Informação de São Carlos - CeTI-SC, ao CDCC, e outros órgãos/serviços, formam a USP-São Carlos.

A universidade apresenta o total de 23 cursos, sendo a maioria da área de exatas, tais como: Engenharia, Física, Matemática e Computação, ressaltando o curso de Arquitetura e Urbanismo. Só na EESC estão 10 cursos de Engenharia, que são: Aeronáutica, Ambiental, Civil, de Computação, Elétrica/Eletrônica, Elétrica/Sistemas de Energia e Automação, Materiais e Manufatura, Mecânica, Mecatrônica e Produção. Além disso, a Escola de Engenharia de São Carlos também possui 10 programas de pós-graduação.

No total, a USP do campus de São Carlos apresenta 1.179 funcionários. Desse número, 340 são técnico-administrativos da EESC. Já o número de docentes totaliza em 531, sendo 218 na EESC.

4.2.3 Breve histórico da FCL-Unesp

A Faculdade de Ciências e Letras, localizada em Araraquara - SP, foi criada em 1957 pela Lei Estadual nº 3.842, mas só iniciou suas atividades 2 anos depois, quando autorizada pelo Decreto Federal nº 45.776, de 13 de abril de 1959. A FCL é um dos institutos isolados de ensino superior presentes no Estado de São Paulo que formam a Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – Unesp, está criada em 1976. Atualmente, a Unesp possui 34 unidades em 24 cidades (FIGURA 8).

Figura 8 - Unidades da Unesp



Fonte: Site da Unesp Reitoria

Na cidade de Araraquara, além da FCL, há ainda a Faculdade de Ciências Farmacêuticas (FCFAR), a Faculdade de Odontologia (FOAR) e o Instituto de Química (IQ). O curso de farmácia e o de odontologia, existentes há mais de 90 anos, são uns dos mais antigos que integram a Unesp.

Na FCL há 5 cursos de graduação: administração pública, ciências econômicas, pedagogia, letras e ciências sociais, sendo o total de 155 cursos oferecidos pela Unesp. Quanto aos programas de pós-graduação, a Unesp possui 146, dos quais 7 estão na FCL.

Por ser distribuída em diversas regiões do Estado de SP, a Unesp apresenta uma grande quantidade de funcionários e docentes, sendo 6.782 e 3.826, respectivamente. Na FCL, esse número é de 149 professores e 185 técnico-administrativos.

4.3 PERCEPÇÕES SOBRE A QUALIDADE VIDA NO TRABALHO

A concepção que o termo Qualidade de Vida no Trabalho pode apresentar é muito abrangente. Por conta disso, nas entrevistas realizadas foi feito o seguinte questionamento: “O que é QVT?”, dessa forma pôde-se identificar a visão que as entrevistadas possuíam acerca disso.

Para a responsável pelo PQVT da EESC-USP, QVT é:

Você ter um bom ambiente, um local agradável pra você trabalhar, um bom relacionamento com os seus pares, e um local que propicie você a cuidar tanto da sua saúde quanto das suas condições físicas de trabalho. Um local que consiga reunir todas essas condições, porque você fica aqui a maior parte do seu dia. Então, tem

que ter o melhor possível. (A, 2016)

Já quando foi feita a mesma indagação às entrevistadas B e C, que fazem parte do PQV da UFSCar, as concepções acerca de QVT são diferentes. B diz:

Qualidade de vida pra mim é um bem-estar que você deve ter na parte mental. Eu acho que é uma definição muito ampla e também muda de pessoa pra pessoa, é muito relativo, então, eu acho que a questão da qualidade de vida no trabalho é você acolher o servidor. No nosso caso aqui eu acho que a nossa instituição precisa acolher mais o servidor, eu acho que as pessoas não participam porque elas não veem muita consistência neste cuidar (...). (B, 2016).

Para a entrevistada C, ela cita a concepção da Organização Mundial da Saúde (OMS), que adota a qualidade de vida através de vários domínios: ambiental, social, fatores físicos, entre outros, e não só como processo saúde-doença, salientando ainda que é este conceito amplo que trata a qualidade de vida que será adotado como foco da atividade abrangida pelo PQV.

Apresentada as percepções de QVT pelas entrevistadas segue a concepção de bem-estar no trabalho adotada em pela Rede Viva Melhor (RVM), de acordo com o seu site:

Sensação de bem estar é subjetiva e resultante de interações da pessoa consigo mesma e com o ambiente. Assim, o bem estar envolve o cuidado de si, da relação com as outras pessoas e do ambiente. Desta forma, a garantia do bem estar envolve ações de caráter individual, interpessoal e institucional.

Portanto, entende-se que a sensação de bem-estar, além de subjetiva, ela ocorre por meio de interações entre o indivíduo e o ambiente, da relação com outras pessoas e até de si próprio. Assim, garante-se o bem estar através de ações de caráter individual, interpessoal e institucional. Cabe frisar que pela impossibilidade de entrevista com um responsável pelo PQVT da FCL-Unesp é que esta definição foi exposta.

4.4 CARACTERIZAÇÃO DOS PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A seguir são apresentadas as características dos programas de QVT das IES estudadas: UFSCar, EESC-USP e FCL-Unesp. As informações foram obtidas através de entrevistas e pesquisa nos sites das instituições e dos seus respectivos programas, exceto o da EESC-USP que não possui.

4.4.1 Programa de Qualidade de Vida da UFSCar

O PQVT da UFSCar é conhecido apenas como Programa de Qualidade de Vida (PQV) e teve seu início em março de 2007. O programa se iniciou na ProEx, esta que é o setor responsável em gerir as atividades de extensão da universidade, e surgiu como a

concretização de uma das diretrizes composta pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que é “a valorização dos servidores por meio do aperfeiçoamento das políticas que promovam a qualidade de vida” (PDI/UFSCar, 2004). O eixo norteador do programa é a promoção da saúde dos servidores e familiares. No princípio, o objetivo do programa era implementar ações que promoviam a saúde dos docentes, técnicos administrativos e também dos membros familiares dos servidores, e que estas gerassem satisfação não apenas no ambiente de trabalho, mas também na vida particular do servidor.

A partir de 2009, a gestão do programa perdeu força. No relatório de gestão da ProEx referente a 2008 até 2012 foi informado que o PQV estava sendo alterado e reconstruído na articulação das seguintes pró-reitorias: ProEx, Pro-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis (ProACE) e Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (ProGPe).

Nesta nova fase o PQV, que antes possuía verba própria e fazia contratações de profissionais para desenvolver as atividades aos servidores, se restringiu apenas ao edital, este que apresenta as condições e outras informações necessárias para a submissão de propostas de atividades que estejam vinculadas ao Programa de Extensão Qualidade de Vida na UFSCar. Desta forma, o edital atua como um apoio para que as atividades que abrangem os PQV se realizem, objetivando fomentar a extensão universitária, havendo para isso a concessão de bolsas de extensão aos alunos de graduação. De acordo com o edital de 2016, as bolsas de extensão possuem duração de sete meses e cada proposta há um coordenador responsável pela atividade.

A execução de cada edital há um cronograma estabelecido (QUADRO 9). Conforme edital 2016, as ações a serem executadas são as seguintes:

Quadro 9 - Cronograma do Edital ProEx - PQV

1) Submissão das propostas das atividades no sistema ProExWeb;
2) Tramitação das propostas nos Departamentos, Centros Acadêmicos e Setores da UFSCar envolvidos na proposta;
3) Divulgação no site da ProEx das propostas habilitadas a concorrer à distribuição de bolsas e recursos financeiros;
4) Interposição de recursos das propostas não habilitadas;
5) Resultado final da análise dos pedidos de reconsideração das atividades não habilitadas;
6) Aprovação pelo CoEx das propostas aprovadas e da distribuição de bolsas de extensão e recursos financeiros;

7) Divulgação, no site da ProEx, das propostas aprovadas e da distribuição de bolsas de extensão e recursos financeiros;
8) Interposição de recursos sobre o resultado final para as propostas não aprovadas ou com bolsas e recursos financeiros não concedidos; e
9) Divulgação, no site da ProEx, do resultado final das análises de recursos.

Fonte: Adaptado de Edital ProEX-Programa de Qualidade de Vida 2016

Portanto, a atividade proposta quando em concordância com o edital é aprovada, o financiamento desta será com recursos já pré-estabelecidos no edital da ProEx. Dessa maneira, as atividades abarcadas pelo PQV são atividades de extensão, com prazos, recursos e outras limitações estabelecidas previamente em edital.

4.4.2 Programa de Qualidade de Vida no Trabalho da EESC-USP

Na EESC-USP, o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho teve início em 2015. A iniciativa partiu de um professor do departamento de Engenharia de Produção, que já estudava sobre o assunto e ao assumir um cargo na diretoria percebeu a desmotivação e os problemas de relacionamento muito presente na unidade. Assim, o projeto foi apresentado ao diretor da EESC e após receber um parecer favorável foi iniciado o seu desenvolvimento e a implementação foi realizada pela Comissão DHO.

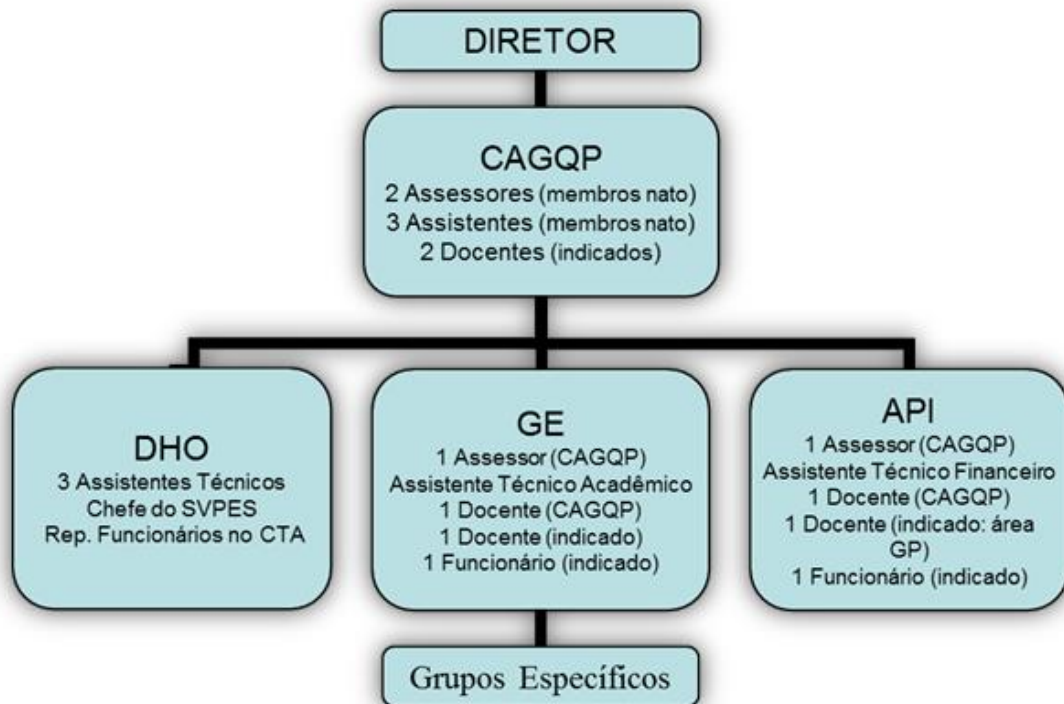
No início do projeto o professor apontou as diretrizes e orientações principais para a Comissão de Desenvolvimento Humano e Organizacional, até que esta desse continuidade ao andamento do programa.

A DHO é uma subcomissão da Comissão Assessora para Gestão da Qualidade e Produtividade (CAGQP). Além da DHO, a CAGQP ainda coordena as atividades das seguintes subcomissões:

- Comissão de Gestão Estratégica (GE);
- Comissão de Apoio a Projetos Institucionais (API);
- Comissão de Mapeamento de Processos (MP);
- Comissão de Informática (CI);
- Comissão de Sustentabilidade (CS);
- Comissão USP Recicla;
- Comissão de Gestão de Aplicação da NR 10; e
- Comissão EESC Com(n)Vida.

O organograma da CAGQP está representado na figura 9:

Figura 9 - Organograma CAGQP



Fonte: Site da Escola de Engenharia de São Carlos-Universidade de São Paulo.

Segundo a portaria nº 052/2015, que altera o regimento da Comissão DHO da EESC, no inciso III do artigo 5º consta como atribuição a promoção do “desenvolvimento dos servidores técnicos e administrativos, visando à formação integral do ser humano e a qualidade de vida no trabalho”. Percebe-se, portanto, como a QVT é abrangida e reconhecida como algo importante ao ambiente de trabalho.

Assim, as ações e calendário do PQVT da EESC são decididos pela Comissão de DHO em suas reuniões. Atualmente, o PQVT abrange apenas a EESC, apesar de existir interesse e uma tentativa de expansão em todo o campus da USP.

4.4.3 Programa de Qualidade de Vida no Trabalho da FCL-Unesp

Criado em 2013, a Rede Viva Melhor é o nome do PQVT que envolve todas as unidades da Unesp e é vinculado à Vice-Reitoria e Pró-Reitoria de Extensão. Foi no Instituto de Biociências da Unesp de Botucatu, através da professora Maria Rita Marques de Oliveira, que se deu a iniciativa do programa. Com conhecimentos e experiência na área da nutrição e

coordenadora da Rede de Defesa e Promoção da Alimentação Saudável (Rede SANS), a proposta inicial de Maria Rita sobre a RVM era expandir a ideia a todas as unidades da Unesp visando a promoção de hábitos de vida saudável e ambientalmente sustentáveis à toda a comunidade unespiana (professores, servidores técnico-administrativos, funcionários e alunos).

Em cada unidade da Unesp há articuladores que auxiliam no desenvolvimento do programa. Na FCL, as atividades e ações do PQVT são realizadas com o apoio da equipe do CENPE, em que a articuladora da RVM da FCL é membro, além do envolvimento com as faculdades FCFAr, FOAr e IQ.

A RVM foca na divulgação de conhecimentos e no desenvolvimento de habilidades que permeiam o bem-estar entre as pessoas e o meio ambiente. As ações são propostas e debatidas mensalmente pelos articuladores via sistema de videoconferência, contudo, há projetos de extensão universitária e/ou estudos acadêmicos produzidos pela Unesp que também podem fazer parte do conteúdo que envolve o Rede Viva Melhor.

4.4.4 Ações e atividades em Qualidade de Vida no Trabalho das IES

Os programas de QVT podem atuar em vários eixos: alimentação, atividade física, segurança, lazer. Independente de quais atividades e/ou ações que o programa atende o foco sempre será voltada para a saúde e bem-estar do trabalhador.

Nesse sentido, quanto mais abrangente e ampla as atividades e ações oferecidas pelos PQVT, maiores são as chances de interesse e envolvimento dos trabalhadores. Entretanto, a dimensão da saúde ainda apresenta-se fortemente ligada à qualidade de vida, por isso muitas organizações adotam ações voltadas, principalmente, à promoção da saúde de seus trabalhadores.

Dessa forma, questões que envolvam a saúde e QV passam a ganhar espaço e força nas organizações através dos programas de QVT. Trazer conhecimentos de saúde aos trabalhadores é um dos objetivos destes programas. Nas IES estudadas há diversas ações e atividades de promoção da QVT, visando geralmente promover à saúde dos servidores.

Na UFSCar, no início do programa as ações e atividades desenvolvidas eram mais variadas e os profissionais responsáveis pelo seu desenvolvimento eram contratados de acordo com a verba destinada ao programa. De acordo com os cadernos de programação referente ao segundo semestre de 2008 e o primeiro semestre de 2009, as atividades eram visando à saúde dos servidores, sendo elas:

- Ginástica laboral;
- Programa de revitalização de adultos (atividades físicas voltadas às pessoas com mais de 60 anos);
- Dança circular sagrada;
- Treinamento corretivo postural;
- Saúde vocal através do canto coral;
- Hidroginástica;
- Dança de salão e dança individual;
- Treinamento para condicionamento físico e motor;
- Caminhadas orientadas;
- Sessões de filme (CINEUFSCar);
- Capoeira;
- Atividades de informática (tratamento de imagens – GIMP II);
- Orientações sobre prevenção e saúde com a hipertensão arterial e cuidados com as varizes;
- Oficina de formação artística e social
- Taiso (Prática de exercícios japonesa);
- Palestras.

Todas essas atividades ocorriam no campus da universidade e eram divulgadas através do site do programa, assim como em cadernos distribuídos aos servidores que continham informações detalhadas do programa em todos os campi da UFSCar. Sendo possível conhecer cada atividade, assim como datas, horários, locais, público alvo, responsáveis, coordenação. Atualmente, esses meios de divulgação não são mais utilizados.

Atualmente, com a necessidade de um edital para a realização das atividades relacionadas ao PQV, os projetos aprovados estão mais restritos a cada coordenador. Portanto, o PQV possui atividades específicas que visem o bem-estar e a melhoria da qualidade de vida dos servidores dentro e fora do seu ambiente de trabalho, entretanto, por serem atividade de extensão, estas são desenvolvidas de forma desarticulada, ou seja, cada coordenador desenvolve e avalia sua própria atividade e no final apresenta um relatório técnico à ProEx.

Uma das atividades aprovadas, conforme edital 2016, a ser desenvolvida é a dança contemporânea. Com este tipo de atividade visa-se ir além de uma atividade física e artístico-cultural, mas que também gere uma consciência corporal e afetiva ao participante, proporcionando ainda um autoconhecimento e uma interação social. A escolha por este tipo

de atividade, segundo a entrevistada C, foi com a intenção de atrair principalmente o público feminino, já que é este que possui um maior número de sedentarismo em relação aos homens. Ademais, por ter formação em dança contemporânea, as aulas serão ministradas pela própria coordenadora da atividade.

Além dessa atividade, mais outras três foram aprovadas pela ProEx, sendo apenas uma a ser realizada no campus de São Carlos, que é a dança circular sagrada. Já a outra atividade será a prática do kendô (arte marcial) no campus Lagoa do Sino e remada, no campus de Araras.

Já na EESC, as principais ações envolvem palestras, divulgação de cartilhas e folders informativos, cartazes, faixas alusivas a campanhas e atividades físicas.

As cartilhas e folders informativos são distribuídos aos departamentos da universidade e destinados aos servidores daquele local e são elaborados cerca de três por ano com temas relacionados à prevenção e informações sobre doenças e saúde em geral. Alguns exemplos dos assuntos já abordados e divulgados aos servidores são: alimentação saudável, hipertensão arterial, câncer de mama, combate ao fumo, saúde da criança. Os cartazes também visam tratar de temas relacionados à prevenção de doenças, cujo foco é meramente informativo e educativo.

Além disso, campanhas que abordam o câncer, tal como Outubro Rosa, relacionado ao câncer de mama, e Novembro Azul, relacionado ao câncer de próstata são ações do PQVT que visam conscientizar as pessoas sobre a doença e também mostrar mobilização em prol das campanhas. Para isso, são feitas faixas e iluminações nas cores rosa e azul.

Nas palestras os temas tratados também são sobre doenças, alimentação saudável, motivação e bom relacionamento entre as pessoas, assédio moral, ou seja, temas variados que visam não apenas a saúde, mas também o bem-estar. Outro aspecto interessante é que algumas pesquisas realizadas no campus e que envolvam temas que o PQVT abranja também podem ser apresentadas em palestras, tal como ocorreu na apresentação da “terapia fotodinâmica no tratamento de lesões no colo do útero”, que é uma pesquisa desenvolvida pelo Instituto de Física.

Há ainda atividades realizadas pelo programa que visam à melhoria do relacionamento interpessoal, autoestima, gerando assim, um ambiente de trabalho mais saudável. A ginástica laboral, por exemplo, além de trazer benefícios para a saúde física, também ajuda na integração entre os trabalhadores. Outra atividade realizada pelo PQVT foi o Pet Terapia, em que cães, gatos, tartaruga, cobra, entre outras espécies de animais participaram de atividades

que visam à interação não apenas entre as pessoas e os animais, mas também entre os próprios participantes, aumentando a integração e motivação destes, e ainda, promovendo ganhos na produtividade e na qualidade do seu trabalho.

As ações e atividades são realizadas nas dependências da EESC e geralmente envolvem o próprio pessoal da universidade como convidado, por exemplo, nutricionista do Restaurante Universitário quando o tema é nutrição, médicos do campus, de acordo com o assunto, educadora física do Centro de Educação Física, Esportes e Recreação (CEFER) para a ginástica laboral, além de servidores, professores e pesquisadores de acordo com sua área e tema que o PQVT aborda. Um ponto negativo apresentado é a baixa adesão dos participantes nas atividades e ações, sendo os principais motivos para que isso ocorra estão a incompatibilidade de horário e desinteresse pelo tema.

Já a Unesp, por possuir 34 unidades, as ações e atividades promovidas pela Rede Viva Melhor variam de acordo com o seu local. Sendo assim, uma das ações do programa é realizar oficinas virtuais em que é possível a interação e compartilhamento de experiências entre as diferentes unidades. A oficina é dividida por módulos temáticos, como: alimentação, atividade física, valores humanos, cultura e lazer, educação ambiental, afetividade, saúde e saúde no trabalho. Dessa forma, cada tema é discutido e detecta-se ainda como cada unidade vem tratando o assunto. Os temas e conteúdos definidos para as oficinas virtuais são antes identificados em oficinas de mobilização e sensibilização em cada unidade para que os assuntos tratados sejam de acordo com a demanda e contexto daquele local.

Em Araraquara as oficinas de mobilização foram realizadas nas quatro unidades (FCL, IQ, FCFAr e FOAr), em que ocorreu a apresentação da equipe RVM, dinâmicas de socialização entre os participantes e discussão sobre os eixos que o programa trabalha, que são:

- Afetividade;
- Alimentação;
- Atividade física e saúde do trabalhador;
- Cultura e lazer;
- Educação ambiental;
- Saúde; e
- Sexualidade.

Após a realização das oficinas de mobilização e sensibilização, a segunda etapa ocorre com as oficinas virtuais que se dividem por módulos temáticos, cada um com duração de 15

dias. Além do aprendizado e troca de informações, a oficina virtual também contribuiu no planejamento das ações e atividades a serem implementadas pela Rede Viva Melhor local, de acordo com o levantamento das demandas, interesse, disponibilidade e potencialidades em realizar as ações. A participação em todas as tarefas dos módulos ainda garante certificados.

Ademais da realização de oficinas virtuais, o programa de QVT da FCL promove eventos comemorativos, educativos e informativos a todos do campus. Palestras e workshops são realizados para comemorar datas especiais como Dia das Mães, Dia Internacional das Mulheres, Mês do Meio Ambiente. O programa ainda visa conscientizar as pessoas acerca da importância dos hábitos saudáveis, promovendo atividades de trabalho corporal e relaxamento como: yoga, alongamento, danças, além de eventos de caminhadas e corridas, e encontros para confraternização.

O programa também atua em eventos já existentes na universidade e que tratam de diversos temas sobre a saúde, conhecidos como “Movimento Saúde” e “Ação Unesp”. A programação envolve palestras e debates variados, aulas práticas de ginástica, orientação nutricional, exames preventivos e oficinas visando a sustentabilidade ambiental. Na organização destes eventos há a participação das outras unidades da Unesp de Araraquara visando uma maior integração. De acordo com a coordenadora do RVM, o grande desafio é envolver os alunos como protagonistas das atividades, de forma ampla, pois a participação destes ajuda na identificação de demandas. (D’AMBRÓSIO, 2015).

Por fim, outra ação realizada pela Rede Viva Melhor é o envio de e-mails informativos a comunidade unespiana. Em seu conteúdo há dicas, alertas, divulgações e outras informações sobre nutrição, atividade física, lazer, arte, preservação ambiental, doenças, além da divulgação de eventos organizados pelo programa e boletins informativos de ações feitas pelas diversas unidades da Unesp, visando ampla disseminação do PQVT.

4.4.5 Gestão do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho das IES

A viabilização e o sucesso do PQVT em uma organização dependem de muitos fatores, entre eles está o tipo de gestão adotado. O modo de gerir um programa é um grande desafio por conta da complexidade e dinâmica que o ambiente de trabalho possui. Nas IES estudadas o modelo de gestão de cada programa é diferente e será apresentado a seguir.

O PQV da UFSCar antes de estar vinculado apenas ao edital apresentava uma gestão diferente da atual. A equipe envolvia a ProEx, a prefeitura universitária, a Unidade Saúde Escola (USE), a Secretaria de Assuntos Comunitários (SAC) que é a atual Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis (ProACE), a Biblioteca Comunitária (BCo) e a Secretaria

Geral de Recursos Humanos (SRH) que é a atual Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (ProGPe). Além disso, havia uma verba destinada ao programa para o desenvolvimento das atividades.

Atualmente, o PQV continua ligado à ProEx, mas com um edital, este que restringe as atividades aos seus coordenadores. Desta forma, são estes que acabam sendo o responsável pela atividade, possuindo uma equipe própria e um recurso financeiro menor, de acordo com o edital.

De acordo com a entrevistada C, que é uma das coordenadoras da atividade abrangida pelo PQV, a equipe que atua no desenvolvimento do projeto de extensão é composta por outros docentes do departamento de enfermagem, uma educadora física que faz parte do Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS), uma fisioterapeuta da USE, terapeutas ocupacionais e duas alunas, sendo uma bolsista de extensão.

Para o direcionamento das tarefas e ações há reuniões entre alguns membros, não sendo possível a participação de todos pela dificuldade de agenda, porém, aqueles presentes nos encontros apresentam propostas e sugestões acerca do desenvolvimento do projeto.

Por esse projeto ser também ligado a uma pesquisa da coordenadora juntamente com a aluna bolsista, a articulação entre ambas e essas com o restante da equipe envolve um tempo e dedicação maior, indo além das atribuições de um gestor. Além disso, por ser uma atividade vinculada a regras e orientações de um edital, há um limite de atuação ao coordenador.

Antes o PQV envolvia de forma majoritária os técnico-administrativos e docentes, mas com a mudança, o PQV acabou abrangendo professores, técnicos de nível superior e alunos no desenvolvimento de atividade de extensão. Dessa forma, diferentes projetos são realizados, de acordo com edital, porém é rara sua continuidade, já que há prazos para cada atividade. Acerca disso, uma das entrevistadas diz:

O edital é um problema, porque o edital começa em março e acaba em junho, virou mais uma atividade de extensão para o coordenador. A qualidade de vida no trabalho é uma coisa contínua, você tem que acolher o nosso servidor, os familiares. Envolve o serviço social, envolve a área da saúde, a área de desenvolvimento físico, a própria questão da preparação pra aposentadoria. Eu acho que é um conjunto para você acolher, de ações pra acolher o servidor, o trabalhador. (B, 2016).

A mesma entrevistada ainda afirma que esta mudança causou um estranhamento por parte dos servidores, as atividades que antes eram diversas e com muitos participantes, atualmente acredita-se que os servidores novos desconheçam o PQVT. Além disso, a entrevistada B salienta a necessidade de existir uma vontade política da administração voltada a um PQVT com bases fortes e que atue de forma contínua, como era no início.

Na EESC-USP, conforme entrevista realizada, a gestão é feita por uma equipe, que compõe a Comissão DHO, onde há a presidente da comissão e mais cinco servidores, que atuam como assistente financeiro, assistente acadêmico, chefe da seção de pessoal, técnico de laboratório, e auxiliar.

Em geral, as reuniões acontecem mensalmente, porém as pautas dos encontros vão além do Programa, já que a Comissão possui outras atribuições.

Ainda que a implantação do programa de QVT tenha ocorrido com facilidade, o maior desafio está sendo na sua manutenção, já que demanda muito empenho e atenção. Sobre isso, a responsável pelo PQVT cita “nós vamos por tentativa e erro” (A, 2016). A entrevistada ainda informou que o ideal seria ter uma equipe voltada apenas para o programa, onde houvesse dedicação exclusiva, pois essa nova responsabilidade da equipe é encarada como uma atividade secundária, ou seja, é executada em paralelo com as atividades principais da Comissão.

Outro empecilho enfrentado pela equipe no desenvolvimento do programa é a questão da autonomia limitada, pois algumas decisões que não cabem à unidade e/ou são feitas pela Reitoria, por exemplo, acabam gerando conflitos organizacionais e interpessoais que interferem diretamente na Comissão e suas atividades e ações com o programa de QVT, já que a qualidade de vida no trabalho encontra-se fragilizada.

Mesmo com as dificuldades na gestão, há uma proposta em discussão de ampliar o programa para as outras unidades do campus, desta forma a descentralização acarretaria em maior distribuição do trabalho, gerando menor sobrecarga a atual equipe e, ocorreriam mais ações e atividades.

Já a FCL-Unesp apresenta uma gestão conectada entre as unidades. Como comentado anteriormente, a RVM se iniciou no Instituto de Biociências da Unesp de Botucatu com a iniciativa da professora Maria Rita Marques de Oliveira, esta que é a atual coordenadora do programa. Para adquirir um maior conhecimento sobre a comunidade de cada unidade, foram realizadas oficinas de sensibilização e mobilização locais em que a coordenadora participou apresentando o programa e colhendo informações e demandas sobre cada unidade, estas que seriam trabalhadas e discutidas virtualmente via plataforma Moodle. Através desse movimento, noções diversas sobre a realidade e o contexto de cada lugar foram coletadas e trabalhadas de forma coletiva. Assim, apesar das particularidades evidenciadas, a busca era de transformar cada unidade em uma rede interativa de promoção da QVT.

Com a adesão das demais unidades ao programa, a gestão integra uma equipe de

coordenação com sede em Botucatu e um articulador em cada unidade, sendo estes os responsáveis pela disseminação da Rede Viva Melhor. As propostas e ações são realizadas mensalmente, através de videoconferência, onde os articuladores se reúnem para discutir e debater as ações e atividades referentes a cada unidade. Dessa forma, entende-se que a gestão do programa é compartilhada, pois os principais pontos acerca do desenvolvimento e manutenção do programa são feitas conjuntamente.

A RVM possui um site e facebook onde, além da divulgação dos eventos e informações relacionadas ao programa, os articuladores podem acompanhar as ações da RVM de cada local e se inspirar para implantar na sua unidade, propiciando um maior envolvimento entre os participantes, seja ele articulador ou não.

Logo, acerca da gestão do PQVT da FCL, não foi possível obter muitas informações de como ocorre, já que a entrevista pretendida com a articuladora não foi realizada. De toda forma, através de pesquisas em sites e boletins informativos da RVM, a única colaboração sobre este assunto acabou abrangendo a Unesp como um todo. Contudo, apesar desta lacuna de informação, percebe-se que, por ser um programa articulado e de cunho participativo, a forma de gestão também é desenvolvida nos mesmos moldes, ou seja, conjuntamente.

Portanto, o contexto que cada IES apresenta e vivência influi não apenas no programa de QVT, mas também no seu modo de gestão. Dessa forma, pelo PQVT da EESC-USP ser tão recente, de acordo com a entrevistada A, este é um momento de “tentativa e erro”, não há diretrizes, políticas ou princípios estabelecidos que orientem as práticas do programa. Na FCL a RVM também é nova, a gestão do programa é feita de forma local, mas compartilhada com as outras unidades da Unesp, possibilitando uma maior liberdade de atuação do gestor de acordo com as demandas dos seus servidores. Já na UFSCar, como mencionado, o PQV se detém a um edital, e o tipo de gestão das atividades caracteriza-se pelo coordenador, além disso, conforme a entrevistada C, este é um momento de análise do PQV, não se sabe se o programa se ampliará ou permanecerá ligado ao edital.

4.4.6 Avaliação do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho das IES

A avaliação de um programa de QVT é uma etapa que envolve o julgamento e decisões das ações e atividades executadas e os seus resultados. permite a chance de intervenções, mudanças e correções de erros e lacunas, por outro possibilita a chance de melhorias e permanência das assertividades. Dessa forma, o controle e revisão do programa tornam-se necessário não apenas para identificar sucessos e fracassos, mas também por ser uma ferramenta de gestão, acarretando aprendizados e amadurecimentos tanto aos gestores

quanto à organização.

Na UFSCar, por haver dois momentos acerca do PQVT as avaliações também são distintas. No início do programa existia uma pesquisa informal com os participantes visando um retorno sobre as ações e atividade. Além disso, eram ainda feitas avaliações semestralmente pela equipe. Quando questionada sobre a importância da avaliação ao programa, a entrevistada disse:

Acho que um programa sem avaliação você não muda a trajetória, você não descobre onde nós acertamos e onde nós erramos. A intenção sempre é boa, mas temos que mudar nossos caminhos com as informações das pessoas que estão sendo beneficiadas por aquilo. A avaliação é tudo. Então, um programa sem avaliação não funciona. (B, 2016)

A entrevistada B ainda afirmou que atualmente as avaliações são feitas pelos coordenadores das atividades. E ainda, conforme o edital (edital para apoio à realização de atividades de extensão na UFSCar no âmbito do programa qualidade de vida na UFSCar para 2016) é estabelecido ao coordenador da atividade a apresentação de relatório técnico. A análise dos relatórios e avaliação do conjunto das atividades é de competência do Conselho de Extensão, conforme art. 21 da Resolução do Conselho de Extensão (CoEx) nº 03/2016, de 17 de março de 2016, que aprova o Regimento Geral da Extensão da UFSCar.

Em relação a uma das atividades abrangidas pelo edital do PQV, a coordenadora irá avaliar os participantes para identificar se houve alguma contribuição para a qualidade de vida dos servidores. A avaliação será baseada em dois questionários, sendo um pré e outro pós a atividade, sendo utilizados os seguintes instrumentos: WHOQOL-BREF e a Escala de Autoestima de Rosenberg. De acordo com a entrevistada C, os questionários serão comparados e analisados pela equipe, que irá identificar se houve mudanças na qualidade de vida dos participantes. A entrevistada ainda comenta que:

Se a gente perceber na avaliação que esta não é a atividade que efetivamente eles gostariam de ter, eu acho que não adianta a gente insistir num movimento que talvez não seja o mais adequado para eles. Mas eu acho que é uma oportunidade da gente reconhecer outras demandas que eles possam trazer. (C, 2016)

Além dos relatórios das atividades realizados posterior a sua finalização, a entrevistada B citou que a avaliação dos programas de extensão da UFSCar ocorre a cada biênio e que atualmente este processo de avaliação está em andamento.

Já na EESC-USP, de acordo com a entrevistada A, busca-se ter um feedback das pessoas participantes das atividades e ações, o contato é feito por amostragem e

preferencialmente com perfis diferentes de participantes. Porém, quando há um número relativamente grande de participantes é enviado a estes um questionário para obter um retorno do que foi realizado. Foi citado ainda que nas atividades, como a ginástica laboral, por exemplo, em que houve a redução de participantes, o contato com as pessoas presentes e com alguns desistentes é feito de forma direta e dinâmica, para que assim seja possível saber se atividade deve prosseguir ou mudar.

As avaliações são feitas logo em sequência das atividades pontuais ou mensalmente, se estas possuírem longas durações ou serem contínuas. A comissão é quem realiza as avaliações durante as reuniões, discutindo os resultados e decidindo quanto a sua continuidade ou melhoria.

Na Unesp, de acordo com a coordenadora da Rede Viva Melhor, 2016 é o ano de realizar oficinas de avaliação do programa nas unidades e de construir um plano de ações para o próximo quadriênio. (D'AMBRÓSIO, 2015).

Como pretendido, em maio de 2016 ocorreu o segundo Encontro de Articuladores da Rede Viva Melhor, em que foi feita a avaliação dos trabalhos realizados pela RVM nas unidades e também, foi um momento de planejamento das próximas atividades. O encontro possibilitou a interação entre grupos de trabalho, que “ora se debruçavam as metas, correções e sugestões para uma nova fase do programa, ora expunha suas dificuldades e acertos no desenvolvimento de ações em prol da qualidade de vida e sustentabilidade em suas unidades” (VIANA, 2016).

Viana (2016) ainda destacou opiniões dos articuladores sobre o encontro e, de forma geral, este permitiu uma aproximação entre os colaboradores que já se direcionam a um trabalho conjunto, além disso, foi um momento de relatar as dificuldades e sucessos que o programa vem apresentando, possibilitando visualizar sua evolução e almejando novas metas.

5 DISCUSSÃO

Neste tópico do trabalho são apresentadas análises e reflexões fundamentadas nos resultados apresentados e no material teórico pesquisado. Serão discutidos não apenas assuntos pontuais como a gestão e a avaliação que cada IES apresenta, mas também o PQVT de forma geral.

5.1 CONCEPÇÕES VIGENTES

Em primeiro lugar é fundamental explorar as percepções apresentadas sobre QVT, já que os programas, atividades e ações são estruturados sob estes focos. De acordo com as respostas apresentadas percebe-se que a preocupação com um ambiente de trabalho que forneça uma boa convivência entre as pessoas, em que o servidor sinta-se integrado naquele local é a mais evidente entre as IES. Além disso, é notável a atenção a vários aspectos que ocasionem uma qualidade de vida para além do trabalho, ou seja, que proporcionem benefícios à vida privada dos indivíduos, em que as informações adquiridas relacionadas à saúde, bem-estar ou outros assuntos seja repassadas aos familiares e amigos dos trabalhadores, gerando um uma expansão destes conhecimentos.

Nas três IES é possível observar que a questão do cuidado com a saúde é apresentada como uma das principais bases que o PQVT busca propiciar às pessoas. Putnam (2016, p. 63) afirma a promoção da saúde no local de trabalho, “ajuda os funcionários a serem seres humanos”. Nesse caso, cabe incluir a ideia da humanização no trabalho, que mesmo não sendo diretamente mencionada pelos programas, ela é favorecida por conta desses programas, pois consoante a Pizzolato et al. (2013) “ao prospectar a QVT, garante-se a humanização da instituição, dando-se ênfase ao processo de bem gerir os recursos humanos”. Portanto, é fundamental compreender importância entre a relação entre QVT e humanização no trabalho.

Já o PQVT da FCL-Unesp, não apresenta uma percepção acerca do termo QVT, mas sim sobre a ideia de bem-estar. Todavia, a atenção ao bem-estar é apenas um dos aspectos abrangidos pela QV e QVT. Em conformidade com Paschoal (2013, p. 262) “o bem-estar é um construto estritamente vinculado à qualidade de vida no trabalho. Em uma visão preventiva de QVT, o bem-estar e as experiências positivas (afetivas e cognitivas) que o compõem são primordiais das ações e práticas da organização”. Aproveita-se também para lembrar que, de acordo com o modelo de avaliação proposto por Walton, um dos seus determinantes, denominado de “condições de segurança e saúde no trabalho”, aborda o bem-estar do trabalhador como um dos aspectos a serem analisados, percebendo-se, portanto, que o QVT vai além de bem-estar, envolve diversos fatores internos e externos do ambiente e do

indivíduo.

Apesar das diferentes percepções apresentadas acerca da QVT, elas também se mostraram muito abrangentes tentando envolver dimensões relacionadas tanto ao ambiente de trabalho quanto com as pessoas inseridas naquele local. Logo, atesta-se, de acordo com a literatura, a polissemia que a QVT possui e quão extensivo ele se apresenta.

5.2 CARACTERÍSTICAS DOS PQVT

Quanto às características de cada PQVT apresentado constata-se uma grande discrepância entre eles. A seguir será feita uma análise sobre cada programa e em seguida algumas comparações entre elas.

As motivações sobre o desenvolvimento de um PQVT nas universidades pesquisadas são diferentes, pois as prioridades consideradas para o desenvolvimento de um programa são variadas. Essas distintas motivações refletem nos tipos de ações e atividades geradas pelos programas.

Na EESC-USP, observa-se que antes da implantação do PQVT uma grande desmotivação por parte dos funcionários, e por conta disso, o desenvolvimento de um programa de qualidade de vida no trabalho tornou-se necessário. Desta forma, percebe-se que o gestor buscou atender essa demanda dos funcionários, reconhecendo que esse tipo de problema estava afetando a organização. Já na UFSCar e na FCL-Unesp não há uma demanda específica dos trabalhadores que propulsionou o surgimento de seus PQVT. Enquanto que na UFSCar o programa surge para concretizar uma das diretrizes do Plano de Desenvolvimento Institucional, na FCL-Unesp o programa é implementado como forma de expansão de outro programa já existente em uma das unidades da Unesp, que é a Rede SANS. Dessa forma, percebe-se as diferentes razões de se implantar um PQVT em cada IES.

Complementando essas informações a respeito do início dos PQVT em cada IES, Ogata e Simurro (2015) apresentam a questão da ética organizacional, interesse organizacional e questão legal como sendo as razões para se implementar um PQVT. Voltado às instituições, percebe-se que a questão estratégica ou interesse organizacional se encaixa na EESC-USP E FCL-Unesp, já que a busca por um estilo de vida saudável se mostra como a principal razão de se implementar um PQVT. Já na UFSCar, de acordo com essa visão dos autores, infere-se que a questão legal é a mais adequada, pois o PQVT foi criado para atender o PDI da universidade.

É importante lembrar que na EESC-USP e na FCL-Unesp a existência dos PQVT é recente e ambas apresentam em sua iniciativa de implantação uma forte preocupação com o

servidor e o seu ambiente de trabalho, o que não é tão evidente na UFSCar.

O PQVT da UFSCar, em seu início envolvia vários setores da universidade, estes que realizavam em conjunto diversas ações e atividades destinadas aos servidores e seus familiares. A preocupação com a saúde, interação e integração dessas pessoas era muito mais forte do que na gestão atual, que adota um edital de apoio para a realização das atividades do campo do PQVT.

A primeira percepção sobre essa mudança brusca foi a diminuição de atividades e a interrupção de ações feitas pelo programa. Anteriormente havia oficinas, palestras, atividades físicas diversas, entre outros eventos durante todo o ano, para que os servidores e familiares participassem, porém, com a existência apenas do edital para o desenvolvimento das atividades, há pouquíssimas atividades desenvolvidas. Conforme edital 2016 há apenas quatro atividades, sendo duas a serem desenvolvidas no campus de São Carlos. O motivo desse baixo número de atividades é desconhecido pela pesquisadora, não cabendo julgar o programa através desse viés. Em segundo lugar, as atividades realizadas geralmente fazem parte de alguma pesquisa realizada pelo coordenador, causando uma impressão negativa aos servidores. E por ser um projeto de extensão, a descontinuidade das atividades são muito comuns, podendo acarretar certo desfalque na participação pela falta de confiança, consistência nas atividades.

Não convém discutir as atividades que o edital abrange e como elas são feitas, já que não há dados e informações suficientes para tal. Entretanto, conforme entrevista realizada com a coordenadora de uma das atividades, cabe ressaltar o seu amplo conhecimento acerca da QVT e sua preocupação com isso, mostrando-se empenhada com o desenvolvimento da atividade, não apenas com foco na pesquisa, mas principalmente no que a atividade poderia agregar aos participantes com relação a qualidade de vida. A opção pela atividade (dança contemporânea) também foi baseada em estudos sobre benefícios da dança e sedentarismo, verificando-se então a existência de uma pré-análise/pesquisa para que a atividade seja exitosa e que atinja o público alvo correto, neste caso, preferencialmente servidoras da universidade.

Na EESC, o primeiro passo partiu de um professor que já possuía conhecimentos sobre QVT e ao se deparar com alguns conflitos e desmotivação dos funcionários percebeu a necessidade de um programa que trouxesse melhorias de relacionamento ao ambiente de trabalho. Assim, o projeto sobre um programa de QVT se desenvolveu e passou a ser implementado pela Comissão DHO. As orientações que ele indicou logo no início podem ser consideradas imprescindíveis para o desdobramento do programa, já que seu conhecimento

prévio sobre o assunto junto com a Comissão, que atua no treinamento e capacitação do servidor, possibilitou um olhar diferente sobre os servidores. Porém, apesar desses novos conhecimentos e atribuições que a Comissão passou a ter, a atualização constante sobre essa temática é fundamental para o sucesso das atividades e do programa em si.

Cabe salientar que tanto na EESC-USP quanto na FCL-Unesp a justificativa em implantar um PQVT são semelhantes, pois partem de um ideal em que os professores iniciadores desses programas acreditavam, que é a crença na promoção da saúde e melhoria do ambiente de trabalho. Abaixo segue quadro (QUADRO 10) comparativo sobre a implantação do programa de qualidade de vida no trabalho das IES.

Quadro 10 - Implementação dos PQVT

IES	EESC-USP	FCL-Unesp	UFSCar
INICIATIVA	Individual	Individual	Coletiva
JUSTIFICATIVA/ MOLA PROPULSORA	Ideal	Ideal	Cumprimento de diretriz
DEMANDA INICIAL DOS TRABALHADORES	Sim	Não	Não
PLANEJAMENTO DO PROGRAMA	Sim	Sim	Sim

Fonte: Autoria própria.

É evidente que os gestores e sua equipe se deparem com múltiplos obstáculos, pois, o modo de gestão adotado tem grande influência na qualidade de vida no trabalho na organização. Por ser um programa recente é arriscado apresentar interpretações sobre o este ou sua gestão. Percebe-se que a implantação desse programa contribui para a sensibilização e educação de assuntos relacionados à QV, contudo ainda possui o desafio de tornar mais reconhecido e valorizado pelos servidores. A baixa adesão de participantes é a principal evidência da dificuldade de internalizar esse programa, pois a incorporação de novos valores e hábitos ocorre apenas com o tempo. É preciso ter um cuidado para não acelerar o processo e oferecer um tempo hábil para as pessoas compreenderem a mudança. (RONCHI, 2015).

Outro aspecto interessante a ser comentado é a respeito da intenção em expandir o PQVT para as outras unidades da universidade. Dessa forma, haveria uma maior distribuição das tarefas, ampla divulgação do PQVT, podendo propiciar na maior aderência de participantes, disseminando mais conhecimentos que envolvam a QVT. Nesse sentido, percebe-se que há uma visão em propagar essa cultura que envolve a saúde, bem-estar, humanização do trabalho e que, segundo Putnam (2015) isso promove uma mentalidade de

crescimento, propiciando na mudança de comportamentos.

5.3 ATIVIDADES E AÇÕES DOS PQVT

As diversas atividades e ações dos PQVT das IES possuem um grande envolvimento e disposição dos próprios servidores, estes que se prontificam a transmitir o seu conhecimento, de acordo com a sua área, através de palestras e aulas teóricas e práticas. Esse tipo de ação, além de ser uma forma de economizar recursos, é também um meio de reconhecimento e valorização dos profissionais da universidade, e é ainda uma maneira de interação e integração entre os servidores, possibilitando um melhor relacionamento no ambiente de trabalho.

O PQVT da FCL-Unesp é tratado de forma geral, ou seja, é um programa que, por abranger todas as unidades da Unesp, comporta-se como um programa único, apesar da existência de algumas especificidades locais. Entretanto, pela ausência de entrevista com o articulador da RVM da FCL, os dados e informações foram colhidos através de sites, boletins informativos, vídeos, redes sociais e documentos de acesso público, sendo por esse motivo a impossibilidade de conhecer com maior demasia a respeito do PQVT adotado pela FCL e as demais unidades.

O primeiro ponto que merece destaque sobre a RVM é a incorporação do programa nas unidades e a forma que isso foi construído. Assim como na EESC-USP, a iniciativa da Rede Viva Melhor partiu de uma professora também com conhecimentos prévios sobre QV e QVT. Sua experiência como coordenadora da Rede SANS possivelmente viabilizou a implantação da RVM, pois além do seu domínio na coordenação e gestão de uma rede articulada, sua preocupação com a promoção de hábitos saudáveis deixa transparecer um interesse em propagar a qualidade de vida.

Desde a implantação da RVM nas unidades nota-se seu triunfo. As atividades e ações realizadas pelo programa aparentam ter um reconhecimento dos participantes, o que, infelizmente não ocorre nas outras IES pesquisadas. A divulgação do que foi realizada pelas unidades através do site, facebook e boletins interativos é um modo de disponibilizar as informações e popularizar a Rede Viva Melhor. Além disso, esses meios de comunicação citados ainda proporcionar o compartilhamento de ideias de ações e atividades, permitindo que outras unidades venham a adotar. O fortalecimento em cada unidade unespiana e a incorporação dos valores transmitidos pelo programa pelo maior número de pessoas são as projeções futuras da RVM.

O envolvimento entre os articuladores na organização de atividades e ações conjuntas

também é um diferencial em relação à EESC e à UFSCar. Por existir várias unidades da Unesp espalhadas pelo Estado de São Paulo e até na mesma cidade, como é o caso da FCL, que possui quatro unidades, acaba facilitando esse trabalho unificado. Na EESC, por exemplo, que possui pretensão de ampliar o PQVT para outras unidades do campus, além da divisão de tarefas e das atividades e ações, é interessante também cogitar nessa possibilidade de atuar conjuntamente, como a Unesp já vem fazendo. Para além disso, quanto a EESC e UFSCar, por estarem localizadas na mesma cidade, também pode-se ponderar uma atuação coletiva, visando atingir um público alvo maior e, ainda assim, difundir ideias de QVT e promoção dos PQVT. É claro que isto se coloca apenas como uma sugestão, devendo-se considerar como um incentivo e estímulo aos gestores e equipe dos programas de QVT.

Outra observação acerca do RVM é sobre as oficinas de mobilização e sensibilização realizada nas unidades, que além de apresentar os objetivos do programa, busca incitar as pessoas a adentrarem a esta rede. Ademais, são nesses momentos que as informações e demandas locais são colhidas, pois as oficinas virtuais, tais como as ações e atividades, serão voltadas a partir das necessidades apresentadas. Esse olhar dirigido às demandas das pessoas comprova a preocupação e o cuidado em intervir nos pontos principais e com maior assertividade.

5.4 GESTÃO DOS PQVT

Acerca da gestão será feita uma relação com as dimensões apresentadas por Ferreira (2011), envolvendo a formação teórica, metodológica e engajamento ético, e também através da dimensão BPSO, apontada por Limongi-França (2013) e Boog (2001). Sendo os três casos diferentes entre si, a utilização das ferramentas dos autores citados é visando comparar os casos e destacar os pontos divergentes de cada um.

Em relação às dimensões e componentes da competência profissional, mencionados por Ferreira (2011), a formação teórica, que trata de conhecimentos sobre QVT, é percebida pelos precursores dos programas da EESC-USP e FCL-Unesp, já que estes possuíam uma noção e familiaridade com o tema, além de terem experiências com estudos nessa área. Já na UFSCar, a iniciativa foi visando obedecer às diretrizes do PDI, porém, a coordenadora de uma das atividades do programa apresenta conhecimentos sobre QVT. Além disso, por fazerem parte de uma grande instituição é improvável que estes não possuam noções gerais sobre a organização, trabalho e o indivíduo. A experiência profissional acaba auxiliando no entendimento e desenvolvimento dessas noções.

A próxima dimensão é a formação metodológica e trata do conhecimento acerca de

instrumentos que auxiliem nas ações relativas ao QVT. Quanto a isso, baseado na trajetória que os programas apresentam, supõem-se que a FCL, assim como as outras unidades da Unesp, dispõem de um domínio maior sobre instrumentos e procedimento para lidar com a QVT. A experiência da coordenadora na Rede SANS é favorável no desenvolvimento da Rede Viva Melhor, e apesar de existir articuladores locais, o apoio e contribuição advindos da coordenadora mostram-se cruciais para um melhor desempenho nas práticas que envolvem a QVT. Quanto a EESC e sua curta trajetória com o programa, verifica-se como um momento de aprendizagem, pois o uso da tentativa e erro retrata a falta de aptidão, habilidade e conhecimentos em lidar aspectos mais instrumentais voltados a QVT. Por fim, na UFSCar atualmente, há uma formação metodológica, e isso é evidenciada na atenção dada aos métodos de avaliação, por exemplo. Os instrumentos de avaliação a serem utilizados pré e pós a atividade, denotam conhecimento no manejo da QVT. Quanto ao período em que o PQVT da UFSCar não se enquadrava apenas ao edital, suspeita-se que havia uma formação metodológica, já que com a variedade de atividades e envolvidos permite maior compartilhamento de informações, ocasionando também no melhor manuseio dos instrumentos e procedimentos que abrangem a QVT.

Quanto ao engajamento ético, que está relacionado à postura ética profissional e o foco na coletividade é considerado como essencial para desenvolver e manter um PQVT. As três IES sinalizam esse elemento, pois atuam visando atingir o conjunto de servidores. Um bom relacionamento interpessoal é um dos grandes desafios de muitas organizações, nesse sentido as atividades voltadas à integração e interação dos trabalhadores são capazes de provocar sentimentos de acolhimento e pertencimento, ambos importantes tanto para a individualidade quanto para a coletividade.

Sintetizando o exposto, segue quadro 11.

Quadro 11 - Dimensões e componentes da competência profissional de cada IES

	Formação Teórica (competência técnica)	Formação Metodológica (competência técnica)	Engajamento Ético (competência política)
EESC-USP	✓	✗	✓
FCL-Unesp	✓	✓	✓
UFSCar	✓	✓	✓

Fonte: Autoria própria.

Logo, conclui-se que a UFSCar e FCL-Unesp possuem as competências técnica e

política, enquanto que a EESC possui competência política, mas a competência técnica é incompleta, por conta da carência de formação metodológica.

Outro foco para se analisar a gestão de QVT é com base nas dimensões BPSO, ou seja, biológica, psicológica, social e organizacional, apresentadas por Limongi-França (2013) e Boog (2001). Neste caso, será comentado rapidamente como os gestores atuam de acordo com estas dimensões.

A dimensão biológica referente aos hábitos saudáveis e ergonômicos é observada na gestão de PQVT das três IES, pois envolve ações relativas à promoção da saúde, e isso se dá através de palestras, atividades físicas e outras ações que estimulem hábitos saudáveis.

A dimensão psicológica que é ligada a aspectos de recrutamento e avaliação do trabalhador, percebe-se que é uma ação mais voltada ao setor de Recursos Humanos e/ou Gestão de Pessoas, sendo arriscado discorrer sobre isso sem informações e dados suficientes. Entretanto, a respeito da ação ligada ao clima de camaradagem entre os trabalhadores, envolvendo também sua estima é percebido pelas três IES, mas com maior intensidade na EESC e FCL que fomenta, oportunidades de maior interação e integração entre os servidores, visando um bom clima entre eles. Na UFSCar, essa dimensão é pouco perceptível, pois as atividades realizadas são associadas ao edital e com focos e prioridades próprias, portanto, não cabe generalização.

Quanto à dimensão social também há hesitação em discutir por conta da ausência de conhecimentos suficientes que assegurem a presença dessa dimensão na gestão de QVT, pois envolvem ações que vão além de um PQVT, já que dependem de intervenções de outros setores. Todavia, justifica-se essa dimensão nos programas de QVT das três IES levando em consideração aspectos relacionados ao compartilhamento de valores e crenças comuns quanto à QVT. Os três programas adotam atividades que visam também lazer, cultura, atividade física, acarretando benefícios aos seus participantes.

Por fim, a dimensão organizacional, assim como a dimensão anterior, também abrange outros aspectos não pesquisados para este trabalho. No entanto, partindo da caracterização das IES é possível apontar algumas considerações. Por serem IES públicas e apresentarem limitações legais, a sua atuação acaba se restringindo às formalidades, normas, hierarquias, provocando alguns contratemplos no ambiente de trabalho. Sob esse foco, as ações de valorização do servidor, através de treinamentos e capacitações, oportunidades de participação, melhorias nos processos de trabalho são alguns exemplos que cabem aos gestores desempenharem. Na EESC-USP é possível assegurar que a Comissão que atua no

PQVT é a mesma que promove o desenvolvimento humano dos servidores, por isso é possível que esta dimensão esteja presente nesta instituição. Na FCL-Unesp isso também é observado, pelo menos no PQVT, pois o envolvimento dos servidores no processos de desenvolvimento da RVM é percebida como uma forma de oportunizar aos servidores uma maior participação nas decisões relativas ao programa. Na UFSCar, esses tipos de ações não são tão evidenciados pelo PQVT e sua gestão, e sim através do setor de Gestão de Pessoas. Se por um lado as atividades são desenvolvidas conforme o edital, denotando um aspecto burocrático relacionado à formalidade, por outro mostra o engajamento de professores e técnicos administrativos tomando frente às atividades, evidenciando seu reconhecimento e seu relacionamento com a organização, e oportunizando uma maior participação dos trabalhadores no seu local de trabalho. Portanto, entende-se que a dimensão organizacional está presente no PQVT da UFSCar. No quadro 12 encontram-se as dimensões BPSO de cada IES.

Quadro 12 - Dimensões BPSO das IES

Crítérios IES	Biológico	Psicológico	Social	Organizacional
EESC/USP	✓	✓	✓	✓
FCL/Unesp	✓	✓	✓	✓
UFSCar	✓	✓	✓	✓

Fonte: Autoria própria.

Constata-se ainda que os gestores e profissionais responsáveis pelos programas de QVT apresentam áreas de atuação diferentes: administrativa, enfermagem, educação, evidenciando, dessa forma, a afirmação de Ogata e Simurro (2015) que diz respeito à presença de profissionais de áreas variadas na gestão de programas de QVT.

5.5 AVALIAÇÃO DOS PQVT

A respeito da avaliação será feita uma análise comparativa de acordo com a teoria já apresentada, aproximando aspectos teóricos com os casos práticos. De forma sintética, será exposto o método de avaliação de cada IES e em seguida relacionado à teoria.

O PQVT da UFSCar, no princípio buscava ter um feedback com os participantes sobre as ações e atividade realizadas, além de avaliações semestrais feitas pela própria equipe. Atualmente, as avaliações das atividades e a elaboração dos relatórios técnicos são feitas

pelos seus próprios coordenadores, e estes relatórios mais o conjunto das atividades do programa serão avaliados pelo CoEx. Na EESC-USP, a avaliação é feita pela equipe do programa em reuniões periódicas ou logo após algumas atividades ou ações. E na FCL-Unesp a avaliação ocorre através de encontros entre a coordenadora e articuladores do RVM.

Em um primeiro momento, percebe-se que nenhuma das IES adota um modelo clássico de avaliação de QVT, como o de Walton, Nadler e Lawler, Hackman & Oldham, Westley, ou Werther e Davis. Já quanto aos instrumentos, apenas o WHOQOL-BREF é mencionado. Contudo, é unânime a importância da avaliação, já que só através dessa é que se pode progredir.

O contato com os participantes após as atividades e ações é importante para reconhecer os efeitos, contribuições, ensinamentos, conscientização, eficácia, efetividade, falhas e sucessos que determinada atividade ou ação causa ou causou no participante.

Todavia, a avaliação citada pela coordenadora de uma das atividades do PQV da UFSCar apresenta uma maior consistência, já que se baseia em dois instrumentos avaliativos famosos, que são: WHOQOL-BREF e a Escala de Autoestima de Rosenberg. A utilização de instrumentos relacionados à qualidade de vida acarreta uma confiabilidade e fidedignidade maior do que uma pesquisa mais informal. No entanto, retomando Kiernan e Knutson (1990), reconhece-se a complexidade em medir e avaliar a QVT e o PQVT, já que percepção e expectativas dos indivíduos são variáveis.

Portanto, entre as três IES, apenas em uma das atividades do PQV da UFSCar é que se observa o uso de instrumento de avaliação voltado para a qualidade de vida. Esse tipo de avaliação utilizando instrumentos adequados ao foco a ser analisado é primordial para obter um retorno mais seguro e confiável, e assim decidir quanto à continuidade, interrupção ou mudança do programa.

Com relação ainda à UFSCar, a avaliação das atividades feita pelo CoEx é baseado nos relatórios encaminhados pelos coordenadores, diagnosticando-se os problemas, eficácia, custos e beneficiados com as atividades. Apesar da competência atribuída ao Conselho, presume-se que estes parâmetros são insuficientes para uma análise íntegra acerca da QVT, outros dados e de outras fontes, como dos próprios participantes das atividades, seria capaz de fornecer uma base interpretativa e avaliativa maior. Outro ponto notado foi em relação à divulgação da avaliação dos relatórios de programas que apresenta desatualizada, estando disponível no site da universidade apenas os referentes a 2007-2008 e 2009-2010.

Tanto na EESC quanto na FCL dispõe-se de poucas informações acerca processo de

avaliação do PQVT. Sabe-se que em ambas há reuniões ou encontros com a equipe para discutir os resultados dos trabalhos realizados. Esse momento é muito importante para o processo decisório do programa, pois para que se tenha uma boa avaliação é fundamental saber quais fatores e elementos serão considerados. Pois, nesta etapa as informações necessitam ser precisas e tratadas de forma minuciosa, para que assim, o direcionamento para as melhores práticas e decisões acerca do programa esteja alinhado ao retorno obtido pelos participantes. Posto isto, cabe lembrar Oliveira e Limongi-França (2005) quando alertam sobre o cuidado em utilizar algum modelo de avaliação, pois este pode ter muita influência nos próximos passos da organização.

Encerrando essa discussão sobre a avaliação salienta-se que por motivo dos PQVT abrangerem atividades e ações voltadas principalmente à saúde é que os principais modelos de avaliação apresentados não são cabíveis nessa situação, já que abordam dimensões variadas, estas que vão além da saúde, abrangendo temas relativos a remuneração, segurança no trabalho, motivação, processos de trabalho, habilidades, participação nas decisões, entre outros. E como observado, essas instituições ainda não lidam com a QVT com uma maior abrangência, articulando com outros fatores, mas de qualquer forma é preciso reconhecer que já há uma atenção voltada à QVT e que um grande passo já foi dado com a implantação de um programa.

5.6 COMPARAÇÃO ENTRE OS PQVT

Os PQVT apresentados denotam muitas particularidades, não há uma regra geral para gerir um programa desta categoria, pois cada ambiente de trabalho apresenta um contexto específico, com sua história, cultura, valores, normas, metas, objetivos, além das diversas categorias dos trabalhadores, como homens, mulheres, jovens, idosos, pessoas com deficiência, terceirizados, estagiários, fumantes, sedentários, entre outras. Com esse conhecimento prévio, as ações e atividades desenvolvidas tendem a ter mais assertividade, já que estarão voltadas a grupos específicos ou mais genéricos. Em todo caso, a disseminação dos ideais do programa é crucial para seu sucesso já que apenas a implantação de um PQVT não garante êxito. A gestão de um programa de QVT requer um trabalho de comunicação, conscientização e educativo entre a própria equipe e esta e os trabalhadores.

Segue abaixo as características gerais dos PQVT das IES.

- Há diferentes percepções sobre o termo QVT;
- Promoção da saúde e bem-estar no ambiente de trabalho são os principais

eixos;

- As ações e atividades são realizadas geralmente no local de trabalho;
- As motivações dos PQVT variam conforme o contexto e demanda da organização;
- Diferentes tipos de profissionais atuam nos programas de QVT;
- Manter a alta adesão dos participantes é um desafio;
- Conscientização e sensibilização dos trabalhadores;
- Tendência na humanização do trabalho;
- Não há um modelo, ferramenta ou indicador específico de avaliação. Ocorre geralmente conversas entre a equipe dos programas e/ou entre esta e os participantes.

Complementando essa tendência de caracterização, abaixo segue quadro (QUADRO 13) com uma visão comparativa entre os programas de QVT das três IES acerca das análises já realizadas.

Quadro 13 - Análise comparativa entre os PQVT

		EESC-USP	FCL-Unesp	UFSCar
IMPLEMENTAÇÃO	Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> ● Individual (professor) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Individual (professora) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Coletiva (ProEx)
	Razões	<ul style="list-style-type: none"> ● Questão estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> ● Questão estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> ● Questão legal
	Eixo norteador	<ul style="list-style-type: none"> ● Promoção da saúde 	<ul style="list-style-type: none"> ● Bem-estar 	<ul style="list-style-type: none"> ● Promoção da saúde
GESTÃO	Dimensões e componentes da competência profissional	<ul style="list-style-type: none"> ● Formação teórica ● Engajamento ético 	<ul style="list-style-type: none"> ● Formação Teórica ● Formação Metodológica ● Engajamento ético 	<ul style="list-style-type: none"> ● Formação Teórica ● Formação Metodológica ● Engajamento ético
	Dimensões BPSO	<ul style="list-style-type: none"> ● Biológico ● Psicológico ● Organizacional ● Social 	<ul style="list-style-type: none"> ● Biológico ● Psicológico ● Organizacional ● Social 	<ul style="list-style-type: none"> ● Biológico ● Psicológico ● Organizacional ● Social
	Perspectivas futuras	<ul style="list-style-type: none"> ● Expansão por todo o campus da USP 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fortalecimento do programa 	<ul style="list-style-type: none"> ● Sem projeções

AVALIAÇÃO	Tipos de avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback pós atividades e ações • Diálogos com membros da equipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Encontros e diálogos entre os articuladores 	<ul style="list-style-type: none"> • WHOQOL-BREF • Escala de Autoestima de Rosenberg • Feedback pós atividades e ações • Relatórios
------------------	---------------------------	---	---	---

Fonte: Autoria própria.

5.7 DESAFIOS E SUCESSOS DOS PQVT

O apontamento de alguns desafios a serem enfrentados pelos gestores dos PQVT das IES está descrito a seguir (QUADRO 14).

Quadro 14 - Desafios dos PQVT das IES

UFSCar (PQV)	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar a divulgação das atividades e do programa (site, redes sociais) • Aumentar a adesão dos participantes • Melhorar as práticas avaliativas • Reestruturação do programa • Ter apoio, parcerias, colaboradores interno ou externo • Internalizar a ideia de QVT
EESC-USP (PQVT)	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar a divulgação das atividades e do programa • Ampliação do PQVT para outras unidades • Aumentar a adesão dos participantes • Melhorar as práticas avaliativas • Ter apoio, parcerias, colaboradores interno ou externo • Ampliar o foco de atuação para além da saúde • Internalizar a ideia de QVT
FCL-Unesp (RVM)	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar as práticas avaliativas • Ampliar a participação dos alunos nas atividades • Fortalecer do programa nas unidades • Internalizar a ideia de QVT

Fonte: Autoria própria.

Os desafios apontados são apenas para elucidar o quão grande é a responsabilidade do gestor de um PQVT, e ao mesmo tempo desafiante, já que lidar com a QVT de uma organização pública é muito complexo.

Além disso, não cabe apenas ao gestor e sua equipe instituir o programa, é necessário que haja um envolvimento maior da coletividade, e isso envolve os servidores docentes,

técnicos-administrativo, alunos, e colaboradores externos, como empresas, universidades, prefeitura municipal, e muito mais. Esse olhar acerca da participação coletiva nos faz retomar Ferreira et al. (2009), que citam sobre a implantação de PQVT de forma participativa.

Quanto à questão dos sucessos dos programas das IES, considera-se que a implantação de um PQVT já é reconhecida como um avanço, sendo a fase inicial de uma mudança cultural na instituição em que o servidor e o ambiente de trabalho no qual atua é valorizado. Outrossim, a conscientização das pessoas perante à promoção da saúde e prática de hábitos saudáveis é reflexo das atividades e ações promovidas. A melhoria nas relações interpessoais também são frutos do programa. Enfim, acredita-se que para argumentar de forma profunda sobre os sucessos que os programas trouxeram e/ou trazem, seria necessário, não apenas analisar os gestores e responsáveis pelo programa, mas principalmente os participantes que são influenciados diretamente com as ações e atividades das quais participam e/ou participaram.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Caracterizar os programas de QVT da UFSCar, EESC-USP e FCL-Unesp, focalizando na sua gestão e avaliação, ensejou muitas reflexões que proporcionaram um maior conhecimento e envolvimento com a temática QVT. O embasamento teórico também permitiu um aprofundamento sobre o tema, permitindo múltiplos olhares sobre um mesmo objeto.

Considera-se ainda que tanto o objetivo geral da pesquisa quanto os objetivos específicos foram atingidos com sucesso. A realização de um estudo multicaso ocasionou conhecimentos sobre três grandes IES públicas e estas informações mostram-se oportunas como forma de contribuição para novas investigações tanto em outras IES, quanto em outras organizações que apresentam um programa de QVT.

É reconhecido o privilégio em poder conhecer melhor os gestores e responsáveis, os PQVT e, principalmente suas visões sobre o programa de QVT e a QVT. Apesar de muitos esforços advindos desde a implantação dos programas e que ainda perduram para a sua manutenção, é necessário que esta disposição em melhorar o ambiente de trabalho e a qualidade de vida do servidor permaneça, pois isto é a força motriz para profundas mudanças organizacionais, de hábitos e de mentalidades. É compreensível que os resultados e objetivos previstos não sejam identificados em curto ou médio prazo, pois um programa capaz de influenciar nos aspectos biológicos, psicológicos, sociais e organizacionais demanda muita dedicação, conhecimento, envolvimento coletivo e outros fatores internos e externos. É também fundamental reconhecer o PQVT como um investimento e não gasto, pois os resultados e consequências que as ações e atividades podem proporcionar à organização e aos trabalhadores são muito significativos.

A interação entre os membros da equipe e esta com outros setores e unidades da instituição mostra-se primordial para o fortalecimento do PQVT e favorece na propagação dos princípios que o programa adota.

Outro ponto importante a ser destacado quando se trata de PQVT é acerca da avaliação. Esse processo é essencial para medir a QVT e decidir os caminhos a serem seguidos, sendo necessário o manejo de instrumentos e técnicas adequadas, sem ignorar as demandas dos servidores. Pois, caso não haja um cuidado neste processo, os esforços serão direcionados erroneamente e não agregarão benefícios a nenhum dos envolvidos no programa. Dessa maneira, das inúmeras vantagens que uma boa avaliação pode trazer frisa-se a aprendizagem e expertise que os gestores ou avaliadores conquistarão, e isso irá se refletir nas decisões e ações que o programa percorrerá. Nesse sentido, alguns modelos de avaliação

foram apresentados neste trabalho e cabe ao gestor à escolha do mais adequado.

Os estudos que envolvem QVT são inúmeros, mas apesar da grande contribuição de renomados autores e especialistas do tema, o entendimento, o senso comum e as noções que os trabalhadores apresentam sobre QV e QVT também se mostram interessantes para a reflexão e discussão conceitual. Nesse sentido, fica a sugestão para estudos futuros.

A questão da humanização no trabalho também se mostra essencial ao estudar qualidade de vida no trabalho. Apesar de esse tema ser discutido geralmente no campo da saúde, visando atender as demandas e problemas dos profissionais dessa área, é fundamental que essa discussão se expanda, pois a humanização no ambiente de trabalho deve promover saúde e um bem-estar completo aos trabalhadores e há diversas formas para que isso seja atingido. Portanto, essas condições são fundamentais para qualquer local de trabalho, seja ele da área da saúde ou não. Dessa forma, destaca-se a relevância de estudos acerca da relação entre QVT e humanização no trabalho.

Outra sugestão de proposta de pesquisa futura, como complementar a este trabalho, seria explorar a QVT e o PQVT das IES, com o olhar dos servidores, buscando identificar suas percepções sobre o programa e qual o impacto que este provoca individualmente e coletivamente.

Mais um tema que se mostra muito pertinente em investigações futuras é a relação entre QVT e o envelhecimento ativo, pois proporciona oportunidades que promovam a qualidade de vida e à saúde conforme as pessoas vão ficando mais velhas está muito atrelado ao que um PQVT propõe e contempla. Dessa forma, a aproximação entre QVT e envelhecimento ativo possibilita vantagens na capacidade de trabalho das pessoas mais velhas, sendo assim um tema importante a ser desenvolvido e como sugestão de uma futura pesquisa.

As contribuições acerca da caracterização dos casos pesquisados visam identificar qual é a tendência dos programas de QVT implantados nas IES públicas da região DRSIII-Araraquara, apresentando seu histórico, seus desafios e sucessos. A partir dessas informações, acredita-se que outras IES, com PQVT já implantado ou não, possam se beneficiar com esta pesquisa. As IES que já apresentam programas de QVT podem buscar novos conhecimentos acerca das experiências já existentes em outras universidades e, com isso, modificar, evoluir ou permanecer no trajeto que vem sendo trilhado em relação ao programa. Já as IES que planejam implantar um PQVT podem também ser favorecidas com experiências relatadas dos estudos de caso, mas a contribuição maior é quanto ao incentivo em investir em um programa

de QVT, e que apesar das dificuldades que este apresenta, os benefícios intangíveis acarretarão grandes melhorias aos trabalhadores e à organização.

Porém, frisa-se que este trabalho não possui a função de um manual, ou seja, uma receita pronta de como elaborar programas de qualidade de vida no trabalho. Como se pôde observar, apesar do estudo ser feito em três grandes universidades, os programas de cada uma são distintos e foram implantados em contextos organizacionais diferentes. Dessa forma, a proposta da pesquisa foi buscar experiências de PQVT focando no seu modo de gestão e de avaliação, mas não como modelos ideais de programas, e sim reais, com suas deficiências, falhas, desafios, êxitos e perspectivas. Mesmo não buscando estabelecer um modelo padrão de um programa de QVT, será feito um direcionamento de algumas etapas acerca dos caminhos para a implantação de um PQVT, segundo os casos pesquisados e as teorias discorridas. Segue abaixo:

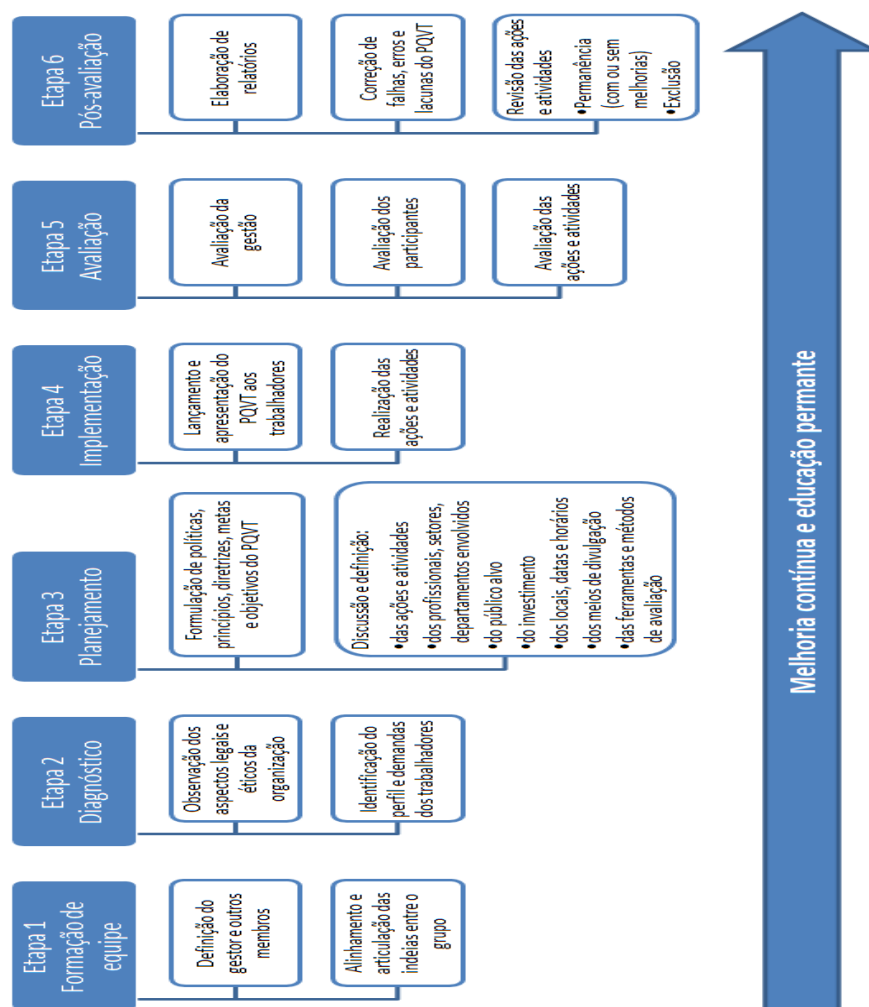
- Identificar as razões e demandas para a implementação do programa: é fundamental que haja o envolvimento de trabalhadores de diferentes cargos e setores para que as informações levantadas sejam amplas e suficientes para conduzir o programa. Deve-se também estar atento aos aspectos legais e éticos da organização;
- Formação da equipe: um PQVT não é formado apenas por um gestor, há muitos outros profissionais envolvidos na elaboração e implementação do PQVT. Por isso, tanto o gestor quanto os demais membros devem apresentar um bom relacionamento interpessoal e engajamento nesse trabalho. É importante também que haja conhecimentos prévios sobre a temática QV e QVT entre os envolvidos;
- Planejamento do programa: momento de discussão e definição de como o PQVT será implantando. Tipos de ações e atividades, horários, dias, público alvo, temas, local, custos, meios de divulgação, profissionais envolvidos, avaliação, objetivos e metas, são alguns dos assuntos a serem tratados nesse momento;
- Implementação do PQVT: momento de apresentação do PQVT aos trabalhadores e de realização das ações e atividades planejadas;
- Avaliação: o programa é mensurado visando corrigir falhas e realizar melhorias. Tanto as ações e atividades realizadas quanto o gestor e sua equipe devem ser avaliados, pois assim poderá ser notado às conformidades entre o

planejado e o implementado. Esse processo deve ser feito periodicamente e, independente do modelo de avaliação adotado, deve abarcar diferentes indicadores para que se obtenham dados consistentes e confiáveis.

- Melhoria contínua e educação permanente: é importante que a equipe envolvida no PQVT mantenha um processo educativo visando suprir lacunas de conhecimento e o aprimoramento de suas ações durante todo o processo do programa. A ampliação e incorporação de novas práticas possibilitam o desenvolvimento e crescimento profissional da equipe acarretando melhorias e atualização ao programa de forma contínua.

Abaixo segue um breve esquema do processo apresentado acima (FIGURA 10).

Figura 10 – Etapas para a implantação de um PQVT



Fonte: Autoria própria.

Espera-se ainda que este trabalho possa auxiliar de alguma forma na área de atuação do gestor do PQVT, de Gestão de Pessoas e/ou outros departamentos e setores relacionados à elaboração e implementação de ações que visem a QVT.

A maior contribuição deste trabalho, além de possibilitar um conhecimento sobre a qualidade de vida no trabalho e dos programas instituídos pelas IES, é compartilhar os diversos caminhos e desafios que os PQVT apresentam. Dessa forma, a partir das experiências apresentadas visa-se um auxílio mútuo, tanto na identificação de falhas e sucessos, quanto na incorporação de novas ideias, noções e percepções. Entretanto, não se pode desconsiderar o contexto o qual a instituição se encontra e quais as reais necessidades demandadas pelos servidores, caso contrário às ações, atividades e o programa de QVT estarão fadados ao fracasso.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando L. Os Avanços e os Dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente In: **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Bresser Pereira e Peter Spink (org). 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001. p. 173-199.

AHMAD, Shoeb. Paradigms of quality of work life. *Journal of Human Values*, v. 19, n. 1, p. 73-82, 2013.

ALMEIDA, M. A. B.; GUTIERREZ, G.L.; MARQUES, R. Qualidade De Vida: definição, conceitos e interfaces com outras áreas de pesquisa. São Paulo. Escola de Artes, Ciências e Humanidades - EACH/USP. 2012. Disponível em: <http://each.uspnet.usp.br/edicoes-each/qualidade_vida.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2016.

ALMEIDA, M. A. B.; GUTIERREZ, G.L. Qualidade de vida: Discussões contemporâneas. IN: VILARTA, R.; GUTIERREZ, G. L.; MONTEIRO, M. I. **Qualidade de vida: evolução dos conceitos e práticas no século XX**. Campinas: Ipes, 2010.

ALVES-MAZZOTTI, A. J. USOS E ABUSOS DOS ESTUDOS DE CASO. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. 129, p.637-651, dez. 2006..

ARELLANO, E. B. **Avaliação dos programas de qualidade de vida no trabalho: análise crítica das práticas das organizações premiadas no Brasil**. 2008. 195 p. Tese (Doutorado) - Curso de Nutrição Humana Aplicada, Faculdade de Nutrição Humana Aplicada, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

ARELLANO, E. B.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Análise crítica dos indicadores dos programas de qualidade de vida no trabalho no Brasil. **Revista Gestão Industrial**, v. 37, p. 141-151, 2013.

BALTAZAR, R. G.; SANTACRUZ, G. H.; ESTRADA, J. G. S., **Calidad de vida em el trabajo: un término de moda con problemas de conceptualización**. *Psicología y Salud*, v. 17, n. 1, p. 115-123, 2007.

BARROS, M. V. G.; OLIVEIRA, E. S. A. Avaliação de programas de qualidade de vida no trabalho. IN: FERREIRA, M. C.; ANTLOGA, C.; PASCHOAL, T.; FERREIRA, R. R. **Qualidade de Vida no Trabalho: Questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção**. Brasília: Paralelo, v. 15, 2013.

BLUMER, Herbert. **Symbolic Interactionism: Perspective and Method**. California: University of California Press, 1969.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. In: **Revista do Serviço Público**, v. 47, jan./abr, 1996.

_____. Estratégia e estrutura para um novo Estado. In: **Revista**

de **Economia Política**, v. 17, n. 3, jul./set, 1997.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark/Dunya, 1997.

BONEZI, Carlos Alberto; PEDRAÇA, Luci Leia de Oliveira. **A nova administração pública: reflexão sobre o papel do Servidor Público do Estado do Paraná**. 2008. 42 f. Monografia (Curso de Formulação e Gestão de Políticas Públicas), Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2008.

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações**. 3. ed. São Paulo: Editora Makron Books, 2001. 284 p.

BRASIL. Câmara dos Deputados: **Proposta de emenda à constituição**. Disponível em: <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra;jsessionid=7607C16C1FC289926801C3EEE7943B7B.proposicoesWebExterno2?codteor=1514097&filename=PEC+287/2016>. Acesso em 10 jan. 2017.

_____. Consolidação das Leis do Trabalho, 1943.

_____. Constituição, 1988.

_____. Decreto nº 7.602, de 7 de novembro de 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7602.htm>. Acesso em: 21 mar. 2016.

_____. Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8080.htm>. Acesso em: 21 mar. 2016.

CALVETTI, P.Ü.; FIGHERA, J.; MÜLLER M.C.; POLLI, M.C. **Psicologia da Saúde e qualidade de vida: pesquisas e intervenções em psicologia clínica**. Mudanças: Psicologia da Saúde, n. 14, v. 1, p. 18-23, 2006.

CARNEIRO, Sérgio Antonio Martins. O que pode dificultar ou facilitar a qualidade de vida no trabalho nas organizações públicas. IN: FERREIRA, M. C.; ANTLOGA, C. PASCHOAL, T.; FERREIRA, R. R. **Qualidade de Vida no Trabalho: Questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção**. Brasília: Paralelo, n. 15, 2013.

CARVALHO, Eneuton Dornelles Pessoa. O aparelho administrativo brasileiro: sua gestão e seus servidores – de 1930 aos dias atuais. In: CARDOSO JR., José C. **Burocracia e ocupação no setor público brasileiro**. Rio de Janeiro. IPEA, 2011, p. 47-57.

CAVASSANI, Amarildo Pereira; CAVASSANI, Edlene Barbieri; BIAZIN, Celestina Crocetta. **Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam as organizações**. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2006. Bauru. Anais eletrônicos do XIII SIMPEP, Bauru: UNESP, n. 13, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

UFSCAR, Coordenadoria de Comunicação Social da. **Informações e dados sobre a Universidade Federal de São Carlos disponíveis para a comunidade e para a Imprensa**. Disponível em: <<http://www.ccs.ufscar.br/dados-da-ufscar>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

II TRANSFORMARE CONFERENCE IN PARIS, 2012, Paris. **A Qualidade de Vida no Trabalho: Uma análise crítica da produção bibliográfica brasileira na área de gestão**. Paris: II Transformare, 2012. 17 p. Disponível em: <<http://www.transformare.adm.br/anais/Artigo-Dalila-et-al.-Qualidade-de-vida.pdf>>. Acesso em: 17 jun. 2016

COSTA, Frederico Lustosa da; CASTANHAR, José Cezar. **Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 37, n. 5, p. 962-969, set./out. 2003.

D'AMBROSIO, Oscar. **Juntos pela vida saudável**. 2015. Universidade Estadual Paulista. Disponível em: <https://issuu.com/acireitoria/docs/ju_309/3>. Acesso em: 06 jul. 2016.

DANIEL, Janaina Bosa; ANDRADE, Pollyana Peres; PACHECO, Veruska Albuquerque. Política e programa de qualidade de vida no trabalho, o que são? Como elaborar? In: FERREIRA, M. C. et al. **Qualidade de Vida no Trabalho: Questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção**. 15. ed. Brasília: Paralelo, 2013.

DESLANDES, Suely F; CRUZ NETO, Otávio; GOMES, Romeu. MINAYO, Maria C. de S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

DEUS, D. P. **Qualidade de Vida no Trabalho: análise de um modelo mediacional**. 2006. 142 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Psicologia, Departamento de Psicologia, Universidade Católica de Goiás, Goiania, 2006.

DRAIBE, Sonia. "1930-1945: Rumo à industrialização e à forma do Estado brasileiro". In: **Estado e industrialização no Brasil, 1930/1960**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985, p. 82-137.

Escola de Engenharia de São Carlos. Disponível em: <http://www.eesc.usp.br/portaleesc/index.php?option=com_content&view=article&id=34&Itemid=220>. Acesso em: 07 jul. 2016.

_____. Disponível em: <http://www.eesc.usp.br/portaleesc/index.php?option=com_content&view=article&id=283&Itemid=487>. Acesso em: 07 jul. 2016.

_____. Disponível em: <http://www.eesc.usp.br/portaleesc/index.php?option=com_content&view=article&id=2226&catid=116&Itemid=597>. Acesso em: 07 jul. 2016.

_____. Disponível em:
<http://www.eesc.usp.br/portaleesc/index.php?option=com_content&view=article&id=2865:participantes-da-pet-terapia-realizam-primeira-atividade-com-os-animais&catid=115&Itemid=164>. Acesso em: 07 jul. 2016.

Faculdade de Ciências e Letras. Disponível em: <<http://fclar.unesp.br/#!/instituicao/>>. Acesso em: 21 jun 2016

Faculdade de Ciências Farmacêuticas. Disponível em:
<<http://www2.fcfar.unesp.br/#!/unidade-auxiliar/analises-clinicas-e-hemoterapia/abrangencia/>>. Acesso em: 09 ago. 2016.

FERNANDES, E. C.; GUTIERREZ, L., **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) uma experiência brasileira**. Revista de Administração, São Paulo, 1988, v. 23, n. 4, p. 29-38.

FERNANDES, Eda. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, Mário César. Conceito de qualidade de vida no trabalho de servidores públicos: fundamentos empíricos para formulação de política e programa de QVT. IN: **Temas avançados em qualidade de vida**, v.1. Londrina: Midiograf, 2015.

_____. **Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. Brasília: Edições LPA, 2011.

FERREIRA, Mário César; ALVES, Luciana; TOSTES, Natalia. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília. v. 25, n. 3, p. 319-327, Set. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v25n3/a05v25n3.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2016.

FERREIRA, R. R., FERREIRA, M. C., ANTLOGA, C. S.; BERGAMASCHI, V. Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores. **Revista de Administração**, 2009, 147-157.

FERREIRA, Rodrigo R. Questões de método para a realização de diagnóstico em ambiente de trabalho. IN: FERREIRA, M. C.; ANTLOGA, C.; PASCHOAL, T.; FERREIRA, R. R. **Qualidade de Vida no Trabalho: Questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção**. Brasília: Paralelo 15, 2013.

FERRO, F. F.. **Instrumentos para Medir Qualidade de Vida no Trabalho e a ESF: Uma Revisão de Literatura**. 86 f. Trabalho apresentado a conclusão do curso de especialização em Atenção Básica em Saúde da Família, Universidade Federal de Minas Gerais. 2012.

FLECK, Marcelo Pio de Almeida; LOUZADA, Sérgio; XAVIER, Marta; CHACHAMOVICH, Eduardo; VIEIRA, Guilherme; SANTOS, Lyssandra; PINZON, Vanessa. **Aplicação da versão em português do instrumento abreviado de avaliação da**

qualidade de vida “WHOQOL-bref”. In: Revista de Saúde Pública, v. 34, n. 2, p. 178-183, 2000.

FREITAS, A. L. P.; SOUZA, R. G. B. **Um Modelo para Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho em Universidades Públicas**. 2008. Disponível em: <<http://www.uff.br/sg/index.php/sg/article/viewFile/V4N2A4/V4N2A4>>. Acesso em: 24 mar. 2016.

FROSSARD, M. C. **Qualidade de vida no serviço público: um programa para a agência nacional do petróleo, gás natural e biocombustíveis**. 2009. 140 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração Pública, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Fundação Getulio Vargas Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2009.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.

GIBSON, W. J.; BROWN, A. **Transcribing and representing data**. In: GIBSON, WJ; BROWN, A. Working with qualitative data. Los Angeles: Sage Publications Ltd, 2009. cap. 7, p. 109-126.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, Anielson B., GODOI, C. K., MELLO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GUIMARÃES, L. A. M. **Qualidade de Vida e Psicologia da Saúde Ocupacional**. IN: Temas avançados em qualidade de vida, v.1. Londrina: Midiograf, 2015.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. **The job diagnostic survey: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects**. Technical report n. 4, Department of Administrative Sciences of Yale University, may, 1974.

HumanizaSUS: Política Nacional de Humanização: a humanização como eixo norteador das práticas de atenção e gestão em todas as instâncias do SUS / Ministério da Saúde, Secretaria Executiva, Núcleo Técnico da Política Nacional de Humanização. – Brasília: Ministério da Saúde, 2004. Disponível em: <http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/humanizasus_2004.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2016.

INDRANI, G.G.; DEVI, D. **A Literature Review on Quality of Work Life**. *Indian Journal Of Applied Research*, v. 4, n. 8, p. 101-104, 2014.

KIERNAN, W. E; KNUTSON, K. **Quality of worklife. Quality of life: Perspectives and issues**, p. 101-114, 1990.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Qualidade de vida no trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. 7ª ed., São Paulo: Gente, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ASSIS, M. P. de. Projetos e Qualidade de Vida no Trabalho: caminhos percorridos e desafios. ERA Light. **As Pessoas na Organização**. São Paulo, v. 2, n. 2, p. 26-32, mar./abr., 1995.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ZAIMA, G. Gestão de qualidade de vida no trabalho- GQVT: com ênfase em pessoas equipes e liderança. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. Gestão da qualidade de vida no trabalho: evolução, aplicação e soluções da metodologia biopsicossocial e organizacional-BPSO96. IN: **Temas avançados em qualidade de vida**, v.1. Londrina: Midiograf, 2015.

_____. O que é qualidade de vida no trabalho? Breve percurso conceitual, histórico e projeções para a próxima década. IN: FERREIRA, M. C.; ANTLOGA, C.; PASCHOAL, T.; FERREIRA, R. R. **Qualidade de Vida no Trabalho: Questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção**. Brasília: Paralelo 15, 2013.

LIPP, Marilda Emmanuel Novaes. Qualidade de Vida e Saúde Emocional: O impacto dos relacionamentos interpessoais no século XXI. IN: **Temas avançados em qualidade de vida**, v.1. Londrina: Midiograf, 2015.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. *Didática*, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MANZINI, E. J. **Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros**. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS. A pesquisa qualitativa em debate. *Anais...* Bauru: SIPEQ, 2004. Disponível em: <<http://www.sepq.org.br/Iisipeq/anais/pdf/gt3/04.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

MARTINS, Humberto Falcão. Burocracia e a revolução gerencial – a persistência da dicotomia entre política e administração. In: **Revista do Serviço Público**, v. 48, n. 1, jan./abr. de 1997. Acesso em: 26 ago. 2014.

MENDES, Ana Magnólia; AGUIAR, Verônica Brito. Por uma questão mobilizadora da qualidade de vida no trabalho. IN: FERREIRA, M. C.; ANTLOGA, C.; PASCHOAL, T.; FERREIRA, R. R. **Qualidade de Vida no Trabalho: Questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção**. Brasília: Paralelo 15, 2013

MINAYO, M. C. S.; HARTZ, Z. M. A.; BUSS, P. M. **Qualidade de Vida e saúde: um debate necessário**. *Ciência & Saúde Coletiva*. Rio de Janeiro, v. 5, n.1, 2000.

Ministério da Saúde do Brasil. Organização Pan-Americana da Saúde no Brasil. **Doenças relacionadas ao trabalho: manual de procedimentos para os serviços de saúde**. Brasília: Ministério da Saúde do Brasil, 2001. Disponível em: <http://bvsmis.saude.gov.br/bvs/publicacoes/doencas_relacionadas_trabalho1.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2016.

Ministério da Saúde. Disponível em:

<http://portal2.saude.gov.br/saudelegis/LEG_NORMA_PESQ_CONSULTA.CFM>. Acesso em: 21 mar. 2016.

Ministério do Trabalho e Emprego. Disponível em:

<<http://www.mtps.gov.br/images/Documentos/SST/NR/NR4.pdf>>. Acesso em: 21 mar. 2016.

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

NUNES, Maria Heloisa de Mendonça. **Qualidade de vida no trabalho: um estudo com contadores por meio da aplicação do modelo de Hackman e Oldham.** 2012. 95 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2012.

OGATA, Alberto; SIMURRO, Sâmia Aguiar. **Temas avançados em qualidade de vida: gestão de programas de qualidade de vida, manual prático para profissionais brasileiros.** v.2. Londrina: Midiograf, 2015.

OLIVEIRA, João Cândido. Segurança e saúde no trabalho (da expectativa de que tudo vai bem aos acidentes do dia-a-dia). IN: SALIM, Celso Amorim; CARVALHO, Luiz Fernando de. **Saúde e segurança no ambiente de trabalho: contextos e vertentes.** Belo Horizonte: SEGRAG, 2002.

OLIVEIRA, Patrícia Morilha de; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho.** RAE Eletrônica: Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, v. 4, n. 1, p.1-21, 01 jul. 2005.

OIT - Organização Internacional do Trabalho. Disponível em: <<http://www.oitbrasil.org.br/node/504>>. Acesso em: 19 mar. 2016.

OMS - Organização Mundial de Saúde. (1994). Declaração elaborada pelo Grupo de Trabalho da Qualidade de Vida da OMS. Genebra: OMS.

OMS - Organização Mundial da Saúde. Envelhecimento Ativo: uma Política de saúde. Brasília: Organização Pan-Americana da Saúde, 2005. Disponível em: <http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/envelhecimento_ativo.pdf>. Acesso em: 03 jan. 2017.

ORPEN, C. **The conceptualization of quality of working life. Perspectives in Industrial Psychology,** 7, 36-69, 1981.

PADILHA, Valquíria. **Qualidade de vida no trabalho num cenário de precarização: a panaceia delirante.** Trab. educ. saúde, Nov 2009, v.7, n.3, p.549-563.

PAIS-RIBEIRO, J.L. **A importância da qualidade de vida para a psicologia da saúde.** Análise Psicológica, v. 2-3, 179-191, 1994.

PAIVA, Kély César Martins de; COUTO, João Henrique. **Qualidade de vida e estresse**

gerencial "pós-choque de gestão": o caso da Copasa: MG. RAP, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, v. 42, n. 6, p. 1189-1211, nov./ dez 2008.

PASCHOAL, Tatiane. A cultura organizacional pode influenciar a qualidade de vida no trabalho? IN: FERREIRA, M. C.; ANTLOGA, C.; PASCHOAL, T.; FERREIRA, R. R. **Qualidade de Vida no Trabalho: Questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção**. Brasília: Paralelo 15, 2013.

PEDRO, Wilson José Alves. Gestão de pessoas nas organizações. **Revista UNIARA**, v. 17-18, p. 81-86, 2006.

_____, Wilson José Alves. Reflexões sobre a promoção do envelhecimento ativo. **Revista Kairós**, v. 16, p. 009-032, 2013.

PEDROSO, B.; PILATTI, L. A.; SANTOS, C. B.; SANTOS JUNIOR, G. Potencial motivador do trabalho: tradução e adaptação cultural do instrumento de Hackman & Oldham. **Revista Produção Online**, v. 10, n. 3, set 2010. p. 670-697.

PEDROSO, Bruno; PILATTI, Luiz Alberto. Revisão Literária dos Modelos Clássicos de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho: um Debate Necessário. In: VILARTA R.; GUTIERREZ, G. L. e MONTEIRO, M. I. **Qualidade de vida: evolução dos conceitos e práticas no século XXI**. Campinas: Ipes, 2010.

PEREIRA, Érico Felden; TEIXEIRA, Clarissa Stefani; SANTOS, Anderlei dos. Qualidade de vida: abordagens, conceitos e avaliação. **Rev. bras. educ. fís. esporte**, São Paulo, v. 26, n. 2, p. 241-250, abr./jun. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbefe/v26n2/07.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2016.

PINTO, L. B.; VILAS BOAS, A. A.; PAULA, A. V. **Qualidade de vida no trabalho e o novo serviço público: proposta de um modelo compreensivo**. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA DA ANPAD, 2012, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2012/2012_EnAPG353.pdf>. Acesso em 10 mai. 2016.

PIZZOLATO, B.P.; MOURA, G.L.; SILVA, A.H. Qualidade de Vida no Trabalho: uma discussão sobre os modelos Teóricos. **Contribuciones a la Economía**. 2013.

PRESTES MOTTA; BRESSER PEREIRA, Luiz C. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1980.

Pró-Reitoria de Extensão da UFSCar. Disponível em: <<http://www.proex.ufscar.br/>>. Acesso em: 10 jul. 2016.

Pró-Reitoria de Extensão da UFSCar. Edital Para Apoio à Realização de Atividades de Extensão na UFSCar no Âmbito do Programa “Qualidade de vida na UFSCar (PQV)” para 2016. Disponível em: <http://www.proex.ufscar.br/site/arqs_menu_editais/2016/edital_pqv_2016_proex.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2016.

PUTNAM, Laura. Novos Caminhos na Promoção da Saúde no Local de Trabalho: Criando uma cultura de saúde alinhada a uma cultura de aprendizado. IN: **Temas avançados em qualidade de vida**, v.4. Londrina: Midiograf, 2016.

Rede Humaniza SUS. Disponível em: <http://www.redehumanizausus.net/>>. Acesso em: 01 nov. 2016.

Rede Viva Melhor. Disponível em: <<http://unesp.br/redevivamelhor>>. Acesso em: 18 mai. 2016.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 7ª ed., Petrópolis: Vozes. 2000.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Uma investigação nas organizações brasileiras**, 2016. Disponível em: <http://www.marcusviniciusrodrigues.com.br/Material-de-Apoio>>. Acesso em: 23 jun. 2016.

RONCHI, Carlos César. **Qualidade de vida e trabalho: fatores psicossociais e da organização**. Curitiba: Juruá, 2015.

ROSENBERG, M. **Conceiving the Self**. New York: Basic Books, p. 319, 1979.

SCOPINHO, Rosemeire Aparecida. **Qualidade de vida versus condições de vida: um binômio dissociado**. Trab. educ. saúde, Rio de Janeiro, Nov 2009, V.7, N.3, p.599-607.

Secretária de Estado da Saúde. DRS III - Araraquara. Disponível em: <<http://www.saude.sp.gov.br/ses/institucional/departamentos-regionais-de-saude/drs-iii-araraquara>>. Acesso em: 05 abr. 2016.

SILVA, K. A.; PEDROSO, B.; PILATTI, L. A. Qualidade de vida no trabalho e sociedade pós-moderna: construção de um instrumento de avaliação. Revista eletrônica Fafit/faciv, v. 1, n. 2, p. 11-25, jul/dez. 2010.

SIQUEIRA, M. V. S. Gerentes e qualidade de vida no trabalho. Uma perspectiva gerencial renovada para a melhoria da qualidade de vida do indivíduo em organizações públicas. IN: FERREIRA, M. C.; ANTLOGA, C.; PASCHOAL, T.; FERREIRA, R. R. **Qualidade de Vida no Trabalho: Questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção**. Brasília: Paralelo 15, 2013.

Srivastava, S.; Kanpur, R. A Study On Quality Of Work Life: Key Elements & Its Implications. **IOSR Journal of Business and Management**, v. 16, n. 3, p. 54-59, 2014.

TESCH, R. **Qualitative research: analysis types and software tools**. New York: Flamer Press, 1990.

Universidade de São Paulo. **Sobre o Campus da USP em São Carlos**. Disponível em: <http://www.saocarlos.usp.br/index.php?option=com_content&task=view&id=61&Itemid=87>. Acesso em: 07 jul. 2016.

Universidade Estadual Paulista. Disponível em: <<http://www.unesp.br/portal#!/unidades>>.

Acesso em: 21 jun. 2016.

_____. **Anuário Estatístico da Unesp**. Disponível em:
<<https://ape.unesp.br/anuario/>>. Acesso em: 26 jun. 2016

Universidade Federal de São Carlos – UFSCar. **Estatuto alterado**, p. 30, 2013. Disponível em: <http://www.soc.ufscar.br/documentos/estatutoufscar_alterado.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2016.

Universidade Federal de São Carlos – UFSCar. **Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSCar**. São Carlos, p.48, 2004. Disponível em:
<<http://www.pdi.ufscar.br/documentos/plano-de-desenvolvimento-institucional-da-ufscar-.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2016.

Universidade Federal de São Carlos – UFSCar. **Resolução CoEx nº 03/2016**. Disponível em:
<<http://www.coordena2.fai.ufscar.br/Transparencia/Site/Resolucoes/ResolucaoCoex032016.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2016.

VERGARA, S. V. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo. Editora Atlas, 2005.

VIANA, S. Articuladores da Rede Viva Melhor se encontram e planejam caminhos para o futuro. 03 mai. 2016. Disponível em: <<mailto:http://unesp.br/redevivamelhor/articuladores-da-rede-viva-melhor-se-encontram-e-planejam-caminhos-para-o-futuro/>>. Acesso em: 06 jul. 2016.

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

WEBER, Max. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, Edmundo (org.). **Sociologia da burocracia**. 4.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p. 15-28.

WERTHER, B. W; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos: a qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality of working life. **Humans Relations**, v. 32, n. 2, p. 111-123, 1979.

WHO GROUPED. **The world health organization quality of life assessment (WHOQOL): position paper from the world health organization**. *Social Science & Medicine*, v. 41, n.10, p.1404, 1995.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2005.

Rede Viva Melhor - **Oficina de sensibilização e mobilização**. Unesp Oficial. Vídeo. Disponível em:

<https://www.youtube.com/watch?v=xC3UpX9bpmg&ab_channel=UnespOficial>. Acesso em: 04 jul. 2016.

APÊNDICE 1 - Roteiro de Entrevista

Identificação da instituição pública de ensino superior

- Nome
- Ano de criação
- Localização
- Missão e valores
- Número de funcionários

Perfil do gestor (es)/ responsável (eis) pelo Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT)

- Idade
- Sexo
- Cargo
- Tempo de serviço/atuação no cargo
- Grau de escolaridade/ curso de formação
- Divisão do trabalho/ papéis/ responsabilidades do(s) responsável(is)/ gestor(es) pelo PQVT

Informações sobre o PQVT

- Nome do programa
- Ano de implantação
- Qual área(s)/ departamento(s) se insere(m) o PQVT?
- Há uma política institucional para a implantação do PQVT (documento de base legal interno e/ou externo à instituição)?
- Como foi elaborada a política (interna)?
- Quais são as leis/ princípios/ diretrizes que orientam as práticas do programa?
- Constituição do programa de QVT (breve histórico)

- Quais são os projetos, ações e atividades desenvolvidas no programa? Qual (is) o(s) segmento (s) (saúde, segurança, lazer, etc)?
- Quais são os objetivos e metas do PQVT?
- Onde são realizadas as atividades?
- Há dificuldades para a realização das ações, atividades (ex: infraestrutura, material, pessoas capacitadas, incompatibilidade de horário, falta de interesse, etc)?
- Quais são as mídias de divulgação do PQVT e suas ações?
- Desde a implementação do PQVT, o número de participantes apresentou aumento, diminuição ou permaneceu igual?
- Quais são os possíveis fatores para esse acréscimo, diminuição ou permanência dos participantes no programa?

Informações sobre a equipe envolvida no PQVT

- Formação/ Composição da equipe do PQVT (ex: médicos, nutricionistas, terapeutas, psicólogos, educadores físicos, estagiários, etc)
- Há oficinas de capacitação/ reuniões/ encontros para os membros de a equipe trocar informações e conduzirem as ações de PQVT?

Informações sobre o público-alvo

- Quem é o público-alvo? (ex: servidores, terceirizados, estagiários, comunidade, familiares, etc)
- Número de participantes
- Idade
- Sexo
- Há influência ou cooperação dos participantes na condução do programa (ex: dúvidas, sugestões, críticas)? Como ocorre essa cooperação (ex: contato direto, caixa de críticas e sugestões, telefone, e-mail, etc)?
- Quais são as expectativas dos participantes em relação ao PQVT?
- O PQVT é valorizado pelos participantes?
- Quais são as principais reclamações dos participantes sobre o programa?

Informações sobre a avaliação do PQVT

- Como é feita a avaliação do PQVT? Quais são os instrumentos e métodos adotados?
- Com qual frequência é realizada a avaliação?
- Quem realiza a avaliação (ex: gestores, participantes, etc)?
- O que é feito com os resultados/ dados obtidos na avaliação?
- Como é percebida a efetividade do programa (ex: aumento de produtividade, diminuição de reclamações/conflitos, diminuição de absenteísmo, etc)?

Algumas percepções do gestor (es)/ responsável (eis)

- O que é QVT?
- Qual a importância de um PQVT na instituição?
- Qual a importância da avaliação do programa?
- Quais foram os desafios para implantar o PQVT?
- Quais são os desafios para manutenção e desenvolvimento do PQVT?
- Houve alguma mudança organizacional após a implantação do PQVT? (ex: cultural, política, gestão, etc)
- Quais são as dificuldades de ser gestor desse tipo de programa?
- De modo geral, há demanda ou as pessoas acham desnecessário um PQVT?
- Quais são as futuras ações, atividades, planejamentos para inserir no PQVT?
- Quais são os sucessos obtidos pelo PQVT?

APÊNDICE 2 - Roteiro de Investigação da Pesquisa

Eixos principais da investigação

- Levantamento teórico sobre a Qualidade de Vida no Trabalho:
 - Principais teorias e autores.
- Apresentação e identificação das Instituições Públicas de Ensino Superior;
- Informações dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho de cada Instituição Pública de Ensino Superior, tais como:
 - Histórico;
 - Atividades e ações desenvolvidas;
 - Participantes.
- Gestão dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho:
 - Equipe, setores, departamentos responsável (is) pela gestão do programa;
 - Profissionais, setores, departamentos envolvidos com as atividades e ações do programa;
 - Identificação do perfil do gestor ou responsável pelo programa;
 - Percepções do gestor ou responsável pelo programa acerca de assuntos relacionados à qualidade de vida no trabalho.
- Avaliação dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho:
 - Tipo, métodos e frequência de avaliação;
 - Resultados e próximas ações.
- Dificuldades na implantação e/ou manutenção dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho;
- Benefícios dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho.

Etapas da investigação

- Coleta de informações em livros, artigos, sites, revistas, teses, dissertações, entre outros;
- Coleta de informações e dados nos sites das instituições e/ou dos programas;
- Realização de entrevista;
- Coleta de informações com material (folhetos, folders, cartazes, cadernos) distribuído pelos entrevistados.

ANEXO A - Parecer Consubstanciado do CEP

UFSCAR - UNIVERSIDADE
FEDERAL DE SÃO CARLOS



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Caracterização da gestão e avaliação de programas de qualidade de vida no trabalho no setor público: um estudo multicase em instituições públicas de ensino superior

Pesquisador: Kemilly Bianca de Mello

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 58502216.7.0000.5504

Instituição Proponente: Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 1.613.134

Apresentação do Projeto:

O projeto atende aos esclarecimentos de sua especificidade.

Objetivo da Pesquisa:

Os objetivos estão claros e coerentes com a metodologia descrita.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

A pesquisadora informa no "PB_informações básicas do projeto.pdf", que os riscos são pertinentes à "Exposição de dados". E os benefícios são "Produção de conhecimento acerca da QVT e PQVT; Compartilhamento de sucessos e desafios entre as instituições que apresentam PQVT, visando um auxílio mútuo; Contribuições para o departamento de Gestão de Pessoas e/ou outro correlato sobre a gestão e avaliação de programas de QVT, para que o seu desenvolvimento ocorra de forma durável e alinhada as demandas organizacionais e dos envolvidos no programa."

No TCLE, quanto aos riscos e benefícios, a pesquisadora esclarece que "As questões não serão invasivas à intimidade dos participantes, entretanto, esclareço que a participação na pesquisa pode gerar desconforto e/ou constrangimento como resultado da exposição de opiniões pessoais em responder perguntas que envolvem as próprias ações. Diante dessas situações, o participante terá garantidas pausas nas entrevistas, a liberdade de não responder as perguntas quando a

Endereço: WASHINGTON LUIZ KM 235

Bairro: JARDIM GUANABARA

Cel: 13.365-905

UF: SP

Município: SAO CARLOS

Telefone: (16)3351-9883

E-mail: cep@ufscar.br

Continuação do Parecer: 1.613.134

considerarem constrangedoras, podendo interromper a entrevista a qualquer momento. Serão retomados nessa situação os objetivos a que esse trabalho se propõe e os possíveis benefícios que a pesquisa possa trazer. Em caso de encerramento das entrevistas por qualquer fator descrito acima, asseguro que não haverá nenhum tipo de penalização e/ou prejuízo ao participante. Sua participação nessa pesquisa auxiliará na obtenção de dados que poderão ser utilizados para fins científicos, proporcionando maiores informações e discussões que poderão trazer benefícios para a área da Gestão Pública e da Qualidade de Vida no Trabalho, para a construção de novos conhecimentos e para a identificação de novas alternativas e possibilidades para os Programas de QVT. A pesquisadora realizará o acompanhamento de todos os procedimentos e atividades desenvolvidas durante o trabalho.*

Desta forma, os riscos foram apresentados e os benefícios estão adequados à pesquisa.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A pesquisa foi bem fundamentada em revisão bibliográfica, ressaltando a importância de seu desenvolvimento, em termos científicos e para a sociedade.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

O TCLE atende às recomendações da Resolução MS 466/2012.

Recomendações:

A solicitação para entrevista envolve mais de uma instituição. A carta de autorização confirma o conhecimento da pesquisa, bem como autoriza a aplicação do roteiro de entrevista aos agentes de interesse.

Foram apresentadas duas cartas (EESC/USP e UFSCar) assinadas. Por conta disso, somente essas instituições estão devidamente pautadas pelo comitê de ética. Nas demais instituições (UNESP/FCLAr ou outra), os dados obtidos pelo roteiro de entrevista não poderão ser utilizados.

Caso a autorização de novas instituições ocorra em tempo hábil e seja recebida ao longo do trabalho da pesquisadora, este documento poderá ser anexado neste mesmo processo como emenda ao projeto original.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

O roteiro de entrevista elaborado pela pesquisadora poderá ser aplicado somente aos agentes das instituições (UFSCar, EESC/USP) que assinaram a carta de autorização.

Caso a autorização de novas instituições ocorra durante a vigência do projeto e seja recebida ao

Endereço: WASHINGTON LUIZ KM 235
Bairro: JARDIM GUANABARA **CEP:** 13.565-905
UF: SP **Município:** SÃO CARLOS
Telefone: (16)3351-9883 **E-mail:** caphumanos@ufscar.br

Continuação do Parecer: 1.613.134

longo do trabalho da pesquisadora, este documento poderá ser anexado neste mesmo processo como emenda ao projeto original.

O projeto atende às recomendações da Res. 466/2015, 510/2016 e complementares.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_699096.pdf	20/05/2016 15:31:50		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investidor	Projeto_de_Pesquisa.pdf	17/05/2016 17:21:01	Kemily Bianca de Mello	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	carta_autorizacao_usp.pdf	17/05/2016 17:14:42	Kemily Bianca de Mello	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	carta_autorizacao_ufscar.pdf	17/05/2016 12:12:00	Kemily Bianca de Mello	Aceito
Folha de Rosto	folha_de_rosto.pdf	10/05/2016 12:31:02	Kemily Bianca de Mello	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_USP.doc	18/04/2016 15:42:17	Kemily Bianca de Mello	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_UFSCAR.doc	18/04/2016 15:41:50	Kemily Bianca de Mello	Aceito
Outros	Roteiro_da_Entrevista.docx	14/04/2016 17:03:54	Kemily Bianca de Mello	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: WASHINGTON LUIZ KM 235
Bairro: JARDIM GUANABARA CEP: 13.565-905
UF: SP Município: SAO CARLOS
Telefone: (16)3351-9683 e-mail: cephumanos@ufscar.br

UFSCAR - UNIVERSIDADE
FEDERAL DE SÃO CARLOS



Cartão de Assinatura 1.012.154

SÃO CARLOS, 28 de Junho de 2018

Assinado por:
Ricardo Carmelo Berra
(Coordenador)

Henrique César de Azeite Sobrinho
Secretário Executivo
ProPy/UFSCar

Endereço: AV. ALFONSO DE ALBUQUERQUE, 1412 - FIM DE SÉCULO
Bairro: JARDIM GUARATINGUÁ CEP: 13.506-908
UF: SP Município: SÃO CARLOS
Telefone: (16) 3301-9000 E-mail: propy@ufscar.br

Página 2/2

ANEXO B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES E SISTEMAS PÚBLICOS

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

(Resolução 466/2012 do CNS)

Caracterização da gestão e avaliação de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho no setor público: um estudo multicaso em Instituições Públicas de Ensino Superior

Eu, Kemilly Bianca de Mello, estudante do Programa de Pós Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos da Universidade Federal de São Carlos – UFSCar, o(a) convido a participar da pesquisa “Caracterização da gestão e avaliação de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho no setor público: um estudo multicaso em Instituições Públicas de Ensino Superior” orientada pelo Prof^o Dr^o Wilson José Alves Pedro.

A implantação de Programas relativos à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no setor público é cada vez mais comum, evidenciando a preocupação com os servidores nos aspectos profissionais e pessoais. Reconhecendo a relevância da QVT e suas ações nestas organizações, este projeto de pesquisa visa explorar essa temática nas seguintes instituições públicas de ensino superior: Universidade Federal de São Carlos – Campus São Carlos (UFSCar), Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo (EESC/USP) e Faculdade de Ciências e Letras da Universidade Estadual Paulista – Campus de Araraquara (UNESP/FCLAr).

Você foi selecionado (a) por ser o responsável pelo Programa de Qualidade de Vida da _____, uma das instituições onde o estudo será realizado. Primeiramente você será convidado a responder uma entrevista semiestruturada com tópicos sobre diversos aspectos que envolvem o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho.

A entrevista será individual e realizada no próprio local de trabalho ou em outro local, se assim o preferir. As questões não serão invasivas à intimidade dos participantes, entretanto,

esclareço que a participação na pesquisa pode gerar desconforto e/ou constrangimento como resultado da exposição de opiniões pessoais em responder perguntas que envolvem as próprias ações. Diante dessas situações, o participante terá garantidas pausas nas entrevistas, a liberdade de não responder as perguntas quando a considerarem constrangedoras, podendo interromper a entrevista a qualquer momento. Serão retomados nessa situação os objetivos a que esse trabalho se propõe e os possíveis benefícios que a pesquisa possa trazer. Em caso de encerramento das entrevistas por qualquer fator descrito acima, asseguro que não haverá nenhum tipo de penalização e/ou prejuízo ao participante.

Sua participação nessa pesquisa auxiliará na obtenção de dados que poderão ser utilizados para fins científicos, proporcionando maiores informações e discussões que poderão trazer benefícios para a área da Gestão Pública e da Qualidade de Vida no Trabalho, para a construção de novos conhecimentos e para a identificação de novas alternativas e possibilidades para os Programas de QVT. A pesquisadora realizará o acompanhamento de todos os procedimentos e atividades desenvolvidas durante o trabalho.

Sua participação é voluntária e não haverá compensação em dinheiro pela sua participação. A qualquer momento o (a) senhor (a) pode desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa ou desistência não lhe trará nenhum prejuízo profissional, seja em sua relação ao pesquisador, à Instituição em que trabalha ou à Universidade Federal de São Carlos.

Todas as informações obtidas através da pesquisa serão confidenciais, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação em todas as etapas do estudo. Caso haja menção a nomes, a eles serão atribuídas letras, com garantia de anonimato nos resultados e publicações, impossibilitando sua identificação. Os dados coletados poderão ter seus resultados divulgados em eventos, revistas e/ou trabalhos científicos.

Solicito sua autorização para gravação em áudio e anotações durante a entrevista, sendo que, em momento posterior, a gravação será transcrita pela pesquisadora, garantindo que se mantenha o mais fidedigna possível.

Todas as despesas com o transporte e a alimentação decorrentes da sua participação na pesquisa, quando for o caso, serão ressarcidas no dia da entrevista. Você terá direito a indenização por qualquer tipo de dano resultante da sua participação na pesquisa.

Você receberá uma via deste termo, rubricada em todas as páginas por você e pela pesquisadora, onde consta o telefone e o endereço da pesquisadora. Você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação agora ou a qualquer momento.

Se você tiver qualquer problema ou dúvida durante a sua participação na pesquisa poderá comunicar-se pelo telefone _____.

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar. O pesquisador me informou que o projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da UFSCar que funciona na Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa da Universidade Federal de São Carlos, localizada na Rodovia Washington Luiz, Km. 235 - Caixa Postal 676 - CEP 13.565-905 - São Carlos - SP - Brasil. Fone (16) 3351-8110. Endereço eletrônico: cephumanos@ufscar.br

Endereço para contato (24 horas por dia e sete dias por semana):

Pesquisador Responsável: Kemilly Bianca de Mello

Endereço: _____

Contato telefônico: _____ e-mail: _____

Local e data: São Carlos, ____ de _____ de 2016.

Nome do Pesquisador

Assinatura do Pesquisador

Nome do Participante

Assinatura do Participante