

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC

Vânessa da Rosa Guimarães Ghisolfi

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COMO  
INSTRUMENTO DE GESTÃO: uma análise a partir do olhar dos  
gestores de uma Instituição de Ensino Superior de Santa Catarina**

Florianópolis, 2019



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC

Vânessa da Rosa Guimarães Ghisolfi

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COMO  
INSTRUMENTO DE GESTÃO: uma análise a partir do olhar dos  
gestores de uma Instituição de Ensino Superior de Santa Catarina**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de mestre em Administração Universitária.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio José Amante  
Área de concentração: Gestão Universitária  
Linha de pesquisa: Políticas públicas e sociedade

Florianópolis, 2019

## CATALOGAÇÃO NA FONTE

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC

Ghisolfi, Vânessa da Rosa Guimarães

Qualidade de vida no trabalho como instrumento de gestão: uma análise a partir do olhar dos gestores de uma Instituição de Ensino Superior de Santa Catarina / Vânessa da Rosa Guimarães Ghisolfi ; orientador, Cláudio José Amante, 2019.

126 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2019.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Administração universitária.. 3. Qualidade de vida no trabalho.. 4 . Práticas gerenciais.. I. Amante, Cláudio José. II. Universidade Federal de Santa Catarina.

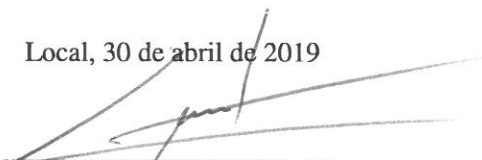
Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. III. Título.

Vânessa da Rosa Guimarães Ghisolfi

**Qualidade de vida no trabalho como instrumento de gestão: uma análise a partir do olhar dos gestores de uma Instituição de Ensino Superior de Santa Catarina**

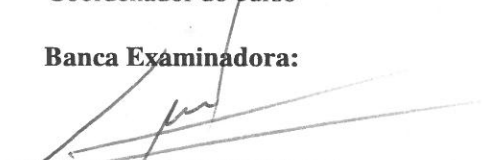
Esta Dissertação de Mestrado foi julgada adequada para obtenção do título de mestre e aprovada em sua forma final pelo Programa de Mestrado Profissional em Administração Universitária.

Local, 30 de abril de 2019

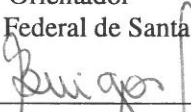


Prof. Cláudio José Amante, Dr.  
Coordenador do curso

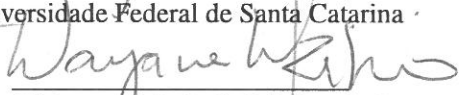
**Banca Examinadora:**



Prof. Cláudio José Amante, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina



Prof.ª Carla Cristina Dutra Búriço, Dr.ª  
Universidade Federal de Santa Catarina



Prof.ª Dayane Machado Ribeiro, Dr.ª  
Universidade Federal de Santa Catarina



## DEDICATÓRIA

Gostaria de agradecer e dedicar esta pesquisa à minha família, meus amados pais Luiz Henrique e Tânia e aos meus amados irmãos Tatiana e Luiz Henrique Filho, que são a minha fortaleza, meu maior exemplo de vida, a minha maior riqueza, são os meus melhores amigos. Obrigada por todo apoio, pelas palavras amigas e de incentivo, e por, nos momentos difíceis, me ajudarem a levantar e seguir em frente. Eu os amo muito e sou grata a Deus por ter nascido numa família tão abençoada!

À minha segunda família do coração, os meus amados sogros Clênio e Rejane, obrigada por estarem ao meu lado ao longo dessa jornada; com vocês por perto essa caminhada se tornou mais fácil, prazerosa e possível.

Ao meu amado cunhado Rodrigo, por ter me emprestado o seu computador pessoal para eu poder realizar as minhas tarefas do Mestrado e construir a minha dissertação. Ele é peça fundamental nesta caminhada!

A todos os meus familiares e amigos que, em suas orações, sempre pedem para que meus sonhos pessoais e profissionais se concretizem. Em especial aos meus amados padrinhos Kleber e Nolva, e aos meus queridos amigos Michele, Jesarela, Guilherme e João Lucio.

À minha amada afilhada Valentina, pelo seu nascimento, suas descobertas, suas risadas, que trazem alegria e renovação na vida de nossa família, e me deram força e inspiração para a elaboração desta pesquisa.

E, finalmente, ao meu amor e parceiro de vida, o meu amado esposo Mauricio, obrigada por todo amor, carinho, dedicação e apoio para comigo durante esta caminhada. Obrigada por cuidar tão bem de mim e sempre me incentivar e torcer pelo meu crescimento pessoal e profissional. Você me transforma todos os dias da minha vida no melhor que posso ser. Amo você e obrigada por tudo!

*“Andar com fé eu vou porque a fé não costuma falhar” (Gilberto Gil).  
Nossa Senhora das Graças, Rogai por nós!*

*Perseverança: permanecer no seu caminho apesar dos obstáculos. Confiar no caminhar apesar das adversidades. É coragem de acreditar em que se é e no que se quer. É coragem de ser fiel ao que se acredita e ao seu próprio coração. É seguir com a firmeza da verdade e a força da fé!*





## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar gostaria de agradecer a Deus pelo dom da vida, por estar ao meu lado em todos os momentos dessa linda jornada que é o viver, por seus ensinamentos serem a base e o fortalecimento do meu eu enquanto ser humano.

Meu sincero agradecimento ao professor doutor Cláudio José Amante pela disposição na orientação, e por ter confiado em mim como sua orientanda, dando-me liberdade e apoio tanto na escolha do tema quanto na sua construção. Obrigada!

Ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Universitária – PPGAU –, pela oportunidade dessa experiência de grande valia profissional e pessoal que é ser discente de Mestrado da UFSC.

A todos os professores, nossos queridos mestres, que, com a riqueza de seus conhecimentos, nos tornam pessoas mais sábias.

Aos queridos colegas de Mestrado, obrigada por toda troca de conhecimentos e experiências ocorrida dentro da sala de aula.

Ao IFSC, pela oportunidade que a Instituição concede aos seus funcionários para se especializarem e ampliar seus conhecimentos, e, assim, voltarem mais capacitados ao seu ambiente de trabalho. Voltarei com muita disposição em aplicar os conhecimentos adquiridos e contribuir, assim, com a Instituição.

Grata a todos os colegas do IFSC, que, de alguma forma, contribuíram para eu poder estar cursando o Mestrado, seja com palavras de apoio, seja por entenderem a necessidade da importância da redução da carga horária de trabalho e pela necessidade do afastamento integral.

*“Sonho que se sonha só  
É só um sonho que se sonha só  
Mas sonho que se sonha junto é realidade” (Raul Seixas).*



*“O trabalho vai preencher uma grande parte da sua vida, e a única maneira de ficar completamente satisfeito é fazer o que você acredita ser um bom trabalho. E a única forma de fazer um bom trabalho é amar aquilo que você faz. Se você ainda não descobriu o que é, continue procurando. Não se acomode. Da mesma forma que acontece com as coisas do coração, você vai saber quando encontrar” (Steve Jobs).*



## RESUMO

É no trabalho que o ser humano depende uma parte significativa de sua vida. Por isso, é necessário preservar a qualidade de vida neste ambiente por meio de atividades que desenvolvam a integração biopsicossocial e o controle dos fatores de riscos ocupacionais. Nesse contexto, a gestão organizacional, mediante um conjunto de normas, de diretrizes e de práticas, revela-se no âmbito das condições da organização e das relações socioprofissionais. O objetivo central é compreender quais concepções e percepções os gestores dos *campi* da Grande Florianópolis do IFSC possuem sobre Qualidade de Vida no Trabalho e práticas gerenciais (ações e PQVTs) como maneira para melhorar o nível de QVT de servidores docentes e Taes dessa instituição. Foram entrevistados 13 gestores lotados nos *campi* da Grande Florianópolis do Instituto Federal de Santa Catarina, e, para a coleta de dados, foi utilizado o Questionário Interfaces QVT e Administração Pública e o Questionário, que visou discutir os dilemas – desafios, dúvidas e expectativas – em relação ao processo de concepção e introdução de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT). Foi usada a análise textual discursiva para analisar os dados, embora foi utilizada estatística descritiva para os dados quantitativos. Os resultados demonstram que os gestores possuem interesse na temática estudada e em disseminar as práticas gerenciais voltadas à QVT dentro da Instituição, porém têm dúvidas em relação à temática e necessitem de capacitações e maiores esclarecimentos sobre o assunto.

**Palavras-chave:** Administração universitária. Qualidade de vida no trabalho. Práticas gerenciais.



## ABSTRACT

It is at work that the human being spends a significant part of his life. Therefore, it is necessary to preserve the quality of life in this environment through activities that develop biopsychosocial integration and control of occupational risk factors. In this context, organizational management, through a set of rules, guidelines and practices, is revealed within the framework of the conditions of organization and socio-professional relations. The central objective is to understand what conceptions and perceptions managers of the Florianópolis *Campus* of the IFSC have on Quality of Life in Work and management practices (actions and PQVTs) as a way to improve the level of QVT of teachers and Taes employees of that institution. A total of 13 managers were interviewed in the *campi* da Grande Florianópolis of the Federal Institute of Santa Catarina, and the data collection was used the Questionnaire Interfaces QVT and Public Administration and the Questionnaire aimed at discussing the dilemmas – challenges, doubts and expectations – in the discursive textual analysis was used to analyze the data, although descriptive statistics were used for the quantitative data. The results show that the managers have an interest in the subject studied and in disseminating QVT management practices within the Institution, although they have doubts regarding the theme and need training and further clarification on the subject.

**Keywords:** University administration. Quality of life at work. Management practices.





## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Rede Federal de Educação, Profissional, Científica e Tecnológica .....	34
Figura 2 – Demonstração da Expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica – em unidades .....	35
Figura 3 – Mapa de demonstração da localização dos <i>campi</i> do IFSC	38



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de Institutos Federais no Brasil por região, em 2018 .	36
Tabela 2 – Resultados dos Gestores: perguntas, frequências das respostas e percentuais, pelo Fator Crítico Conceito .....	62
Tabela 3 – Resultados dos Gestores: perguntas, frequências das respostas e percentuais, pelo Fator Crítico Produtividade .....	64
Tabela 4– Resultados dos Gestores: perguntas, frequências das respostas e percentuais, pelo Fator Crítico Legitimidade .....	66
Tabela 5 – Resultados dos Gestores: perguntas, frequências das respostas e percentuais, pelo Fator Crítico Práticas e Valores .....	69
Tabela 6 – Resultados dos Gestores: perguntas, frequências das respostas e percentuais, pelo Fator Crítico Nova Competência .....	70
Tabela 7 – Principais desafios relacionados aos PQVTs mencionados pelos gestores .....	72
Tabela 8 – Principais dúvidas relacionadas aos PQVTs mencionados pelos gestores.....	73
Tabela 9 – Principais expectativas relacionadas aos PQVTs mencionados pelos gestores .....	74
Tabela 10 – Percepção dos gestores em relação a um ambiente organizacional que promova a QVT .....	76



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas  
Cefet – Centro Federal de Educação Tecnológica  
CEP – Comitê de Ética e Pesquisa  
Conep – Comissão Nacional de Ética em Pesquisa  
DAM – Departamento de Administração  
Depe – Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão  
DGP – Diretoria de Gestão de Pessoas  
ETF – Escola Técnica Federal  
QVT – Qualidade de Vida no Trabalho  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
IES – Instituição de Ensino Superior  
Ifet – Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia  
IFSC – Instituto Federal de Santa Catarina  
GQVT – Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho  
MEC – Ministério da Educação  
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional  
PPI – Projeto Pedagógico Institucional  
PQT – Programa de Qualidade Total  
PQVT – Programa de Qualidade de Vida no Trabalho  
PPGAU – Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária  
QVT – Qualidade de Vida no Trabalho  
SCDP – Sistema de Concessão de Diárias e Passagens  
Taes – Técnicos Administrativos em Educação  
TICs – Tecnologias de Informação e Comunicação  
Udesc – Universidade Estadual de Santa Catarina  
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	25
<b>1.1 Tema Problema</b> .....	26
<b>1.2 Objetivo Geral</b> .....	27
<b>1.3 Objetivos Específicos</b> .....	27
<b>1.4 Justificativa</b> .....	28
<b>1.5 Relevância do PPGAU</b> .....	30
<b>1.6 Estrutura da Pesquisa</b> .....	30
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	31
<b>2.1 Breve Histórico dos Institutos Federais</b> .....	31
2.1.1 <i>Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC)</i> .....	36
<b>2.2 Contexto Histórico da Qualidade de Vida no Trabalho</b> .....	39
2.2.1 <i>Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho</i> .....	43
2.2.2 <i>Práticas Gerenciais voltadas à Qualidade de Vida no Trabalho</i> .	46
2.2.3 <i>Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (GQVT) e papel dos gestores na GQVT</i> .....	49
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	53
<b>3.1 Caracterização e Classificação da Pesquisa</b> .....	53
<b>3.2 Delimitação do Objeto do Estudo e Sujeito da Pesquisa</b> .....	55
<b>3.3 Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados</b> .....	56
<b>3.4 Tratamento e Análise dos Dados</b> .....	58
<b>4 RESULTADO E DISCUSSÃO</b> .....	61
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	95
<b>5.1 Sugestões Para Futuros Trabalhos</b> .....	98
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	99
<b>ANEXOS E APÊNDICE</b> .....	111





# 1 INTRODUÇÃO

Encontrar maneiras de alcançar uma vida mais saudável e satisfatória é o que os seres humanos cada vez mais estão almejando. Para isso, observa-se a necessidade de compreender melhor as questões sobre qualidade de vida, buscando um maior bem-estar e equilíbrio físico, psíquico e social (ALVES, 2011).

O trabalho tem um significado muito importante na vida das pessoas. Ele proporciona um desenvolvimento pessoal e intelectual, envolvendo o homem em todas as suas dimensões, e, além disso, tem um papel fundamental na construção da subjetividade humana, repercutindo na saúde física e mental dos trabalhadores (ANCHIETA et al., 2011).

Com as mudanças no mundo do trabalho, as organizações têm feito um esforço muito grande para sobreviverem, e estas mudanças acarretam consequências no modo de trabalhar moderno, quando os trabalhadores despendem enormes sacrifícios e desgastes no seu dia a dia de trabalho. A teoria da administração vem sendo pródiga na criação de novas ferramentas de gestão, e antigas propostas vêm sendo aperfeiçoadas. A temática Qualidade de Vida no Trabalho visa a proporcionar uma melhor condição de trabalho e satisfação na sua execução e não apenas o aumento de ganho pecuniário. Embora venha ganhando um maior destaque com a introdução de Políticas Institucionais de Qualidade de Vida no Trabalho na organizações, deixa muito a desejar (VASCONCELOS, 2001).

Por isso, é importante entender a relação entre o trabalho e a saúde do trabalhador, pois, dependendo das pressões e das exigências a que o profissional está submetido, são desenvolvidas a sua atividade profissional e a maneira como enfrenta as adversidades que, porventura, venham a surgir, podendo repercutir na sua qualidade de vida no trabalho (BARRETO, 2006; LIMA, 2005).

É no trabalho que o ser humano despende uma parte significativa de sua vida. Por isso, é necessário preservar a qualidade de vida neste ambiente por meio de atividades que desenvolvam a integração biopsicossocial e o controle dos fatores de riscos ocupacionais. Nesse contexto, a gestão organizacional, mediante um conjunto de normas, de diretrizes e de práticas, revela-se no âmbito das condições da organização e das relações socioprofissionais (SANTANA, 1998).

Santana (1998) lembra que a gestão é responsável pela promoção do bem-estar coletivo, além de visar o desenvolvimento dos servidores e o exercício da cidadania na função pública. Para alcançar tais condutas, a gestão deve desenvolver um conjunto de ações que abrange o diagnóstico

e a introdução de melhorias e de inovações estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, objetivando, desta forma, oferecer condições plenas de desenvolvimento humano para a realização das atividades laborais.

Nas organizações públicas as mudanças que ocorrem no mundo do trabalho refletem nos aparelhos do Estado. Os órgãos públicos passam a assumir um papel estratégico na criação de medidas que promovam um bem-estar nesse ambiente para seus servidores. Para isso, necessitam redefinir suas finalidades, sua estrutura e o seu próprio funcionamento enquanto instituição para abranger tais medidas. Nesse sentido, é importante que os gestores introduzam nas organizações públicas, práticas gerenciais que repensem sobre o que já se faz e pode ser melhorado e o que se pode fazer para promover a qualidade de vida no trabalho. Estas práticas auxiliam na redução dos índices de absenteísmo, do número de acidentes, das doenças de trabalho e das licenças-saúde dentro das organizações públicas, além de proporcionarem uma melhor qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos usuários cidadãos, atingindo, desta forma, a eficácia e a eficiência dentro da organização.

## **1.1 Tema Problema**

O aparelho estatal possui um papel central em relação a propor ações, políticas e programas que proporcionem uma melhor qualidade de vida no trabalho. Faz-se necessário compreender, por intermédio de uma construção teórica e prática, as causas e os problemas estruturais e de gestão de pessoas que existem dentro das organizações públicas, para, então, poder entender as possíveis fragilidades em relação à temática sobre gestão da qualidade de vida no trabalho. Salienta-se, também, a necessidade de consultar a opinião dos gestores e subordinados quanto a este assunto, fortalecendo o diálogo e abrangendo a discussão da temática dentro da esfera pública (ALFENAS, 2013).

Segundo Alfenas (2013), a qualidade de vida no serviço público pode ser observada por três perspectivas: o bem-estar dos próprios servidores, a satisfação dos usuários cidadãos e a eficiência e eficácia dos serviços prestados pelos órgãos públicos. Verifica-se que a qualidade de vida no trabalho ajuda, entre tantos outros benefícios, a aumentar a produtividade nos serviços prestados para a comunidade.

No ano de 2017 o Instituto Federal de Santa Catarina realizou uma pesquisa sobre Qualidade de Vida no Trabalho, que buscou conhecer como os servidores, docentes e técnicos administrativos em educação percebem as condições e a organização do trabalho, as possibilidades de

crescimento e de reconhecimento profissional e o elo trabalho-vida social, sendo a finalidade deste estudo construir uma política institucional de qualidade de vida no trabalho.

A Política de Qualidade de Vida no Trabalho, que está sendo introduzida no Instituto Federal de Santa Catarina, visa a uma gestão organizacional que prioriza e estimula a conciliação entre o bem-estar dos seus trabalhadores (servidores efetivos, temporários e substitutos, estagiários e terceirizados), o desempenho funcional e a missão institucional (MINUTA DA RESOLUÇÃO DE QVT IFSC, 2018).

A fim de contribuir com o fortalecimento da política institucional de qualidade de vida no trabalho, que está sendo introduzida no Instituto Federal de Santa Catarina, e em busca de contribuir com a gestão universitária,, a presente proposta de estudo busca compreender: Quais concepções e percepções os gestores dos *campi* da Grande Florianópolis do IFSC possuem sobre Qualidade de Vida no Trabalho e práticas gerenciais (ações e Programas de Qualidade de Vida no Trabalho) como maneira para melhorar o nível de QVT de servidores docentes e Taes dessa instituição?

## **1.2 Objetivo Geral**

Compreender quais concepções e percepções os gestores dos *campi* da Grande Florianópolis do IFSC possuem sobre Qualidade de Vida no Trabalho e práticas gerenciais (ações e PQVTs) como maneira para melhorar o nível de QVT de servidores docentes e técnicos administrativos em educação dessa instituição.

## **1.3 Objetivos Específicos**

- a) Analisar os dizeres dos gestores dos *campi* da Grande Florianópolis em relação a concepções e percepções sobre a qualidade de vida no trabalho de servidores técnico-administrativos em educação e docentes que atuam no Instituto Federal de Santa Catarina a partir dos fatores críticos de Limongi-França (2010a).
- b) Verificar quais os limites e possibilidades (desafios, dúvidas e expectativas) os gestores dos *campi* da Grande Florianópolis do IFSC possuem em relação à introdução de um programa de qualidade de vida no trabalho.

- c) Elaborar uma cartilha com orientações relacionadas à ergonomia, que promovam um melhor nível de Qualidade de Vida no Trabalho para os servidores.

#### **1.4 Justificativa**

Entre as razões que motivaram a proposta de realização desta pesquisa está a experiência empírica vivenciada pela autora, gerindo o setor de pessoas de um dos *campi* do IFSC entre os anos de 2014 e 2016. A atuação nesse setor possibilitou ter acesso ao conhecimento sobre as questões que norteiam a Gestão de Pessoas e uma maior proximidade com os servidores docentes e técnico-administrativos em educação. A proximidade com os servidores docentes e técnico-administrativos em educação apontou a necessidade de se compreender mais efetivamente o ambiente de trabalho dos servidores e sua relação com a qualidade de vida neste ambiente organizacional.

Aliada a esta experiência, evidencia-se a formação acadêmica da autora do estudo, que possui Graduação em Fisioterapia, finalizada no ano de 2010 na Universidade Estadual de Santa Catarina (Udesc), e Graduação em Administração, que está em andamento, pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Estas duas Graduações possibilitam à autora, ao correlacioná-las e interligá-las, contribuir na compreensão de como manifestam-se as questões que envolvem a saúde e a psicodinâmica do trabalho no ambiente educacional, permitindo, a partir deste estudo, auxiliar os gestores nas práticas gerenciais voltadas para este viés.

Esta investigação torna-se viável pelo fato de a autora da pesquisa trabalhar na própria organização analisada, e por ter contato e vivenciar a rotina diária dos gestores, docentes e técnicos administrativos em educação da Instituição. Esses aspectos permitem um acesso mais fácil aos dados necessários para a elaboração do estudo. Por se tratar também de uma pesquisa que envolve baixo custo em sua aplicabilidade, favorece o seu desenvolvimento, além da contribuição que poderá trazer para o Programa de Mestrado Profissional Universitário, considerando que poucos estudos foram realizados com a temática qualidade de vida no trabalho dentro do PPGAU, inclusive nenhum com o enfoque voltado para o olhar dos gestores.

A política institucional que está sendo introduzida no Instituto Federal de Santa Catarina tem como objetivo contribuir com a Vigilância em saúde e segurança (é o conjunto de ações contínuas e sistemáticas que possibilita detectar, conhecer, pesquisar, analisar e monitorar os fatores determinantes e condicionantes da saúde relacionados aos ambientes e

processos de trabalho, e tem por objetivo planejar, executar e avaliar intervenções que reduzam os riscos ou agravos à saúde), Prevenção das doenças e de agravos à saúde (é a disposição prévia dos meios e conhecimentos necessários para evitar danos ou agravos à saúde do servidor em decorrência do ambiente, dos processos de trabalho e dos hábitos de vida), Promoção de saúde e de bem-estar no trabalho (é o conjunto de ações dirigidas à saúde do servidor por meio da ampliação do conhecimento da relação saúde-doença e trabalho e objetiva o desenvolvimento de práticas de gestão, de atitudes e de comportamentos que contribuam para a proteção da saúde no âmbito individual e coletivo) e Melhoria do desempenho institucional conciliado com o bem-estar dos trabalhadores.

Esta pesquisa tem possibilidade, quiçá, de auxiliar a política institucional sobre Qualidade de Vida no Trabalho que está sendo introduzida no IFSC, à medida que busca compreender as concepções e percepções que os gestores dos *campi* da Grande Florianópolis do IFSC possuem sobre QVT e práticas gerenciais (ações e PQVTs) como maneira para melhorar o nível de QVT de servidores docentes e Taes em educação dessa instituição, e ajudar a contribuir com a efetivação desta política institucional sobre QVT. Como esta política institucional sobre QVT está em fase introdutória, conhecer o que os gestores pensam sobre práticas gerenciais (ações e PQVTs) é importante e pertinente nesta construção de um ambiente cada vez mais saudável e agradável para todos os servidores.

Apesar da magnitude dessa problemática, os dados científicos, contemplando as relações das condições de trabalho e saúde dos servidores públicos em educação com o mesmo objetivo deste estudo e população-alvo, ainda são limitados. Dessa forma, estudos nesse sentido são de grande importância por permitirem compreender o comportamento dos gestores ante a essa problemática, e, a partir desse conhecimento, viabilizar a criação de medidas que auxiliem os gestores a conduzir práticas gerenciais voltadas para a promoção sustentável do bem-estar no trabalho.

Ao desenvolver estudos sobre essa temática, produz-se conhecimento de importância e relevância científica, justificando a presente proposta de um estudo científico para: a) o curso de Mestrado Profissional em Administração Universitária; b) o próprio IFSC, particularmente para os gestores; c) a área de Gestão de Pessoas do IFSC; d) o mestrando; e e) as IES do país, de maneira geral, no desenvolvimento do tema e de modelos com aplicabilidade na área de gestão de pessoas.

## **1.5 Relevância do PPGAU**

Esta pesquisa possibilita obter dados que possam contribuir efetivamente com as Instituições de Ensino Superior, pois busca compreender os dizeres de um grupo de gestores sobre práticas gerenciais que promovem a qualidade de vida no trabalho, buscando indícios que configurem suas concepções e ações na promoção sustentável do bem-estar no trabalho. Além disso, acredita-se que, com este estudo, se possa criar, sistematizar, preservar e transferir conhecimentos científicos na área de Administração Universitária e que seus resultados possam ser agentes transformadores na sociedade educacional.

## **1.6 Estrutura da Pesquisa**

O trabalho será desenvolvido em cinco Capítulos distribuídos da seguinte forma:

Capítulo 1: apresenta a introdução, define o tema e as suas interações com a teoria e o contexto em que está inserido. Descreve o problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos, as justificativas técnicas e empíricas, a relevância para o PPGAU, como também a estrutura da pesquisa.

Capítulo 2: explicita a fundamentação teórica sobre os Institutos Federais e o IFSC; também traz breve histórico sobre QVT, Modelos de QVT e as práticas gerenciais voltadas a esta temática, além de Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho e o papel dos gestores, seu contexto e o embasamento bibliográfico.

Capítulo 3: descreve o procedimento metodológico com a definição da metodologia e seu tratamento. Define a população, a amostra, a técnica utilizada e o modelo de avaliação.

Capítulo 4: descreve os resultados da dissertação e discorre sobre a discussão dos resultados.

Capítulo 5: expõe as considerações finais e sugestões para trabalhos futuros.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Breve Histórico dos Institutos Federais**

Em 23 de setembro de 1909, no governo do presidente Nilo Peçanha, por meio do Decreto nº 7.566, é criado um conjunto de 19 Escolas de Artífices, a fim de ajudar as classes menos favorecidas da sociedade, oportunizando a estas pessoas um preparo técnico e intelectual com o objetivo de oferecer a elas condições para que atinjam uma vida mais digna (BRASIL, 2007).

Num primeiro momento, a profissionalização ofertada na Escola de Artífices orientava para preparar mão de obra para trabalhos artesanais e manufatureiros (BRANDÃO, 2007, p. 17). No período de 1930 a 1945, com o advento do deslocamento do eixo agroexportador para o industrial, passou-se a observar as novas necessidades exigidas pelo mercado produtivo, o que favoreceu todo o processo de mudança e desenvolvimento das Escolas de Artífices para as Escolas Industriais e Técnicas (PACHECO, 2009).

Em 1942 as Escolas Industriais e Técnicas assumem um papel importante na educação profissional brasileira. São ofertados cursos em nível equivalente ao secundário, oportunizando o ingresso no Ensino Superior em área proporcional ao curso profissionalizante realizado. Nesse momento inicia-se o processo de vinculação do ensino industrial à estrutura do país como um todo (PACHECO; PEREIRA; SOBRINHO, 2009).

No governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961), com o Plano de Metas, o governo prevê investimentos para a infraestrutura, sendo a educação uma das áreas beneficiadas. Com tais ganhos de investimento, em 1959 as Escolas Industriais e Técnicas são transformadas em Autarquias, denominadas Escolas Técnicas Federais, passando a ganhar maior autonomia didática e de gestão (CUNHA, 2005, p. 135).

No ano de 1978 foram transformadas em Centros Federais de Educação e Tecnologia três escolas Federais, sendo elas no Paraná, em Minas Gerais e no Rio de Janeiro. Estas alterações estenderam-se, ao longo do tempo, a outras Instituições da Rede. Com este novo formato, houve uma estruturação da Educação Técnica e Tecnológica. Observa-se, em 1997, pelo decreto nº 2.208, a separação da educação técnica do Ensino Médio, o que ocasionou algumas mudanças, como, por exemplo, a extinção dos cursos técnicos integrados, a priorização dos cursos

superiores de tecnologia, a mudança das Escolas Técnicas para Cefet e a criação da Universidade Tecnológica do Paraná (CUNHA, 2005; LIMA FILHO; TAVARES, 2006).

Em 29 de dezembro de 2008, no exercício do governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, foi sancionada a Lei nº 11.892/08, que designou a criação de 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (Ifet). A Lei institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica vinculada ao Ministério da Educação (OTRANTO, 2010).

Mediante o plano de expansão da Rede Federal, a Lei 11.892/2008 criou a Rede Federal de Educação, composta por Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, Centros Federais de Educação Tecnológica, Escolas Técnicas vinculadas às Universidades Federais, Universidade Tecnológica Federal do Paraná e Colégio Pedro II. São 38 Institutos Federais presentes em todos os Estados, oferecendo cursos de qualificação, Ensino Médio integrado, cursos superiores de Tecnologia e Licenciaturas (PORTAL MEC, 2018).

Os Institutos Federais vieram com a finalidade de oferecer uma educação profissional e tecnológica em todos os níveis e modalidades, promovendo a integração e a verticalização da educação profissional desde a educação básica até o Ensino Superior, otimizando a infraestrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão, além de se propor a realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais. Deve, ainda, orientar sua oferta formativa em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais, a partir de mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico e cultural em cada Instituto Federal (OTRANTO, 2010).

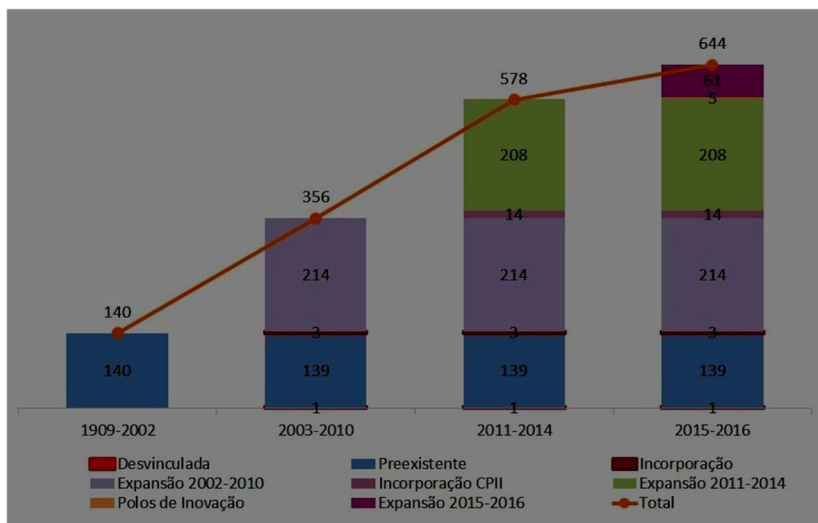
A organização dessas instituições está concebida numa estrutura multicampi, com uma proposta orçamentária anual identificada para cada *campus* e Reitoria. É importante salientar que os Institutos Federais são instituições que apresentam uma constituição inovadora, uma vez que advêm da agregação e transformação de antigas instituições profissionais. Possui, também, uma forma de organização diferenciada, à medida que pressupõe a quebra das tradicionais estruturas administrativas organizacionais, assíduas nas instituições de ensino. Em contraposição a este modelo antigo, é observada uma gestão mais participativa e democrática (FERNANDES, 2009).



Os Institutos Federais estão sendo construídos, ao longo dos anos, por um projeto progressista que entende a educação como um compromisso de transformação e de enriquecimento de conhecimentos, com objetivos capazes de modificar a vida social e de atribuir maior sentido e alcance no conjunto da experiência humana. Esses tipos de instituições de ensino prezam pela valorização da educação pública, assumindo uma postura fundamental para a construção de uma nação soberana e democrática, contribuindo, desta forma, para uma sociedade mais igualitária (PACHECO, 2010).



Figura 2 – Demonstração da Expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica – em unidades



Fonte: PORTAL MEC, 2018.

A Rede Federal está vivenciando a maior expansão de sua história. Entre os anos de 1909 e 2002 foram construídas 140 escolas técnicas no país. Entre os anos 2003 e 2016, porém, constatou-se um aumento elevado no número de unidades. O Ministério da Educação concretizou a construção de mais de 500 novas unidades referentes ao plano de expansão da educação profissional, totalizando 644 *campi* em funcionamento.

Tabela 1 – Número de Institutos Federais no Brasil por região, em 2018

<b>Região</b>	<b>Número</b>
Centro-Oeste	5
Nordeste	11
Norte	7
Sudeste	9
Sul	6
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>

Fonte: PORTAL MEC, 2018 (Folheto Setec).

A rede federal de educação profissional e tecnológica, atualmente, é composta por 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, distribuídos nas cinco Regiões do país, conforme mostra a Tabela 1. Fica evidenciado, nesta Tabela, que as Regiões Nordeste e Sudeste são as com maior número de Institutos Federais.

### 2.1.1 Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC)

O Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) passou por diversas transformações ao longo dos anos. Teve seu início pelo Decreto nº 7.566 de setembro 1909, no governo de Nilo Peçanha, com a Escola de Aprendizes e Artífices de Santa Catarina. No decorrer de sua constituição, dispôs de diversas denominações: Centro Federal de Educação e Tecnologia (Cefet-SC), Escola Técnica Federal de Santa Catarina, Escola Industrial de Florianópolis, entre outras (ALMEIDA, 2010; MADRUGA; SILVA; SILVA, 2014; INSTITUTO..., 2018b).

O primeiro *campus* do IFSC foi a unidade de Florianópolis, instituída pelo Decreto nº 7.566 de setembro de 1909, conhecida como Escola de Aprendizes de Artífices, quando foram oferecidos cursos de ensino primário, além da formação em desenho, topografia, encadernação e pautação, carpintaria, escultura e mecânica. Ao longo de sua história, enquanto instituição passou por mudanças de sede e *status*. Em 1988, já ETF-SC, criou o seu segundo *campus*, localizado na cidade de São José, voltado para cursos de telecomunicações e de refrigeração e ar condicionado (ALMEIDA, 2010; INSTITUTO..., 2018b).

Em 1994 foi instituída a terceira unidade, a primeira do interior de Santa Catarina, na cidade de Jaraguá do Sul, na região Norte do Estado. Nesse momento histórico foram ofertados cursos na área têxtil e

eletrônica. Em 2006, como parte do plano de expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, com *status* de Cefet, criou-se mais três unidades de ensino; uma delas a unidade Continente, que teve como proposta ofertar cursos na área de turismo e hospitalidade. As outras duas unidades foram em Chapecó, na região Oeste, e Joinville, na região Norte (ALMEIDA, 2010, INSTITUTO..., 2018b).

Sua constituição, enquanto IFSC, ocorreu em março de 2008 por meio de uma votação, na qual se verificou as opiniões dos docentes, servidores técnico-administrativos em educação e estudantes para a concretização da mudança de Cefet-SC para IFSC. No governo de Luiz Inácio Lula da Silva, em 29 de dezembro de 2008, foi sancionado o projeto de Lei que definiu a mudança para IFSC (ALMEIDA, 2010; INSTITUTO..., 2018e, 2018b).

O Instituto Federal de Santa Catarina é uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação, com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. Oferece diversos cursos, desde a educação básica, profissional, até superior, além de se preocupar em desenvolver a pesquisa e a extensão (ALMEIDA, 2010; INSTITUTO..., 2018e, 2018b).

O IFSC passou por uma etapa de expansão entre 2009 e 2010. Foram instalados oito novos *campi*, sendo situados nas cidades de Caçador, Canoinhas, Criciúma, Gaspar, Itajaí, Lages, São Miguel do Oeste e Urupema. No ano de 2010 foram federalizados os *Campi* de Geraldo Werninghaus (em Jaraguá do Sul) e Xanxerê, e instituído o *Campus* de Garopaba. Ainda no ano de 2010 foi criado o *Campus* Palhoça Bilíngue, que se destacou por ser a primeira escola a oferecer aulas bilíngues – em Linguagem Brasileira de Sinais (Libras) e Português – na América Latina, e, também, neste mesmo ano, foi instalada a sede própria da Reitoria no Bairro Coqueiros, em Florianópolis (ALMEIDA, 2010; INSTITUTO..., 2018e, 2018b).

Em 2015 foram inaugurados os *Campi* São Carlos e Tubarão, e o *Campus* Avançado de São Lourenço do Oeste, ligado ao *Campus* São Miguel do Oeste. O IFSC ainda oferece cursos na modalidade a distância, que foram instituídos no ano de 2000 (ALMEIDA, 2010; INSTITUTO..., 2018e, 2018b).

Atualmente o IFSC constitui-se de 21 *campi* e 1 *campus* Avançado, distribuídos por diversas regiões de Santa Catarina, além de uma Reitoria, que é composta por cinco Prós-Reitorias, uma Diretoria Executiva e um Centro de Referência em Formação e EaD, localizados no município de Florianópolis, conforme demonstra a Figura 3:

Figura 3 – Mapa de demonstração da localização dos *campi* do IFSC



Fonte: INSTITUTO..., 2018e, 2018b.

Para Pacheco (2011, p. 13), os Institutos Federais, criados pelo MEC, são considerados instituições que contemplam um modelo institucional inovador:

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia [...] tem em suas bases um conceito de educação profissional e tecnológica sem similar em nenhum outro país. São 38 institutos, com 400 *campi* espalhados por todo o território brasileiro [...] A organização pedagógica verticalizada (baseada em itinerários formativos padrões) da educação básica à superior, é um dos fundamentos dos Institutos Federais.

De acordo com o novo PDI 2015-2019, houve alterações nas suas declarações de missão e visão, as quais ficaram assim estabelecidas:

Missão – Promover a inclusão e formar cidadãos, por meio da educação profissional, científica e tecnológica, gerando, difundindo e aplicando conhecimento e inovação, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural.

Visão – Ser instituição de excelência na educação profissional, científica e tecnológica, fundamentada na gestão participativa e na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

Em relação aos valores institucionais, foram redefinidos para:

Compromisso Social, pautado pelo reconhecimento às diferenças históricas, econômicas, culturais e sociais;

Democracia, pautada pelos princípios de liberdade, participação, corresponsabilidade e respeito à coletividade;

Equidade, pautada pelos princípios de justiça e igualdade nas relações sociais e nos processos de gestão;

Ética, pautada por princípios de transparência, justiça social, solidariedade e responsabilidade com o bem público;

Qualidade, pautada no princípio de dignificação humana, por meio do trabalho, do conhecimento e do aprimoramento das relações individuais e sociais;

Sustentabilidade, pautada pela responsabilidade social e ambiental (INSTITUTO..., 2018e).

## **2.2 Contexto Histórico da Qualidade de Vida no Trabalho**

Qualidade de Vida no Trabalho é um termo amplo e dinâmico em sua conceituação. Está intimamente interligada às transformações e significados que o trabalho passou durante a sua construção histórica. Estas novas concepções sobre o trabalho exigem constantes adaptações ao significado do termo QVT ao longo da história de estabelecimento e efetivação dentro das organizações (BÚRIGO, 1997).

A definição de QVT está vinculada a alguns fatores, como necessidades, expectativas, crenças e valores do trabalhador, e também a outros mais situacionais, como tecnologia, sistema de recompensa, ambiente de trabalho e estado geral da economia (BÚRIGO, 1997). Embora os autores tenham enfoques diferentes ao conceituá-la, o que parece comum entre estas definições é a conciliação entre os interesses dos trabalhadores e organização no sentido de qualificar a vida no ambiente de trabalho, a fim de proporcionar um ambiente mais humanizado, atendendo às necessidades dos trabalhadores, melhorando seu desempenho e favorecendo o desenvolvimento organizacional (WALTON, 1973; QUIRINO; XAVIER, 1987).

O conceito de Limongi-França (2010a) caracteriza a qualidade de vida no trabalho como: “busca pelo equilíbrio dinâmico e harmônico entre as necessidades humanas, biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais e os princípios do trabalho ergonomicamente correto e sustentável”.

Na literatura, alguns pesquisadores estão em consonância em relação à origem do movimento de QVT, conforme registram Walton (1973), Nadler e Lawler (1983), Moraes et al. (1990), Vieira e Hanashiro (1990), Rodrigues (1994), Fernandes (1996), Vieira (1996), Búrigo (1997), Vieira e Limongi-França (2003), Medeiro (2007), Souza e Medeiros (2007), Pessoa e Nascimento (2008), Rodrigues (2009), França Jr. e Pilatti (2004), Leite Junior, Chamon e Chamon (2011) e Molina e Ruiz (2011).

Um dos primeiros referenciais sobre a temática QVT ocorreu na década de 30, na Escola de Relações Humanas. A Escola de Relações Humanas identificava-se com teorias que enfatizavam os aspectos psicossociais e motivacionais, favorecendo a visibilidade sobre a QVT, à medida que propunha um bem-estar ao trabalhador em seu ambiente de trabalho, como também a sua adaptação à tarefa executada. Foi na Escola Comportamental, por meio do desmembramento da Escola de Relações Humanas, porém, que se iniciou a discussão sobre a QVT mediante a teoria dos fatores higiênicos e motivacionais e da abordagem do enriquecimento da tarefa de Herzberg (MORAES et al., 1990).

Somente no início da década de 50 o termo QVT se apresenta como uma nova abordagem dentro da administração. Foi por intermédio dos estudos de Eric Trist e colaboradores, na Inglaterra, que surgiu o modelo macro de agrupar o trinômio pessoa/trabalho/organização, dando origem à linha de pesquisa conhecida hoje como Qualidade de Vida no Trabalho (BÚRIGO, 1997; FRANÇA JR.; PILATTI, 2004; LEITE RODRIGUES,



2009; JUNIOR, CHAMOM; CHAMON, 2011; MOLINA; RUIZ, 2011). Nesta perspectiva, foi desenvolvida uma abordagem sociotécnica almejando compreender a organização do trabalho a partir da análise e da reestruturação da tarefa.

Já na década de 60 houve uma alavancagem no movimento direcionado para as questões sobre a temática QVT por meio de cientistas, líderes sindicais, empresários, governantes e dirigentes organizacionais, que buscaram pesquisar quais as maneiras mais eficazes para a realização do trabalho. Havia uma preocupação dos empregadores em relação ao tema QVT, com a conscientização de pontos que ganharam destaque, como a responsabilidade social das empresas e os direitos civis de seus funcionários. De acordo com a linha sociotécnica, numa perspectiva de sociedade progressista, neste momento os assuntos voltados à QVT tiveram suas bases em questões relativas à saúde, à segurança e à satisfação dos trabalhadores (BÚRIGO, 1997; PADILHA, 2010; MOLINA; RUIZ, 2011).

Observa-se, da segunda metade da década de 70 até o seu final, uma estagnação no movimento de questões que visassem o desenvolvimento da QVT. Esta estagnação se deu em virtude da crise energética (ou crise do petróleo), da alta inflação e da competição acirrada por novas forças industriais em países como o Japão (BÚRIGO, 1997; MEDEIROS, 2007; RODRIGUES, 2009; SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011). Em 1979/1980 iniciou-se uma nova fase do desenvolvimento das abordagens sobre QVT, influenciada pelo sucesso japonês, pelo acirramento da concorrência internacional e pela busca, por parte das empresas, de novas formas de incremento da produtividade e da competitividade. O Japão teve um papel importante nesta nova fase com suas técnicas de administrar, como, por exemplo, o Ciclo de Controle de Qualidade, que se disseminou nas organizações do ocidente (BÚRIGO, 1997; SOUZA; MEDEIROS, 2007; PESSOA; NASCIMENTO, 2008; SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011).

Observa-se, a partir desse momento, uma nova estruturação sobre a temática QVT. Sua concepção passa a ser global à medida que, além de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade, preocupa-se também com as necessidades e aspirações humanas dentro do ambiente de trabalho e as designa como responsabilidade social do empregador (BÚRIGO, 1997). É importante salientar que, neste mesmo período, em virtude do processo de globalização, houve mudanças dentro das organizações mundiais (aumento da diversidade cultural e novos modelos de produção e administração); estas alterações incentivaram o surgimento

de novos modelos de Gestão de Pessoas (VIEIRA; LIMONGI-FRANÇA, 2003).

No desenvolvimento do movimento sobre QVT ao longo de sua construção na história, fica evidenciado que, para se obter um bem-estar no ambiente de trabalho, depende de a relação trabalho e vida pessoal estarem equilibradas (NOOR; ADBULLAH, 2012). A QVT deixou de englobar somente as disciplinas da saúde, abrangendo conteúdos da Psicologia, Sociologia e Administração (GUIDELLI; BRESCIANI, 2010). Segundo entrevista dada por Limongi-França a Ferreira e Pilatti (2013), QVT é um assunto amplo e diversificado, que, nos dias atuais, pode ser considerado um valor, ferramenta, produto, serviço e resultados dentro das organizações; também afirma que a tecnologia é ponto de discussão importante no desenvolvimento do tema.

No Brasil, na década de 90, o tema QVT ganha impulso durante o governo Collor, com a abertura do mercado nacional. Essa medida acarretou a introdução de programas de Qualidade Total. Os programas de Qualidade Total visavam os ganhos de qualidade e produtividade, porém não tinham o “olhar” voltado para os colaboradores das organizações, o que foi justamente o diferencial dos países estrangeiros em relação ao Brasil. Para ajustar esse descompasso, surgiu uma preocupação com o bem-estar dos funcionários em seu ambiente de trabalho, aprimorando e consolidando os PQTs (LIMA, 1994).

A QVT no Brasil, na década de 90, começa a ganhar destaque nas esferas acadêmicas e empresariais em razão dos infortúnios que ocorriam nos ambientes de trabalho, gerando reclamações trabalhistas relacionadas à saúde funcional (CAÑETE, 2004). Atualmente, os trabalhos sobre QVT no Brasil estão no mesmo direcionamento do restante do mundo; estão embasados e preocupados em ter uma visão holística do ser humano, da humanização do trabalho e do equilíbrio entre o trabalho e o lazer (GARCIA, 2007; SANT’ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011).

Ressalta-se que as organizações que almejam consolidar políticas institucionais de QVT, mediante Programas de Qualidade de Vida no Trabalho, não devem tratar o tema como um modismo administrativo, mas, sim, como um processo necessário e conceitualmente indispensável pelos gerentes e trabalhadores da organização (NADLER; LAWLER, 1983; FERNANDES, 1989; BÚRIGO, 1997).

### *2.2.1 Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho*

O termo Qualidade de Vida no trabalho ao longo do tempo sofreu evoluções em suas concepções, e em cada período possui uma forma diferente de ser compreendido.

A QVT pode ser trabalhada na perspectiva de vários autores e estudiosos que apresentam pontos de vista diferentes a respeito do que abordar no seu universo. Dentre eles, Walton (1973), Westley (1979), Davis e Werther (1983), Hackman e Oldham (1975), Nadler e Lawler (1983) são abordados em uma breve contextualização.

#### *Modelo de Walton*

O modelo de Richard Walton (1973) foi originário nos Estados Unidos na década de 70, sendo o pioneiro na criação de um modelo de avaliação de QVT. É um modelo completo que utiliza um maior número de critérios. Walton buscou, por intermédio desse modelo, identificar fatores que podem vir a afetar a qualidade de vida nas tarefas do trabalhador.

Para Walton (1973), os gestores são responsáveis em administrar maneiras de conduzir um ambiente de trabalho agradável e satisfatório para todos, diminuindo a insatisfação em todos os níveis da organização. Esta tarefa é algo complexo de ser conduzido e alcançado, pois a insatisfação com o trabalho é um problema que afeta uma parcela considerável dos trabalhadores em todos os níveis hierárquicos e funções, e traz repercussões de forma global, ou seja, tanto para ele quanto para a organização.

O modelo de Walton (1973) estabelece critérios que influenciam na QVT dos colaboradores, estando relacionado a oito critérios e cada um com seus indicadores: compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, o trabalho e o espaço total de vida e, por fim, a relevância social do trabalho na vida.

#### *Modelo de Hackman e Oldham*

O modelo de Hackman e Oldham (1975), desenvolvido por meio do instrumento Job Diagnostic Survey (Pesquisa de Diagnóstico do Trabalho), foi nomeado pela comunidade científica brasileira como o

“Modelo de QVT de Hackman e Oldham”. Esse instrumento busca mensurar o nível de motivação gerado pelo trabalho mediante um escore denominado “Potencial Motivador do Trabalho”

De acordo com os estudos de Hackman e Oldham (1975), existem fatores que são responsáveis por influenciar a motivação no ambiente de trabalho, sendo eles denominados de Estados Psicológicos Críticos: conhecimento e resultados do seu trabalho; responsabilidade percebida do seu trabalho e significância percebida do seu trabalho.

Os Estados Psicológicos Críticos são processos individuais. Como esses processos individuais não podem ser influenciados durante a realização do trabalho, é necessário determinar propriedades do trabalho que sejam possíveis de avaliação e mudança e que repercutam diretamente nos Estados Psicológicos Críticos. Essas propriedades são denominadas de Dimensões Essenciais do Trabalho (ALBUQUERQUE; LIMONGI-FRANÇA, 1998).

É importante salientar que há os fatores secundários que influenciam nas dimensões do trabalho e nos resultados, denominados de Resultados Pessoais do Trabalho: motivação interna ao trabalho; satisfação geral com o trabalho; satisfação com a sua produtividade; e absenteísmo e rotatividade. Outro fator secundário é a Necessidade de Crescimento Individual, que está interligado diretamente com as Dimensões Essenciais do Trabalho e os Resultados Pessoais e do Trabalho.

### *Modelo de Westley*

O modelo de qualidade de vida no trabalho de Westley foi publicado em 1979 nos Estados Unidos. Enfatizando a abordagem sociotécnica, Westley realiza uma retrospectiva histórica do ambiente laboral, inserindo as dimensões abordadas em seu modelo no contexto do trabalho, articulando-as paralelamente à qualidade de vida no trabalho.

O termo qualidade de vida no trabalho faz referência a uma série de fatores provenientes do ambiente laboral, tendo, portanto, um sentido muito amplo. A amplitude deste conceito pode gerar dúvidas com relação aos seus limites. Para delinear a abrangência da qualidade de vida no trabalho, é preciso categorizar as mudanças que devem ocorrer nas organizações para que a qualidade de vida no trabalho se torne concreta (WESTLEY, 1979).

De acordo com Westley (1979), os problemas oriundos do ambiente de trabalho podem ser de ordem política (insegurança), econômica (injustiça), psicológica (alienação) e sociológica (anomalia).

Cada uma dessas categorias deve ser analisada individualmente, buscando-se soluções para os problemas existentes.

Nessa perspectiva, a qualidade de vida no trabalho é alcançada quando os postos de trabalho são humanizados a ponto de minimizar as quatro problemáticas-chave: insegurança, injustiça, alienação e anomia. Ainda que tais termos possuam sentidos polissêmicos, a referência que Westley (1979) atribui a eles é:

- Insegurança: instabilidade no emprego.
- Injustiça: desigualdade salarial.
- Alienação: baixa autoestima.
- Anomia: carência de uma legislação trabalhista.

### *Modelo de Werther e Davis*

Segundo Rodrigues (1994), o modelo de Davis e Werther (1983) baseia-se em três grupos de elementos, sendo eles: os Organizacionais, os Ambientais e os Comportamentais.

Os Elementos Organizacionais são os referentes à especialização, às práticas, ao fluxo do trabalho e à busca da eficiência. A abordagem mecanicista identifica cada tarefa em um cargo, dispondo-a de maneira a minimizar o tempo e o esforço dos trabalhadores. O fluxo de trabalho é influenciado pela natureza do produto ou serviço, e as práticas são as maneiras determinadas para a realização do trabalho.

Os Elementos Ambientais são as condições externas à organização, as potencialidades (habilidades), as disponibilidades e as expectativas sociais. O fator habilidade deve ser considerado importante para que o cargo não seja dimensionado acima ou abaixo das aspirações profissionais do trabalhador.

Por fim, os Elementos Comportamentais são as necessidades de alto nível dos funcionários. Estas necessidades estão relacionadas com a autonomia, variedade de habilidades, *feedback*, valorização do cargo, etc. A autonomia refere-se à responsabilidade pelo trabalho, a variedade de habilidades diz respeito ao uso das diferentes capacidades, o *feedback* está relacionado às informações sobre o desempenho, e a identidade da tarefa é relativo a entender e executar o todo do trabalho.

### *Modelo Nadler e Lawler*

O modelo de Nadler e Lawler (1983) considera que deve ser encontrada uma maneira para que os indivíduos trabalhem melhor e que

o trabalho melhore a vida deles. A fim de contribuir para uma melhor compreensão sobre QVT, os autores elaboraram uma retrospectiva histórica dos conceitos do QVT por meio de indicadores de QVT que abordam o bem-estar do trabalhador e a melhoria produtiva (FERNANDES, 1996).

### *2.2.2 Práticas Gerenciais voltadas à Qualidade de Vida no Trabalho*

As práticas gerenciais dentro dos Órgãos públicos passam por um processo sistemático que se inicia desde a compreensão da conceituação do termo QVT pelas chefias e demais servidores até a introdução, execução e avaliação de uma política institucional voltada a ações e programas efetivos de Qualidade de Vida no Trabalho dentro destas instituições (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009).

Cada chefia e servidor possuem uma compreensão sobre os diversos significados que o termo QVT tem de acordo com as dimensões que o abrange. A política institucional de Qualidade de Vida no Trabalho constitui-se, em sua formulação, por algumas etapas, que vão desde o seu diagnóstico, objetivos, metas até a sua avaliação.

Na pesquisa intitulada “Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais”, de Ferreira, Alves e Tostes (2009), na qual o objetivo foi caracterizar as práticas de QVT em dez órgãos públicos federais por meio de uma análise documental e entrevista semiestruturada, ficam evidenciados os cuidados que os órgãos públicos devem ter para evitar resultados insatisfatórios em relação à política de QVT estabelecida por estas instituições. Notou-se que um diagnóstico incipiente da necessidade, metas imprecisas, centradas na melhoria do desempenho dos servidores, e abordagem metodológica indefinida, são algumas das causas dos resultados insatisfatórios da política institucional de Qualidade de Vida no Trabalho destas instituições. Observou-se, também, por meio desse estudo, a ausência de uma política institucional claramente definida por parte dos órgãos públicos investigados na condução das atividades de QVT e que deixa demonstrada a importância de esta política institucional ser construída numa conversa entre chefias e servidores com um “olhar em 360°”.

Em relação ao lócus organizacional das atividades de QVT dentro dos órgãos públicos, Ferreira, Alves e Tostes (2009), buscando identificar a importância institucional dada aos programas de QVT, analisaram onde se situava, no organograma destas instituições, o “programa” ou ações de

QVT. Percebeu-se, nos órgãos públicos federais pesquisados, que o lócus organizacional de QVT encontra-se em secretarias, diretorias, divisões e coordenações, vinculadas à gestão de pessoas, setores responsáveis por saúde, comportamento organizacional e competências.

As principais atividades de QVT nos órgãos públicos federais encontradas no estudo de Ferreira, Alves e Tostes (2009), foram:

- a) Atividades Físico-Corporais: academia, *aikido*, alongamento, atividades posturais, caminhada, capoeira, dança de salão, ginástica laboral, ginástica localizada, hidroginástica, *jump fit*, medicina preventiva e saúde bucal, natação, reeducação alimentar e yoga.
- b) Atividades Coletivas: apresentações artísticas dos servidores e campanhas assistenciais, coral, feiras, palestras, semana de qualidade de vida, semana do servidor e torneios e competições.
- c) Suporte Psicossocial: curso de pintura, curso de línguas, grupo de apoio, incentivo ao estudo, inclusão digital, orientações e ambientação do servidor na instituição, preparação para aposentadoria e readaptação e reabilitação funcional.

Verifica-se, no estudo de Ferreira, Alves e Tostes (2009), que em poucos órgãos são realizadas as avaliações globais das atividades de QVT. Residualmente, identificou-se que: a) um órgão constitui um grupo de trabalho específico para acompanhamento e controle das atividades; b) outro avalia a parte logística, a qualidade da atividade desenvolvida, os relacionamentos interpessoais inter e intraunidade, as relações hierárquicas, a comunicação organizacional com os servidores, o equipamento e o material disponível.

Os gestores investigados na pesquisa de Ferreira, Alves e Tostes (2009) responderam que alguns aspectos podem prejudicar o órgão público federal ao proporcionarem um bem-estar maior no ambiente de trabalho nos seguintes eixos: a) cobrança e pressão sobre os funcionários; b) intensa carga de trabalho; c) infraestrutura deficiente (mobiliário, espaço, instalações inadequadas).

Os resultados da pesquisa destes autores mostram que as práticas gerenciais de QVT se caracterizam por um nítido descompasso entre problemas existentes e atividades realizadas, com uma abordagem de QVT de viés assistencialista, que tem no trabalhador a variável de ajuste. Essas informações ajudarão a presente pesquisa a pensar em práticas gerenciais com elementos para uma agenda de trabalho, tanto acadêmica quanto organizacional, com uma abordagem de QVT de natureza não somente assistencialista, mas também preventiva.

Corroborando o estudo de Ferreira, Alves e Tostes (2009), a pesquisa de Alves (2011) considera que as práticas gerenciais de Qualidade de Vida no Trabalho, mediante ações e programas que proporcionem um bem-estar no ambiente de trabalho, devem ser introduzidas nas empresas pelos gestores e servidores.

Alguns resultados de ações e programas são demonstrados no estudo de Alves (2011):

- a) Exercícios físicos: aumentam a disposição e satisfação dos trabalhadores e a tolerância ao *stresse*, reduzem o absenteísmo, melhoram o relacionamento interpessoal e diminuem os acidentes de trabalho.
- b) Treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores: cresce o capital intelectual, aperfeiçoa as atividades, satisfaz profissionalmente, aumenta a produtividade.
- c) Ergonomia: aumenta o desempenho nas atividades e reduz os acidentes de trabalho.
- d) Ginástica laboral: previne e reabilita doenças ocupacionais, previne acidentes de trabalho, melhora a integração entre os trabalhadores, diminui o absenteísmo, aumenta a produtividade.
- e) Benefícios: motivação, satisfação profissional, satisfação das necessidades pessoais, aumento da produtividade.
- f) Avaliação de desempenho: aumenta o desempenho do trabalhador, cresce a produtividade, aumenta a satisfação profissional.
- g) Higiene e segurança do trabalho: gera um ambiente mais saudável, previne riscos à saúde, diminui acidentes de trabalho, reduz o absenteísmo e a rotatividade, aumenta a produtividade.
- h) Estudo de cargos e salários: mantêm seus recursos humanos, aperfeiçoa a administração dos recursos humanos, aumenta a motivação e a satisfação dos trabalhadores, cresce a produtividade.
- i) Controle de álcool e drogas: reduz riscos, melhora a segurança operacional e a saúde dos trabalhadores, aumenta a autoestima, diminui os acidentes de trabalho e o absenteísmo.
- j) Preparação para aposentadoria: motivação, satisfação profissional, aumento da autoestima, melhora na relação interpessoal, descobrimento de novas habilidades e competências, benefícios na vida social e familiar do trabalhador.
- k) Orientações nutricionais: diminui a obesidade, muda o comportamento de risco, aumenta o desempenho e a disposição, cresce a produtividade.



- l) Terapias alternativas: aumenta a tolerância ao *stresse*, melhora o relacionamento interpessoal, aumenta a produtividade.
- m) Musicoterapia: aumento da autoestima, melhora o desempenho profissional, ajuda no relacionamento interpessoal, aumenta a tolerância ao *stresse*, previne doenças.
- n) Antitabagismo: aumenta a autoestima, cresce o desempenho e a disposição, previne doenças.

Para Matos (1997), a política institucional de Qualidade de Vida não pode ser confundida com política de benefícios, tampouco com festividades de conagração, embora sejam relevantes no ambiente organizacional como estratégias a serem utilizadas. A Qualidade de Vida no Trabalho tem a ver com Cultura Organizacional, sendo esta traduzida pelos valores, filosofia da empresa, sua missão, o clima participativo, o gosto por pertencer a elas e as perspectivas concretas de desenvolvimento pessoal que criam a identificação empresa-trabalhador.

As práticas gerenciais devem buscar diminuir a distância entre o discurso e a prática, para que a QVT não seja apenas mais um modismo, mas que faça parte de uma política institucional efetiva voltada para este viés. As práticas gerenciais de QVT devem ser desenvolvidas por meio de um planejamento estratégico, e devem ser uma constante nas organizações, embora as dificuldades em sua introdução e execução possam aparecer ao longo do caminho.

As práticas gerenciais de Qualidade de Vida no Trabalho favorecem um clima laboral mais salutar, diminuem acidentes de trabalho, absenteísmo e reclamações trabalhistas. É no ambiente de trabalho que o ser humano passa grande parte do tempo da vida, e, por isso, deve ser um ambiente agradável e prazeroso para todos.

### *2.2.3 Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (GQVT) e papel dos gestores na GQVT*

A Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho – GQVT – possui o objetivo de propor práticas gerenciais, que é a inter-relação do diagnóstico, de políticas e de programas realizados dentro da instituição em foco, com o objetivo de beneficiar e propor práticas gerenciais que provoquem um impacto positivo na qualidade de vida dos seus servidores, a fim de atingir o bem-estar coletivo dentro da instituição (LIMONGI-FRANÇA, 2010a).

Com as mudanças que ocorreram ao longo do tempo dentro das organizações, passou-se a incentivar medidas que contemplassem programas de qualidade de vida no trabalho. Nestas mudanças destacam-

se: o ritmo intenso das inovações tecnológicas na sociedade da informação, o crescente conteúdo de conhecimento agregado à produção, a diminuição do ciclo de vida dos produtos e dos processos de produção que mudam em alta velocidade; também se observam as denominadas “indústrias do conhecimento”, que crescem e demandam profissionais mais qualificados, exigindo que as habilidades tenham de ser atualizadas constantemente (FERREIRA et al., 2009).

Todas estas mudanças no cenário do trabalho, advindas conjuntamente com o processo de globalização, acarretam alterações dentro destas instituições, transformando-as em organizações mais eficientes e com um quadro de pessoal reduzido. Além disso, um processo de metamorfose das profissões tradicionais instala-se, evidenciando a presença de algumas habilidades, tais como especialização flexível (agregação de novas tarefas), flexibilidade funcional (rodízio de atividades, polivalência, multiquificação) e a politécnica (tarefas complexas, habilidades criativas) (FERREIRA et al., 2009).

Corroborando os autores supracitados, Albuquerque e Limongi-França (1998, p. 40) contextualizam afirmando que o ambiente empresarial brasileiro passou por profundas mudanças de acordo com o que veio ocorrendo ao longo dos anos na economia mundial, nas relações sociais e políticas, na tecnologia, na organização produtiva, nas relações de trabalho e na própria inserção do elemento humano no meio social e produtivo. Ainda, segundo os autores, “essas transformações assumiram expressão maior em consequência da abertura abrupta da economia, da implementação dos programas de estabilização monetária e das reformas constitucionais, visando à redução e à reorientação do papel do Estado na economia”.

A preocupação com práticas gerenciais que proporcionem melhores condições de trabalho e saúde no ambiente organizacional tomou proporções maiores dentro das organizações, sendo muito relevante tanto para a empresa quanto para os seus funcionários. Estas ações diretamente impactam na qualidade de vida no ambiente de trabalho, além de influenciarem no aumento da produtividade e nos resultados (FERNADEZ; GUTIERREZ, 1998).

O ser humano constitui-se nas suas vivências no ambiente de trabalho, na vida familiar e na vida em sociedade. As questões que envolvem estes ambientes são muito sutis, pois ele passa uma parte significativa da vida ali. Por isso, práticas orientadas a favorecer a qualidade de vida no ambiente de trabalho são importantes (OLIVEIRA; LIMONGI-FRANÇA, 2005).

Limongi-França (2013) afirma que a Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho está correlacionada à concepção que cada organização possui em relação à QVT, e também está ligada a outras variáveis, como os seus próprios valores, recursos, estilo de gestão organizacional e Gestão de Pessoas, além de tantas outras.

Podem ser identificados três diferentes níveis de abrangência da GQVT:

Gestão Estratégica de QVT (GE-QVT) quando é declarada na missão e política da empresa, juntamente com a imagem corporativa.

Gestão Gerencial de QVT (GG-QVT) quando aparece como responsabilidade e atribuição dos líderes e chefes das áreas e departamento específicos no segundo ou terceiro nível hierárquico, com ênfase em objetivos, metas e produtividade organizacional.

Gestão Operacional de QVT (GO-QVT) quando há ações específicas – aleatórias, reativas ou planejadas – visando ao bem-estar e à conscientização de novas práticas de estilo de vida para as pessoas da empresa, mas não alinhadas aos propósitos de competitividade ou otimização do gerenciamento, da produtividade e da performance para o trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2001, p. 244).

O capital humano é o principal diferencial competitivo nas organizações. O Departamento de Gestão de Pessoas possui um papel estratégico importante e indispensável para os resultados da organização (DEMO et al., 2011). As ações e práticas voltadas para a promoção da qualidade de vida no trabalho devem ser desenvolvidas conjuntamente entre o Departamento de Gestão de Pessoas e os gerentes de linha (os gestores diretos das pessoas, na linha hierárquica) (BÚRIGO; LOCH, 2011).

Os gestores diretos na linha hierárquica estão aptos a promover a QVT aos seus subordinados, pois possuem uma convivência cotidiana muito próxima a eles; também estão próximos nas atribuições das tarefas, nos objetivos organizacionais e no acompanhamento do desempenho (GUIDELLI; BRESCIANI, 2010).

Os gestores hierarquicamente superiores estão incumbidos de repassar e compartilhar as informações e as ferramentas imprescindíveis

à realização do trabalho e de outras necessidades, de maneira a favorecer e permitir que seus subordinados desenvolvam suas tarefas com excelência, além de proporcionar um ambiente salutar de trabalho (SCHESINGER, 1982). Os gestores e dirigentes têm papel central no desenvolvimento e estabelecimento de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho. Os gestores são exemplos de conduta a ser seguida pelos seus subordinados, podendo ser facilitadores das ações e práticas de QVT (FERREIRA et al., 2009).

### **3 METODOLOGIA**

Pretende-se, neste capítulo, descrever os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. Para este fim ser alcançado, os seguintes aspectos foram delineados: 3.1) caracterização e classificação da pesquisa; 3.2) delimitação do objeto de estudo e sujeito da pesquisa; 3.3) técnicas e instrumentos de coletas de dados; 3.4) tratamento e análise dos dados.

Segundo Almeida (2010), a metodologia corresponde a um conjunto de procedimentos adotados em estudos aos quais se atribui confiabilidade do rigor científico.

#### **3.1 Caracterização e Classificação da Pesquisa**

A metodologia para o desenvolvimento deste trabalho foi assim definida: quanto aos seus meios como um estudo de caso de natureza aplicada; quanto à perspectiva é transversal; quanto aos seus fins é intervencionista e descritiva; e para atingir os objetivos propostos será utilizada uma abordagem qualitativa, embora serão empregados métodos quantitativos de análise de dados.

Quanto aos seus meios é um estudo de caso, pois busca analisar os dizeres de um grupo de gestores de um órgão público federal do Poder Executivo da área da educação – o Instituto Federal de Santa Catarina – voltado para a educação profissional, científica e tecnológica, sobre práticas gerenciais que promovem a qualidade de vida no trabalho, buscando indícios que configurem suas concepções e ações na promoção sustentável do bem-estar no trabalho.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso, durante algum tempo, foi visto como um meio de estudo pouco rigoroso, aplicado somente para estudos de natureza exploratória. Com o tempo, tomou uma forma mais abrangente, e passou a ser utilizado como delineamento para a investigação de um fenômeno dentro de seu contexto real, em que os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos (GIL, 2002).

Quanto ao seu nível de análise, é caracterizada como uma pesquisa aplicada, pois busca a solução de um problema concreto, prático e operacional. Também se observa, neste nível de análise, a busca pelo conhecimento empírico, que está relacionado ao fato da necessidade de o pesquisador ir a campo para conversar com as pessoas e presenciar relações sociais (ZANELLA, 2009). Para Ferrari (1982, p. 171), “não

obstante a finalidade prática da pesquisa, ela pode contribuir teoricamente com novos fatos para o planejamento de novas pesquisas ou mesmo para a compreensão teórica de certos setores do conhecimento”.

Quanto a sua perspectiva, este estudo é do tipo transversal, delimitado no tempo por selecionar os entrevistados que ocupam alguns cargos de gestão dos *campi* da Grande Florianópolis do Instituto Federal de Santa Catarina entre o período de dezembro 2018 a janeiro 2019; este período retrata o momento de coleta de dados da pesquisa. Os dados são coletados em um ponto no tempo, com base em uma amostra selecionada para descrever uma população nesse determinado momento (RICHARDSON et al., 1999).

Quanto aos seus fins, a pesquisa é intervencionista e descritiva. Apresenta-se como intervencionista à medida que interliga a teoria com a prática, utilizando-se de técnicas que identifiquem o objeto em sua prática cotidiana, proporcionando, também, conhecimentos teóricos relevantes por meio deste constructo conjunto entre teoria e prática (WESTIN; ROBERTS, 2010). A pesquisa intervencionista não se satisfaz apenas na explicação do que está sendo estudado, mas pretende interferir, de alguma forma, na realidade, no dia a dia do seu objeto de pesquisa (VERGARA, 2006). A proposição de uma cartilha que auxilie os gestores na promoção da qualidade de vida no trabalho no IFSC, proporciona a aplicabilidade na realidade prática no meio pesquisado, buscando, com estes resultados, auxiliar o fortalecimento e a efetivação da política institucional de qualidade de vida no trabalho do IFSC.

Como pesquisa de campo descritiva, objetiva compreender os dizeres de um grupo de gestores sobre práticas gerenciais que promovem a qualidade de vida no trabalho, por meio do registro e análise dos dados sobre as concepções e percepções dos gestores entrevistados em relação à QVT, e procurará identificar, com maior precisão possível, a frequência, natureza, características, relações e conexões dessas concepções e avaliações com outras variáveis (RAMPAZZO, 2005).

Para atingir os objetivos propostos, será utilizada uma abordagem qualitativa, embora sejam empregados métodos quantitativos de análise de dados. Serão utilizadas as técnicas qualitativa (análise textual discursiva) e quantitativa (estatística descritiva) para a análise e discussão dos dados obtidos. Correlacionar este dois tipos de técnicas de análise de dados é recorrente na literatura atual, pois elas permitem compreender as relações com outras variáveis e também a concepção e introdução de programas de QVT (FERREIRA et al., 2009; SANT’ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011; ALFENAS, 2013).

A abordagem qualitativa busca compreender as coisas em seu cenário natural, possui uma abordagem interpretativa do mundo e procura entender os fenômenos de acordo com os significados que as pessoas lhes conferem (DENZIN; LINCOLN, 2006). Para Creswel (2007), a abordagem qualitativa é muito utilizada em estudos descritivos quando o ambiente natural é a fonte direta de dados e o pesquisador o principal instrumento.

A abordagem qualitativa também utiliza como fonte principal de dados os questionários/entrevistas. Tal abordagem foi escolhida por permitir a explicitação das dimensões do vivido que influenciam nas decisões atuais e nas projeções de formas desejáveis de ação. Ademais, propicia a realização de orientações diferenciadas na abordagem do problema, pois, segundo Bogdan e Biklen (1994), a abordagem qualitativa assume muitas formas e é conduzida em múltiplos contextos.

Já a abordagem quantitativa preocupa-se com a representatividade numérica. Utiliza-se de medição objetiva e quantificação. Verifica-se nela a presença do emprego de dados estatísticos. A coleta de dados tem por finalidade medir as relações entre variáveis. Além disso, quando retrata os resultados quantifica-os, transformando-os em dados estatísticos. É muito usada em pesquisas que medem opiniões, atitudes e preferências de comportamentos (ZANELLA, 2009).

### **3.2 Delimitação do Objeto do Estudo e Sujeito da Pesquisa**

Um ambiente de trabalho com qualidade de vida promove segurança e desenvolvimento pessoal e profissional. Desse modo, os investimentos e a criação de uma cultura de trabalho, orientada para a promoção sustentável do bem-estar neste ambiente, podem beneficiar as instituições, pois a produtividade, a atenção e a motivação aumentam e o ambiente organizacional e o bem-estar dos envolvidos melhora.

Interessa, nesta investigação, direcionar o olhar para o que pensam os gestores do Instituto Federal de Santa Catarina da Grande Florianópolis no que se refere à qualidade de vida no trabalho. Entende-se que a QVT é uma maneira de pensar sobre pessoas, trabalho e organizações. Desse modo, as diferentes formas de pensar podem apontar caminhos para se projetar políticas de QVT.

O Instituto Federal de Santa Catarina – IFSC – é uma instituição pública federal de ensino que atua na oferta de educação profissional, científica e tecnológica, oferecendo cursos nos mais diversos níveis: qualificação profissional, Educação de Jovens e Adultos, cursos técnicos, Superiores e de Pós-Graduação.

Os sujeitos da pesquisa são os gestores lotados nas funções gratificadas de diretores, gestores responsáveis pelo Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão – Chefe DEPE –, gestores responsáveis pelo Departamento de Administração – Chefe DAM – e coordenadores de Gestão de Pessoas lotados nos *campi* da Grande Florianópolis do IFSC (*Campus* Florianópolis, *Campus* Continente, *Campus* São José e *Campus* Palhoça), totalizando uma amostra de 13 gestores participantes.

Os sujeitos entrevistados ocupam cargos de gestão estratégicos nos *campi* onde estão lotados. Possuem uma relação direta com seus subordinados e são responsáveis pela introdução de práticas gerenciais (ações e PQVTs) voltadas à Qualidade de Vida no Trabalho, que devem ser elaboradas e compartilhadas de forma conjunta com seus subordinados por meio de um olhar de 360°.

Foi apresentada aos gestores uma carta de apresentação sobre a temática da pesquisa, a qual explicitará sobre os objetivos e a finalidade desta. Os gestores terão total liberdade para participar da pesquisa; portanto, a participação dos servidores será voluntária; também será assegurado seu anonimato, isto é, não haverá identificação dos gestores em nenhum momento, durante ou após a realização da pesquisa.

Salienta-se a importância de investimentos em estudos com a temática Qualidade de Vida no Trabalho nas Instituições de Ensino Superior e a contribuição que os resultados desta pesquisa poderá trazer para a instituição pesquisada e para as demais Instituições de Ensino Superior. Busca-se, com o alcance dos objetivos propostos neste estudo, contribuir para a efetivação da construção da política institucional de Qualidade de Vida no Trabalho que está sendo desenvolvida no IFSC, e assim servir como uma proposta de modelo para outras organizações.

### **3.3 Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados**

Os instrumentos para coleta de dados são compostos por dois questionários: o primeiro é o Questionário Interfaces QVT e Administração Pública: adaptação do Questionário Interfaces QVT e Administração (LIMONGI-FRANÇA; KANIKADAN, 2006); e o segundo questionário verifica a opinião dos gestores em relação a questões que norteiam a criação e a consolidação de um PQVT.

O primeiro questionário – Interfaces QVT e Administração Pública – busca compreender os dizeres dos gestores dos *campi* da Grande Florianópolis sobre concepções e percepções em relação à QVT e práticas gerenciais (ações e PQVTs) para promover a Qualidade de Vida no



Trabalho de servidores técnico-administrativos em educação e docentes que atuam no Instituto Federal de Santa Catarina. O segundo questionário visa a discutir os dilemas e possibilidades – desafios, dúvidas e expectativas – em relação ao processo de concepção e realização de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT), além de investigar o que os gestores compreendem por ser um ambiente que promova a Qualidade de Vida no Trabalho.

O questionário Interface & QVT é composto pelos fatores críticos citados por Limongi-França (2010a), denominados de eixos fundamentais. Para fins de investigação científica, eles são o alicerce da discussão das interfaces da QVT e da administração de empresas. O objetivo desses eixos temáticos é facilitar análises e comparações na ideia e nos modelos de QVT.

Os fatores críticos citados por Limongi-França são: Conceito, Produtividade, Legitimidade, Práticas e Valores e Nova Competência. As definições dos Fatores Críticos de QVT, segundo Limongi-França (2010a), com as questões correspondentes no instrumento utilizado neste estudo, são:

- Conceito: percepção conceitual sobre QVT. Questões: 1, 15, 17, 24, 25.
- Produtividade: relação entre QVT e produtividade no trabalho. Questões: 4, 8, 18, 20, 21.
- Legitimidade: percepção da QVT como algo legítimo, importante, valorizado. Questões: 3, 5, 6, 7, 12, 19, 22.
- Práticas e Valores: esforços orientados para a QVT (ações, programas, modelos e ideias). Questões: 2, 9, 16.
- Nova Competência: percepção da QVT no cenário de novas práticas organizacionais. Questões: 10, 11, 13, 14.

É importante salientar que na maioria das questões do Questionário Interfaces QVT & Administração Pública a escala das respostas varia de 1 a 4, sendo 1 – concordo, 2 – concordo parcialmente, 3 – discordo e 4 – desconheço.

Junto aos questionários foi anexada a declaração de anuência do órgão pesquisado para a aplicação da pesquisa com a Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação. Também foi anexado, junto aos questionários, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para cada participante, no qual constam os objetivos e a finalidade do estudo e explicações em relação à participação, ressaltando a importância do tema QVT para a instituição, os servidores e a sociedade em geral; comunica também sobre o resguardo das informações e do anonimato dos gestores durante e após a pesquisa.

Em relação aos questionários, foi solicitado aos gestores que tivessem cuidado no momento de os responder para que não ficassem questões em branco, mal preenchidas ou preenchidas de forma superficial sobre a temática, contribuindo para diminuir o número da amostra, o que configura perda de dados e dificuldade no momento de os analisar.

Sabe-se que o tempo dos gestores para preenchimento de questionários, por vezes, pode ser limitado, mas foi solicitada a compreensão, destacando-se a importância desta temática para a Instituição e para a comunidade acadêmica em geral.

### 3.4 Tratamento e Análise dos Dados

Os dados foram examinados utilizando-se a técnica de análise textual discursiva. Para Moraes e Galiazzi (2011), a análise textual discursiva é uma metodologia qualitativa que permite produzir novas compreensões sobre fenômenos e discursos, quando a preocupação não está em refutar ou validar hipóteses. Segundo os autores (p. 122), “o processo de análise textual discursiva é um constante ir e vir, agrupar e desagrupar, construir e desconstruir”.

Esses autores definem a utilização da análise textual discursiva como aquela que tem se mostrado uma ferramenta aberta, exigindo dos usuários aprender a conviver com uma abordagem que exige constantemente a (re)construção de caminhos.

As orientações de Moraes e Galiazzi (2011) sugerem que se divida a análise do *corpus* em momentos. O primeiro momento é a unitarização, que consiste em um processo em que a observação e a leitura exigem o máximo cuidado na fragmentação dos componentes do texto para não descontextualizar as informações das entrevistas/questionários. Durante a unitarização será feita a desmontagem de cada texto do *corpus* (constituído pelas entrevistas) para “atingir unidades constituintes, enunciados referentes aos fenômenos estudados” (MORAES; GALIAZZI, 2011, p. 11). Em seguida, comparam-se as unidades de significado e constroem-se as temáticas mais abrangentes. A delimitação de categorias se constitui em “[...] um processo de criação, ordenamento, organização e síntese” (p. 78).

Assim, na análise textual discursiva o primeiro momento será marcado por separação, isolamento e fragmentação de unidades de significado dos textos do *corpus*, e o segundo momento será da análise, na qual se estabelece relações, reúnem-se semelhantes e utilizam-se categorias.

Em consonância com os objetivos da pesquisa, optou-se por usar categorias emergentes. Uma “característica referente à categorização reside no fato da análise textual discursiva aceitar tanto o estabelecimento de categorias *a priori* quanto de categorias emergentes ou ainda, categorias mistas (*a priori* e emergentes)” (HOFFMANN, 2011, p. 4).

O último momento será a construção de textos que explicitam as compreensões obtidas, que, segundo Moraes e Galiazzi (2011), é a construção do metatexto.<sup>1</sup> Ou seja, foi a construção de um novo texto que consistiu em um esforço em expressar os entendimentos atingidos a partir da impregnação intensa com o *corpus* da análise. Será, portanto, um esforço construído no sentido de buscar indícios que configurem as concepções e ações de gestores do IFSC na promoção sustentável do bem-estar no trabalho. Tais indícios orientam a construção de uma cartilha que auxiliará a promover a Qualidade de Vida no Trabalho dos gestores e servidores do Instituto Federal de Santa Catarina.

---

<sup>1</sup> O metatexto “tem sua origem nos textos originais, expressando a compreensão do pesquisador sobre os significados e sentidos construídos a partir deles” (MORAES; GALIAZZI, 2011, p. 31).



#### 4. RESULTADO E DISCUSSÃO

Foram utilizados dois instrumentos para coleta de dados. Ambos são adaptações de instrumentos já criados e usados por outros autores brasileiros: o Questionário Interfaces QVT & Administração de Limongi-França (2010a) e o Questionário dos dilemas e possibilidades – desafios, dúvidas e expectativas em relação ao processo de introdução de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho – extraído e adaptado de Ferreira et al. (2009).

O questionário Interfaces QVT & Administração (Apêndice A), adaptado de Limongi-França (2010a), foi utilizado para atender ao objetivo específico (A) desta pesquisa, que é: compreender os dizeres dos gestores dos *campi* da Grande Florianópolis em relação a concepções e percepções sobre qualidade de vida no trabalho de servidores técnico-administrativos em educação e docentes que atuam no Instituto Federal de Santa Catarina a partir dos Fatores críticos de Limongi-França (2010a). Foram utilizadas 25 questões, sendo 24 fechadas e 1 aberta. Participaram desse questionário 13 gestores, e a pergunta aberta 12 gestores responderam.

Para fins de comparações em relação aos achados desta pesquisa, utilizou-se uma parte do estudo de Alfenas (2013), no que diz respeito aos sujeitos da pesquisa gestores. O objetivo deste estudo foi identificar e analisar as concepções de gestores de uma gerência de um órgão público federal brasileiro, situado no Sul de Minas Gerais, sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) a partir dos fatores críticos: Conceito, Produtividade, Legitimidade, Nova Competência, Práticas e Valores. A amostra deste estudo foi composta por 25 gestores. Os resultados indicaram que os gestores identificam a QVT priorizando a sua dimensão psicológica, e atribuem grande importância e valorizam a realização de ações e programas relacionados à QVT, mas faltam maiores esclarecimentos aos gestores em relação à temática, além de competências específicas para que possam incorporá-la em sua prática cotidiana.

O fator crítico conceito indica, de acordo com Limongi-França (2010a), como a QVT é compreendida na organização, no presente caso, pelos gestores. É por meio do conceito que estarão baseados os modelos para execução de ações e programas de QVT, e também é necessário que estas ações e programas estejam alinhados a uma definição clara e a indicadores de QVT (ALFENAS, 2010).

Tabela 2 – Resultados dos Gestores: perguntas, frequências das respostas e percentuais, pelo Fator Crítico Conceito

Perguntas	Categorias	Freq.	%
Questão 1: Indique uma palavra que, para você, signifique Qualidade de Vida no trabalho(QVT) em órgãos públicos.	Biológica Psicológica Social Organizacional Outras	4- Biológica 4- Psicológica 1- Social 3- Organizacional 1- Outros	4- 30.77% 4- 30.77% 1- 7.69% 3- 23.07% 1- 7.69%
Questão 15: Todo órgão público deveria ter um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho.	1- Concordo 2- Concordo Parcialmente 3- Discordo 4- Desconheço	11- Concordo 2- Parcialmente	11- 84.61% 2- 15.38%
Questão 24: Em órgãos públicos, as Ações e Programas de QVT são vistos como:	Despesas Investimentos Obrigação Legal Filantropia Publicidade Uma ação específica do RH	1- Despesa 6- Obrigação legal 4- RH 2- Outro	1- 7.69% 6- 46.15% 4- 30.77% 2- 15.38%
Questão 25: As ações e programas de QVT em órgãos públicos devem ser	Prod. ou serv. permanente Suporte às atividades Ações gerenciais Estratégias e políticas Outros	5- Prod.ou serv. perm. 2- Suporte às ativ. 6- estratégias e políticas	5- 38.46% 2- 15.38% 6- 46.15%

Em relação ao fator crítico **Conceito de QVT**, este indica, em resumo, que os gestores da Grande Florianópolis do Instituto Federal de Santa Catarina, em sua maioria, reconhecem a importância de ter Programas de Qualidades de Vida no Trabalho, sendo instituídos em órgãos públicos, mas, por outro lado, verificou-se que o termo Qualidade de Vida no trabalho possui um significado individual e muito subjetivo para cada gestor, de acordo com as suas percepções vivenciadas naquele momento ante o cargo de gestão, e, ao longo do tempo, de acordo com as circunstâncias apresentadas, pode possuir um novo significado, sendo algo em constante movimento. Essa percepção do conceito de QVT vai ao encontro do que Ferreira et al. (2013) explicitam no livro *Qualidade de Vida no Trabalho: Questões Fundamentais e Perspectivas de Análise e Intervenção*. Os autores nos remetem à conceituação de Qualidade de Vida no Trabalho como sendo uma tarefa difícil e pouco simples de conceituar. Para eles, depende de três perguntas: QVT para quê? QVT para quem? QVT a serviço de quem?

Embora não se tenha um consenso comum em relação à concepção a respeito de ações e programas de QVT por parte dos gestores, é importante salientar que nos dias atuais as organizações necessitam realizar ações e programas de QVT como uma competência estratégico-gerencial. Com isso poderão atingir o nível da chamada *Gestão Estratégica de QVT (GE-QVT)* (LIMONGI-FRANÇA, 2018; ALFENAS, 2013).

De acordo com as respostas dos gestores (13) fica evidenciado que para um número considerável deles, 5 (38,46%), as ações e programas de

QVT em órgãos públicos são considerados um produto e serviço permanente. Para um total de 6 (46,15%) gestores as ações e programas de QVT em órgãos públicos devem estar alinhados às estratégias e políticas das instituições públicas. Indo de acordo com este resultado, o estudo de Alfenas (2013) mostra que a QVT deve estar declarada na missão e política da instituição, juntamente com sua imagem corporativa, e não apenas encará-la como um conjunto de ações específicas, produtos ou serviços de uma ou mais áreas.

Ainda que se encontre publicações acerca de Qualidade de Vida no Trabalho na literatura científica brasileira e estrangeira, existe uma lacuna em relação às pesquisas que relatem sobre políticas de QVT (DANIEL; ANDRADE; PACHECO, 2013).

De acordo com Ferreira (2011), a política de Qualidade de Vida no Trabalho é expressa pela concepção de QVT, pelos fundamentos e pelos princípios que moldam as práticas de gestão da organização.

A perspectiva de construção de uma política e de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho deve partir da premissa fundamental, que é ser construída a partir do olhar do trabalhador e de forma coletiva. Segundo Daniel, Andrade e Pacheco (2013), alguns cuidados devem ser tomados para a política e o programa de Qualidade de Vida no Trabalho possuir um caráter sustentável:

- a) Estar ancorada e alinhada à política de gestão de pessoas da organização; mais que isso, é importante que a política de gestão de pessoas seja transversal a todas as áreas da organização.
- b) Estar formalizada na organização, firmada no planejamento estratégico, com previsão de recursos financeiros, humanos e organizacionais para a condução da política.
- c) Ter caráter de durabilidade temporal – política de QVT não deve ser “compromisso” de uma gestão, mas perdurar, independente do grupo que a gerencia.
- d) Estar alinhada a um diagnóstico situacional. Para definir onde chegar, é preciso, antes de tudo, saber onde se está.
- e) Ser construída de forma coletiva. A realização de consultas públicas à política e ao programa tem se mostrado uma ferramenta eficaz nesse processo.
- f) Ser acompanhada sistematicamente por meio de uma equipe gestora, tendo como referencial o acompanhamento dos indicadores de monitoramento.

O Fator Crítico **Produtividade** refere-se à conexão entre QVT e a produtividade da organização. A produtividade é compreendida não

somente como eficiência na produção, mas também como as suas relações com a qualidade, competitividade, tecnologia e conhecimento (Know How) da mesma (LIMONGI- FRANÇA, 2010a; ALFENAS, 2013).

Tabela 3 – Resultados dos Gestores: perguntas, frequências das respostas e percentuais, pelo Fator Crítico Produtividade

FATOR CRÍTICO 2- Produtividade			
Perguntas	Categorias	Freq.	%
Questão 4: Ações e Programas de QVT interferem na produtividade em órgãos públicos	1- Concordo 2- Concordo Parcialmente 3- Discordo 4- Desconheço	9- Concordo 4- Parcialmente	9- 69,23% 4- 30,77%
Questão 8: Em órgãos públicos, há resultados mensuráveis das ações e PQVTs	1- Concordo 2- Concordo Parcialmente 3- Discordo 4- Desconheço	1- Concordo 5- Parcialmente 4- Discordo 2- Desconheço	1- 7,69% 5- 38,46% 5- 38,46% 2- 15,38%
Questão 18: Há modelos gerenciais para implantação de PQVTs em órgãos públicos	1- Concordo 2- Concordo Parcialmente 3- Discordo 4- Desconheço	3- Concordo 4- Parcialmente 2- Discordo 4- Desconheço	3- 23,07% 4- 30,77% 2- 15,38% 4- 30,77%
Questão 20: Espera-se melhoria da produtividade em órgãos públicos que têm ações e PQVTs	1- Verdadeiro 2- Falso	13- Verdadeiro 0- Falso	13- 100%
Questão 21: De que forma?	Maior comprometimento Fidelidade ao órgão público Melhoria do clima interno Atração pelos benefícios Mais disposição para o trabalho Postergar a aposentadoria de servidores Outros	7- Maior comprometimento 1- Fidelidade ao órgão 10- Melhoria do clima interno 2- Atração de benef. 9- Mais disposição para o trabalho	7- 53,84% 1- 7,69% 10- 76,9% 2- 15,38% 9- 69,23%

Como se observa na Tabela 3, a maioria dos gestores entrevistados, 9 (69,23%), acredita que ações e programas de QVT interferem na produtividade em órgãos públicos. Observa-se, ao mesmo tempo, que na totalidade os gestores, 13 (100%), esperam melhoria na produtividade em órgãos públicos que têm ações e programas de QVT. Nos estudos de Limongi-França (2010a) e Alfenas (2013), os achados encontrados para a questão 20 foram muito próximos aos encontrados nesta pesquisa. No estudo de Limongi-França (2010a), correspondente a 97,2%, e de Alfenas (2013), de 100%, esperam melhoria em órgãos públicos que introduzam nas suas atividades ações e programas de Qualidade de Vida no Trabalho. Podemos concluir, assim, que os participantes das três pesquisas reconhecem a elevada associação entre QVT e produtividade. Na literatura em geral, a produtividade é um dos benefícios mais apontados como provenientes de investimentos em programas e ações de QVT nas organizações.

Para a questão 21 (De que forma?), que complementa a questão 20, foram obtidos os seguintes percentuais de respostas: Melhoria do clima interno 10 (76,9%), Mais disposição para o trabalho 9 (69,23%), Maior



comprometimento 7 (53,84%), Atração de benefícios 2 (15,38%), Fidelidade ao órgão 9 (7,69%).

Comparando estes resultados com os verificados no estudo de Alfenas (2013), nota-se uma semelhança nas cinco categorias mais frequentes na presente pesquisa, sendo o resultado do estudo de Alfenas (2013): Mais disposição para o trabalho (28%), Melhoria do clima interno (26,8%), Maior comprometimento (20,7%), Fidelidade ao órgão Público (11%), Atração pelos benefícios (6,1%), Postergar a aposentadoria dos servidores (6,1%) e Outros (1,2%). Verifica-se uma inversão de posição na melhoria do clima interno x mais disposição para o trabalho e também uma inversão de posição na atração de benefícios x fidelidade ao órgão entre os dois estudos. Embora haja inversão de posicionamento nas categorias citadas anteriormente, as categorias que mais aparecem nos dois estudos são as mesmas.

Já o estudo de Limongi-França (2010a) obteve a mesma ordem de importância nas categorias que o estudo de Alfenas (2013) para a questão 21, apenas com variações nos percentuais atingidos (23,8%, 23,4%, 20,8%, 14,6% e 13,5%) em cada categoria. Os resultados encontrados nos três estudos são muito próximos. No estudo de Alfenas os entrevistados também foram gestores, já no estudo de Limongi-França o público-alvo foi administradores em geral.

A diferença do nosso estudo para com o estudo de Alfenas (2013) e Limongi-França (2010a) está relacionada ao fato do momento em que os entrevistados responderam a essa questão. No estudo dos autores citados cada entrevistado marcou uma única resposta, sendo a análise das respostas realizada de forma global; já no nosso estudo alguns entrevistados marcaram mais de uma resposta; sendo assim, a análise das respostas foram feitas por categoria separadamente. Mesmo tendo esta diferença no momento da análise desta questão, os resultados foram muito semelhantes.

Constata-se que, na concepção de todos os estudos, a melhoria da produtividade que decorre da execução de ações de QVT está associada, especialmente, à melhoria do clima organizacional, à disposição para o trabalho e ao maior comprometimento.

A questão 8 retrata se em órgãos públicos há resultados mensuráveis das ações e programas QVT. Nota-se que a grande maioria das respostas concorda parcialmente, 5 (38,45%), ou discorda, 5 (38,45%), desta afirmação. Essas respostas demonstram a necessidade de a introdução e a instituição de ações e programas de QVT em órgãos públicos serem efetivas e legítimas de fato. Na literatura há alguns

modelos de avaliação de resultados de programas de QVT, como o de Ogata e Simurro (2009) e o de Oliveira e Limongi-França (2005). Percebe-se que estudos que analisam a avaliação dos resultados de ações e programas de QVT são poucos explorados na literatura.

Já na questão 18 (“Há modelos gerenciais para implantação de programas de QVT em órgãos públicos”) destaca-se que a maioria desconhece tais modelos, 4 (30,77%), ou conhece um pouco sobre eles, 4 (30,77%), enquanto 3 (23,07%) concordam com sua existência e 2 (15,38%) discordam. Dessa forma, os dados indicam que os modelos gerenciais para criação de programas de QVT específicos são pouco conhecidos pelos gestores consultados, e devem ser mais difundidos nas organizações públicas para poder facilitar as ações e programas de QVT no contexto do serviço público.

O Fator crítico Legitimidade trata da percepção da QVT como algo legítimo, importante, valorizado, de acordo com os princípios de justiça, racionalidade, legalidade, lógica e coerência.

Tabela 4 – Resultados dos Gestores: perguntas, frequências das respostas e percentuais, pelo Fator Crítico Legitimidade

Perguntas	Categorias	Freq.	%
Questão 3: As ações e PQVTs são importantes	1- Concordo 2- Concordo Parcialmente 3- Discordo 4- Desconheço	1-Concordo 12-Parcialmente	1-7,69% 12- 92,31%
Questão 5: Servidores públicos que não ocupam posição de chefia/gestão valorizam ações e PQVTs	1- Concordo 2- Concordo Parcialmente 3- Discordo 4- Desconheço	6- Concordo 6- Parcialmente 1- Desconheço	6-46,15% 6-46,15% 1- 7,69%
Questão 6: A direção e alta direção, em órgãos públicos, consideram necessárias as ações e PQVTs	1- Concordo 2- Concordo Parcialmente 3- Discordo 4- Desconheço	5- Concordo 4-Parcialmente 3-Discordo 1-Desconheço	5- 38,46% 4- 30,77% 3- 23,08% 1- 7,69%
Questão 7: As ações e Programas de Qualidade de Vida no Trabalho são legítimos de fato	1- Concordo 2- Concordo Parcialmente 3- Discordo 4- Desconheço	2- Concordo 8- Parcialmente 2-Discordo 1- Desconheço	2- 15,38% 8- 61,53% 2- 15,38% 1- 7,69%
Questão 12: As ações e PQVTs, em órgãos públicos, geram benefícios que se perpetuam para as novas gerações	1- Concordo 2- Concordo Parcialmente 3- Discordo 4- Desconheço	6- Concordo 3- Parcialmente 3- Discordo 2- Desconheço	6- 46,15% 3- 23,08% 3- 23,08% 1- 15,38%
Questão 19: Em sua opinião, para você, como chefe/gestor sua Qualidade de Vida no trabalho precisa ser melhorada	1- Concordo 2- Concordo Parcialmente 3- Discordo 4- Desconheço	9- Concordo 3- Parcialmente 1- Discordo	9- 69,23% 3- 23,08% 1- 7,69%
Questão 22: Como Chefe/Gestor, você sente necessidade de introduzir ações e PQVTs	1- Verdadeiro 2- Falso	12- Verdadeiro 1- Falso	12- 92,30% 1- 7,69%
Questão 23: Por quê?	Benefício na dimensão biológica Benefício na dimensão psicológica Benefício na dimensão social Benefício na dimensão organizacional Outros	4- Biológica 8- Psicológica 5- Social 5- Organizacional	4-30,77% 8- 61,54% 5- 38,46% 5- 38,46%

O Fator crítico Legitimidade na questão 3 (“As ações e programas de QVT são importantes”) na Tabela 5, demonstra que 12 (92,31%,) dos gestores estão em concordância com esta afirmação. Nos estudos de

Alfenas (2013), 100% dos gestores concordam com esta afirmação, já nos estudos de Limongi-França (2010a), na mesma questão 98,5% acreditam que as ações e PQVT possuem uma importância significativa nos órgãos públicos.

A questão 5 (“Servidores públicos que não ocupam posição de chefia valorizam ações e PQVT”) investiga se os subordinados valorizam as ações e programas de qualidade de vida no trabalho. A porcentagem encontrada foi de 46,15% que concordam, 46,15% que concordam parcialmente e 7,69% que discordam dessa afirmação. Estas respostas indicam que os gestores acreditam que os subordinados estão se interessando por questões que incentivam a Qualidade de Vida no Trabalho.

No estudo de Alfenas (2013), o resultado para a questão 5 foi um pouco diferente, comparado aos achados com o estudo presente, porém na análise global da questão chegou-se a uma conclusão muito similar. Observe-se que no estudo de Alfenas (2013) 88% dos gestores concordam que seus subordinados valorizam esses programas e ações, 4,0% discordam e 8,0% afirmam desconhecimento. Chega-se à conclusão que, na visão dos gestores, os subordinados tendem a valorizar ações e programas de QVT em órgãos públicos.

Na Tabela 4 também pode-se verificar a questão 6 (“a direção e alta direção, em órgãos públicos, consideram necessárias as ações e PQVTs), observando-se uma equidade entre as respostas dos gestores, quando 38,46% concordam com esta afirmação, 30,77% concordam parcialmente, 23,8% discordam e 7,69% desconhecem. Para Ferreira et al. (2009), a direção e alta direção possuem papel central na introdução e continuidade de ações e Programas QVT em órgãos públicos. Corroborando o que informa Alfenas (2013), considera-se que a visão estratégica e a formulação de políticas de gestão concentram-se nos níveis hierárquicos mais altos.

A questão 7, como se observa na Tabela 5, apresentou aos participantes a questão “As ações e programas de QVT oferecidos em órgãos públicos são legítimos de fato”, com a qual 2 (15,38%) dos gestores concordam, 8 (61,53%) concordam parcialmente, 2 (15,38%) discordam e 1 (7,69%) desconhece. Observa-se nesta questão a necessidade de as ações e Programas de QVT serem avaliados periodicamente, para, assim, de fato, repercutirem positivamente dentro dos órgãos públicos, sendo efetivos em seus resultados.

Segundo Limongi-França (2010a, p. 153), “ganhar legitimidade significa aumentar a frequência e a abrangência das ações e programas de QVT e sua aceitação por universo cada vez maior”. Com isso, de acordo

com os gestores do estudo e por meio dos resultados obtidos, evidencia-se que a frequência, a abrangência e a aceitação de práticas de QVT ainda são limitadas em órgãos públicos.

A questão 12, “As ações e Programas de QVT, em órgãos públicos, geram benefícios que se perpetuam para as novas gerações”, obteve 6 (46,15%) de concordância, 3 (23,08%) de concordância parcial, 3 (23,08%) de discordância e 2 (15,38%) de desconhecimento. Nos estudos de Alfenas (2013), esta resposta obteve 80,0% de concordância, 12% discordância e 8,0% desconhecimento. Comparados os resultados, pode-se concluir, embora possa existir dúvida por parte dos gestores em relação à perpetuação para as novas gerações, o que os levaram a concordar parcialmente e a discordar; ainda assim, boa parte dos gestores acredita que os benefícios da QVT poderão ser perpetuáveis dentro das organizações públicas.

Nessa questão é importante ressaltar que nos órgãos públicos há uma elevada rotatividade de servidores e cargos de gestão dentro das organizações; por isso, mapear os processos e os fluxos de trabalho relacionados à QVT é importante, e devem ser constantemente aprimorados e avaliados periodicamente; é algo que deve ser incluído dentro da cultura organizacional dos órgãos públicos.

As questões 19 e 22, que são, respectivamente, “se o gestor sente necessidade de melhorar a sua QVT” e “se enquanto gestor sente a necessidade de implantar ações e programas de QVT”, demonstram que a grande maioria dos gestores consultados sentem a necessidade de melhorar a sua QVT 9(69,23%) e também de criar ações e programas de QVT 12 (92,30%). Nota-se, pelas respostas, que ainda há necessidade de maiores investimentos, estudos e iniciativas em órgãos públicos para se introduzir e manter ações e programas de QVT. Fazer um levantamento das necessidades existentes dentro dos órgãos públicos para melhorar a QVT dos servidores é necessário, além de escutar quais são as demandas, expectativas e sugestões dos servidores destes, ponto primordial para se introduzir ações e programas de QVT.

De acordo com as respostas da questão 23, observa-se que os gestores consultados acreditam que as ações e programas de QVT refletem em benefícios para a dimensão biológica, 4 (30,77%), dimensão psicológica, 8 (61,54%), dimensão social, 5 (38,46%) e dimensão organizacional, 5 (38,46%).

**O Fator Crítico práticas e valores** refere-se ao conjunto de esforços orientados para a QVT, nos quais se incluem as ações,

programas, modelos e concepções a eles ligados (ALFENAS, 2013). Nesse fator foram realizadas três perguntas, como segue na Tabela 5.

**Tabela 5 – Resultados dos Gestores: perguntas, frequências das respostas e percentuais, pelo Fator Crítico Práticas e Valores**

FATOR CRÍTICO 4 - Práticas e Valores			
Perguntas	Categorias	Freq.	%
Questão 2: Assinale a posição das ações e PQVTs com relação à sua atividade de chefe/gestor na administração de órgão público	0 – Não faz parte das minhas atividades 1- Primária 2- Secundária	1-Não faz parte 7- Primária 5-Secundária	1-7.69% 7- 53.84% 5- 38.46%
Questão 9: Minha área de atuação utiliza práticas relacionadas ao bem-estar no trabalho	1- Concordo 2- Concordo Parcialmente 3- Discordo 4- Desconheço	5- Concordo 8- Parcialmente	5-38.46% 8- 61.54%
Questão 16: Toda ação de Qualidade de Vida no Trabalho deve partir do servidor público que ocupa posição de chefia/gestão	1- Concordo 2- Concordo Parcialmente 3- Discordo 4- Desconheço	1-Concordo 4- Parcialmente 8- Discordo	1-7.69% 4- 30.77% 8- 61.54%

Na questão 2 da Tabela 5 (“Assinale a posição das ações e PQVTs com relação a sua atividade de chefe na administração de órgão público”), parcela de 7 (53,84%) dos gestores afirmou que tais ações ocupam relação primária com suas funções, enquanto 5 (38,46%) consideraram que tais ações ocupam posição secundária, e somente 1 (7,69%) dos participantes afirmou que as mesmas não fazem parte de suas atividades. A maior parte deles, portanto, acredita que suas funções estão diretamente ligadas a promover ações e PQVTs.

O estudo de Limongi-França (2010a), corroborando o nosso estudo, demonstra que uma amostra significativa dos participantes (44,7%) considerou que as ações e PQVTs ocupam posições primárias em suas atividades, enquanto 25,8% considerou secundárias e 9,4% considerou que não faziam parte de suas atividades. A comparação destes resultados evidencia semelhanças entre os administradores do Setor Público e Privado.

Quando os gestores foram questionados se a área de atuação deles usa práticas relacionadas ao bem-estar no trabalho, constatou-se que 8 (61,54%) utilizam práticas que promovem a QVT, porém poderiam ser mais e mais bem utilizadas e 5 (38,46%) já empregaram práticas de bem-estar na rotina de suas atividades diárias. O resultado sugere que, em órgãos públicos, promover QVT já é algo que vem sendo discutido e introduzido, porém é necessário o fortalecimento dessas práticas de bem-estar no trabalho.

A questão 16 buscou verificar se os gestores concordam que toda a ação de Qualidade de Vida no Trabalho deve partir do servidor público que ocupa cargo de chefia. Os resultados demonstram que a maioria dos gestores discorda dessa afirmação, 8 (61,54%), 4 (30,77%) acreditam que,

de certa forma, deve ser motivada pelos gestores e 1 (7,69%) concorda que deve partir dos cargos de chefia. A literatura traz que a construção de uma política institucional de qualidade de Vida no Trabalho nas organizações, tanto pública quanto privada, deve ser construída por meio da percepção e uma consulta dos gestores e subordinados, num olhar 360°, porém deve-se salientar que gestores ocupando cargos hierarquicamente mais elevados possuem a responsabilidade de inserirem tais ações nas rotinas de trabalho de seus subordinados.

O **Fator crítico Nova Competência** trata da competência para a gestão da QVT, tendo como base os conhecimentos e especialidades necessários à realização de ações e programas a ela relacionados. Suas questões, no instrumento de pesquisa, são as de número 10, 11, 13, 14 e os resultados de cada uma delas são expressos na Tabela 6.

Tabela 6 – Resultados dos Gestores: perguntas, frequências das respostas e percentuais, pelo Fator Crítico Nova Competência

FATOR CRÍTICO 5 - Nova Competência			
Perguntas	Categorias	Freq.	%
Questão 10: O chefe/gestor em órgãos públicos deveria ter formação específica na área de QVT	1- Concordo 2- Concordo Parcialmente 3- Discordo 4- Desconheço	5- Concordo 6- Parcialmente 1- Discordo 1- Desconheço	5- 38,46% 6- 46,15% 1- 7,69% 1- 7,69%
Questão 11: A utilização de ações e PQVTs aumentou nos últimos cinco anos em órgãos públicos	1- Concordo 2- Concordo Parcialmente 3- Discordo 4- Desconheço	3- Concordo 6- Parcialmente 1- Discordo 3- Desconheço	3- 23,08% 6- 46,15% 1- 7,69% 3- 23,08%
Questão 13: Tenho tido informações sobre Qualidade de Vida no Trabalho	1- Concordo 2- Concordo Parcialmente 3- Discordo 4- Desconheço	6- Concordo 6- Parcialmente 1- Discordo	6- 46,15% 6- 46,15% 1- 7,69%
Questão 14: As informações que recebo sobre QVT melhoram minha atuação profissional	1- Concordo 2- Concordo Parcialmente 3- Discordo 4- Desconheço	3- Concordo 6- Parcialmente 3- Discordo 1- Desconheço	3- 23,08% 6- 46,15% 3- 23,08% 1- 7,69%

Quanto à formação dos gestores (questão 10), conforme a Tabela 6, 5 (38,46%) dos participantes concordam que os gestores de órgãos públicos deveriam ter formação específica na área de QVT, enquanto 6 (46,15%) concordam parcialmente com esta afirmação, 1 (7,69%) discorda e 1 (7,69%) desconhece. Entre, portanto, os que concordam e concordam parcialmente, têm-se mais da metade dos gestores consultados. Esse resultado demonstra a necessidade de capacitação das chefias para poderem obter maiores conhecimentos ante a essa temática, para, assim, haver o planejamento de ações e compartilhamento de informações com seus subordinados.

Para a afirmação “A utilização de ações e programas de QVT aumentou nos últimos cinco anos em órgãos públicos” (questão 11), identificou-se que 6 (46,15%) concordam parcialmente com esta afirmação, enquanto 3 (23,08%) concordam com essa assertiva, 1

(7,69%) discorda e 3 (23,08%) desconhecem. Embora a temática Qualidade de Vida no Trabalho venha sendo mais disseminada nas organizações pública e privadas do Brasil, em âmbito gerencial ainda é limitado o número de ações que envolvem a QVT, conforme constatações dos estudos de Amorim (2010), Sá et al. (2007) e Alfenas (2013).

Em relação ao questionamento 13 na Tabela 7, que busca compreender se os gestores têm obtido informações sobre QVT, verificou-se que 6 (46,15%) estão de acordo com esta afirmação, enquanto 6 (46,15%) concordam parcialmente e 1 (7,69%) discorda. As respostas dos gestores demonstram que a política institucional de Qualidade de Vida no Trabalho, que está sendo introduzida no IFSC, trouxe uma maior compreensão sobre o tema por parte dos gestores consultados, ainda assim necessitam de maiores esclarecimentos sobre o assunto. Como essa iniciativa do órgão está em fase inicial, acredita-se que, ao longo dos anos, com a introdução de ações e PQVTs, os gestores se sintam mais instruídos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho.

A questão 14, “As informações que recebo sobre QVT melhoram minha atuação profissional”, segue a mesma tendência da questão 13 na Tabela 7, na qual 6 (46,15%) concordam parcialmente com a assertiva, enquanto 3 (23,08%) concordam com a afirmativa, a mesma porcentagem (23,08%) discordam e 1 (7,69%) desconhece. O fato de as informações que os gestores recebem sobre QVT ainda não ter impactado em seu bem-estar no trabalho, acredita-se que seja pelo momento inicial em que se encontra a política institucional sobre QVT que está sendo instituída no IFSC. Conforme ela for se aprimorando e sendo colocada em prática, essa percepção dos gestores, provavelmente, será diferente.

O segundo questionário, adaptado de Ferreira et al. (2009), buscou identificar os dilemas (desafios, dúvidas e expectativas) dos gestores dos *campi* da Grande Florianópolis do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) em relação à concepção e instituição de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho.

Participaram deste questionário 13 gestores, e 12 responderam aos questionamentos, quando cada gestor pode escolher três principais desafios, dúvidas e expectativas em relação à introdução e instituição de um programa de Qualidade de Vida no Trabalho, totalizando, desta forma, 36 respostas para cada item. As frequências foram analisadas de forma individual para cada resposta, partindo de um total de 12 possíveis respostas para cada desafio, cada dúvida e cada expectativa. A Tabela 7 demonstra os principais desafios evocados pelos gestores em relação à concepção e efetivação de um PQVT

Tabela 7 – Principais desafios relacionados aos PQVTs mencionados pelos gestores

Principais Desafios sobre a implantação de PQVTs evocados pelos gestores			
Ordem Decrescente	Desafios	Freq.	%
1	Promover a mudança da cultura organizacional	7	58.33%
2	Evitar a falta de continuidade	6	50,00%
3	Envolver a alta administração	5	41.66%
3	Considerar a diversidade existente na organização	5	41.66%
4	Melhorar as relações sociais e profissionais	4	33.33%
4	Obter a adesão dos servidores aos PQVTs	4	33.33%
4	Melhorar a qualidade de vida dos servidores	4	33.33%
5	Combinar QVT com produtividade	1	8.33%

Pela Tabela 7 pode-se constatar que os três principais desafios na concepção e instituição de um PQVT na percepção dos gestores do IFSC está em promover a mudança da cultura organizacional, evitar a falta de continuidade, envolver a alta administração e considerar a diversidade existente na organização.

Para que um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho seja efetivo de fato, há a necessidade de que todos os servidores do órgão estejam envolvidos em promover essa causa, principalmente a alta direção, que são as pessoas responsáveis pela aplicação deste programa na prática, fazendo com que ao longo do tempo as ações sejam aprimoradas, favorecendo, desta forma, a continuidade do PQVT por meio da mudança de crenças e valores na organização. Uma nova cultura organizacional sobre QVT nos órgãos públicos, então, estará consolidada ao longo dos anos.

No estudo de Ferreira et al. (2009), os três principais desafios mencionados pelos gestores foram: melhorar a QVT dos servidores públicos, obter maior adesão dos servidores aos Programas de QVT e combinar QVT com produtividade. Segundo os autores deste estudo, esses desafios contrariam o senso comum, pois a preocupação com a produtividade obsessiva, que é algo bastante recorrente nas organizações, não foi mencionado pelos gestores; pelo contrário, teve-se uma preocupação em aliar a QVT com a produtividade.

Ainda no estudo de Ferreira et al. (2009), os autores evidenciam a importância do envolvimento dos gestores para o desenvolvimento e sucesso dos PQVTs. Eles reforçam o pressuposto de que “QVT é uma tarefa de todos e uma responsabilidade institucional”. Deve ter como principal objetivo o caráter preventivo, ou seja, seu compromisso e sua prática não podem e não devem restringir-se aos especialistas da área do trabalho (administradores, médicos, engenheiros, psicólogos,



ergonomistas, enfermeiros, por exemplo), mas abranger todos os cargos e funções existentes na estrutura organizacional.

A Tabela 8 demonstra as principais dúvidas dos gestores do IFSC em relação ao Programa de Qualidade de Vida no Trabalho. Para cada gestor foi solicitado que escolhesse três principais dúvidas, como segue na Tabela.

Tabela 8 – Principais dúvidas relacionadas aos gestores relacionadas aos PQVTs pelos gestores

Principais dúvidas sobre a implantação de PQVTs evocados pelos gestores			
Ordem Decrescente	Dúvidas	Freq.	%
1	Como driblar o conservadorismo no órgão	5	41.66%
1	Haverá continuidade o PQVT	5	41.66%
2	Quais são os objetivos/premissas do programa	4	33.33%
2	Como funciona o PQVT na prática	4	33.33%
2	Como enfrentar as variáveis que fogem do controle	3	23.07%
2	Como motivar os servidores	3	23.07%
2	Haverá o apoio da alta administração	3	23.07%
2	Temos conhecimento para implantar o PQVT	3	23.07%
3	De quem será a responsabilidade de gestão do PQVT	2	15.38%
4	Qual o papel dos gestores	1	7.69%
4	Quais os indicadores de QVT	1	7.69%
4	Quais são os resultados de PQVTs em outras instituições	1	7.69%
4	Como o programa será implementado	1	7.69%

Verifica-se, na Tabela 8, que as dúvidas dos gestores foram bastante divididas, apontando, desta forma, que existe uma grande quantidade de dúvidas evocadas pelos gestores em relação à concepção e instituição de um PQVT. Como é algo que está sendo introduzido no IFSC a partir do ano de 2018, por meio da política institucional de Qualidade de Vida no Trabalho, ainda é muito recente para os gestores. É natural que exista muitas dúvidas em relação ao PQVT, e, provavelmente, serão esclarecidas ao longo dos próximos anos com a maturidade deste no IFSC.

A questão relativa à superação do conservadorismo existente na organização sinaliza um obstáculo que se inscreve no campo da cultura organizacional (LEITE-DA-SILVA, 2006; PIRES; MACÊDO, 2006). Essa dúvida, entretanto, caracteriza-se como uma espécie de ponta do iceberg que incita questionamentos pontuais: Que conservadorismo é esse? Como ele se manifesta? Quais são os valores e crenças que o estruturam? Há nichos de conservadorismo na organização ou ele é um fenômeno disseminado? (FERREIRA et al., 2009).

A questão sobre continuidade do PQVT está relacionada a outras duas dúvidas; por exemplo, a preocupação dos gestores em relação a sua motivação em participar das ações e programas de Qualidade de Vida no Trabalho, ao mesmo tempo em que demonstram a preocupação de

obterem o apoio da alta administração para conduzirem as medidas necessárias para a efetividade e a perpetuidade do programa no órgão. Borges e Alves Filho (2001) expõem seus estudos em relação à fronteira da Psicologia e da Administração. Eles destacam que o enfoque metodológico deve ser participativo, apoiado nos pressupostos de uma abordagem de QVT preventiva, que pode alavancar o interesse e o comprometimento dos servidores com o PQVT.

Em relação ao receio de falta de apoio da alta administração para se obter a perpetuidade do programa, é possível que ela se deva, especialmente, por se tratar de uma política de Qualidade de Vida no Trabalho que está sendo introduzida recentemente na instituição, e também pode ser em razão do conhecimento de outras iniciativas que foram fracassadas em outras organizações, ou, ainda, experiências de outros programas existentes na administração do órgão que não teve a devida aderência por parte de todos.

A Tabela 9 demonstra as expectativas dos gestores em relação à instituição de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho.

Tabela 9 – Principais expectativas relacionadas aos gestores relacionadas aos PQVTs pelos gestores

Principais expectativas sobre a implantação de PQVTs evocados pelos gestores			
Ordem Decrescente	Dúvidas	Freq.	%
1	Melhorar a QVT de todos	9	69,23%
2	Que haja mudança cultural na organização	7	53,84%
3	Que haja continuidade do programa	6	46,15%
4	Que as ações práticas gerem resultados	4	30,77%
5	Que as diferenças existentes sejam contempladas	3	23,07%
5	Estabelecimento de diretrizes para a condução do PQVT	3	23,07%
6	Melhorar o desempenho organizacional	2	15,38%
7	Que haja empenho dos gestores	1	7,69%
7	Que haja engajamento dos servidores	1	7,69%

Em relação as três principais expectativas identificadas no estudo em questão, a maioria deles considerou a opção “melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho de todos”, 9 (69,23%), como o principal objetivo a ser alcançado pelos gestores. O resultado vai ao encontro do estudo de Ferreira et al. (2009), no qual melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho de todos foi um consenso entre os gestores.

A opção que ficou em segundo lugar, “Que haja mudança na cultura organizacional”, 7 (53,84%), como uma das opções que mais os gestores preferiram como uma expectativa em relação ao PQVT,

demonstra a necessidade da mudança de crenças e valores dentro da organização, para que, desta forma, um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho possua perpetuidade e efetividade ao longo do tempo.

A Tabela 10 demonstra a concepção e percepção dos gestores em relação ao que entendem por ser um ambiente que promova a Qualidade de Vida no Trabalho. As respostas foram transferidas de forma literal para a Tabela, considerando que de 13 gestores participantes 12 responderam a essa questão.

Tabela 10 – Percepção dos gestores em relação a um ambiente organizacional que promova a QVT

<b>Respostas Literais</b>	
<b>O que entendo, enquanto gestor, ser um ambiente de trabalho que promova a Qualidade de Vida no Trabalho</b>	
1	Um ambiente bem estruturado organizado e que proporcione ao servidor a motivação de trabalhar ali
2	Respeito as diferenças e condições ideais de trabalho
3	Um ambiente que promova o bem-estar a quem trabalha
4	Um ambiente harmonizado onde os servidores se sintam felizes
5	Um espaço onde eu tenha condições de infraestrutura, salários em dia, colegas satisfeitos e felizes com o seu trabalho e uma instituição que invista em processos e métodos
6	O ambiente no qual as pessoas são felizes, valorizadas e respeitadas, sem perseguição e assédio
7	Um ambiente que tenha uma ergonomia planejada, fluxo de processo definido e não cumulativo, que se tenha equidade na quantidade de trabalho
8	Ambiente com respeito e diálogo entre servidores, boa comunicação entre os pares, correta divisão dos trabalhos, ambiente físico adequado
9	Ambiente que possibilita a organização coletiva dos processos de trabalho e que promova a cooperação e solidariedade
10	Um ambiente que tenha um PQVT e que seja realmente aplicado
11	Um ambiente que promova a qualidade de vida deve ser um ambiente em que as pessoas se sintam bem e felizes. Um ambiente onde o convívio é prazeroso
12	Não perseguir servidores e ser democrático a gestão
13	Ausência de resposta

Segundo a base de dados de diversas pesquisas conduzidas pelo Grupo de Estudos e Pesquisas Aplicadas ao Setor Público (ErgoPublic) da Universidade de Brasília (UnB), que foi revisitada e publicada no livro de Ferreira et al. (2013) por meio dos atributos explicitados pelos servidores públicos pesquisados, foi possível delinear uma resposta para o que é um ambiente que promova a Qualidade de Vida no Trabalho. Tal conceito, com fundamentação empírica, pode contribuir com as lacunas teóricas, fortemente presente na literatura científica e no desenho de programas de QVT nas organizações.

Para Ferreira (2012),

Qualidade de vida no trabalho expressa as vivências dos trabalhadores que são marcadas por sentimento de felicidade com o trabalho, de prazer com o tempo passado no trabalho e de experiências positivas relacionadas com a gestão humanizada do trabalho, o ambiente de trabalho saudável e o desenvolvimento pessoal e profissional.

Pode-se verificar que as respostas dos gestores da pesquisa em questão vão ao encontro dos eixos temáticos estruturantes do conceito de QVT exposto no livro de Ferreira et al. (2013), sendo eles: Desenvolvimento pessoal e profissional, Ambiente de trabalho saudável, Gestão de trabalho humanizado, Sentimentos de prazer com o trabalho, Trabalho: Tempo valioso de vida.

A concepção de QVT de uma organização deve ser constituída pelos elementos que compõem a visão dos trabalhadores acerca do que deve ser promotor de bem-estar no trabalho; ela deve ser clara, concisa e objetiva.

O conceito de QVT é difuso e possui uma amplitude de variáveis abordadas na literatura, tais como saúde, gerenciamento de *stress*, satisfação, motivação, gestão organizacional, entre outros (ALBUQUERQUE; LIMONGI-FRANÇA, 1998; FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009).

Pode-se verificar, por meio das respostas dos gestores, que um ambiente de trabalho que promova o bem-estar depende da concepção e percepção particular de cada indivíduo pelas experiências e vivências que cada gestor possuiu no ambiente de trabalho. Também é importante salientar que, ao longo dos anos, a concepção de percepção de cada gestor poderá mudar em relação ao que é um ambiente de trabalho que promova o bem-estar, em virtude de suas visões mudarem de acordo com as constantes mudanças no tripé organização, pessoas e trabalho. Promover a Qualidade de Vida no Trabalho é algo de uma construção e aperfeiçoamento constantes, principalmente por variar de acordo com as necessidades, exigências e expectativas de cada situação, organização e de cada ser humano.

Na perspectiva de Nadler e Lawler (1983), são identificados seis fatores que preveem o sucesso dos projetos de QVT:

- a) percepção da necessidade;
- b) o foco do problema que é detectado nas organizações;

- c) a estrutura para identificação e a solução do problema;
- d) compensações projetadas, tanto para os processos quanto para os resultados;
- e) sistemas múltiplos afetados;
- f) envolvimento amplo da organização.

Os autores citam ainda três fatores para o sucesso no desenvolvimento de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho:

- a) desenvolvimento do projeto adequado ao contexto que será aplicado;
- b) mudanças no sistema de gerenciamento e disposições organizacionais;
- c) a alta gerência deve estar comprometida com o processo.

Segundo Ferreira, Alves e Tostes (2009), a Qualidade de Vida no Trabalho nas organizações é uma tarefa de todos e não uma responsabilidade exclusivamente individual. É uma busca permanente de harmonia entre o bem-estar, a eficiência e a eficácia nos ambientes organizacionais e não no foco exclusivo da produtividade.

De acordo com os autores, dentro de uma perspectiva aplicada alguns requisitos se colocam como estratégicos para operacionalizar a abordagem de QVT preventiva, a saber:

- a) Mudança da mentalidade que preside os modelos de gestão do trabalho, ou seja, novas práticas em QVT necessitam que os protagonistas organizacionais removam valores, crenças e concepções, muitas vezes petrificados, que podem estar na origem dos obstáculos para a QVT. A premissa é clara; mudança de mentalidade implica “pensar diferentemente para agir diferentemente”. Não se mudam práticas de forma conseqüente, sem mudança de consciência.
- b) Indissociabilidade entre produtividade e bem-estar significa resgatar o papel ontológico do trabalho como um vetor histórico de construção da identidade individual e coletiva. A indissociabilidade implica conceber produtividade na sua acepção positiva, ou seja, um meio de exercício do bem-estar.
- c) A prática de QVT deve apoiar-se em um modelo antropocêntrico de gestão do trabalho que, entre outras tarefas, preconize: valorizar os trabalhadores como principais protagonistas dos resultados, promover o reconhecimento individual e coletivo, estimular a criatividade e a autonomia na execução de tarefas, proporcionar o desenvolvimento pessoal e coletivo com base na cooperação intra e intergrupual e possibilitar a participação efetiva principalmente nas decisões que afetem o bem-estar individual e coletivo.
- d) A introdução de QVT requer uma política de comunicação que dissemine, estimule e consolide uma cultura organizacional centrada

em valores, crenças e ideias voltadas para o bem-estar individual e coletivo, dando visibilidade para práticas bem-sucedidas, bem como promovendo a reflexão coletiva dos problemas existentes que comprometem a QVT.

- e) A criação de um programa de QVT não deve ser uma medida tópica, isolada e circunscrita a uma fração do organograma da organização. Ela deve ser transversal a toda estrutura organizacional e conduzida com base em uma sinergia organizacional que implique efetivamente no compromisso de dirigentes e gestores, cooperação interdisciplinar de todos os especialistas envolvidos e, sobretudo, parcerias intersetoriais e sindicais.

Esses requisitos elaborados nos estudos sobre QVT de Ferreira, Alves e Toste (2009), afirmam que os mesmos não são capazes de resolver todos os problemas, porém contribuem no processo de efetivação de PQVTs em bases mais sólidas. Essa perspectiva propõe-se a resgatar o nexo entre as condições de organização, relações socioprofissionais e as vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho, bem como os riscos para a saúde dos trabalhadores e a satisfação dos usuários, clientes e consumidores.

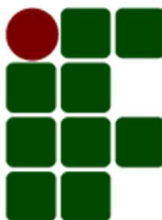
Com o passar dos anos houve uma preocupação maior por parte das organizações públicas em voltar o olhar para a temática Qualidade de Vida no Trabalho, porém ainda é limitado o número de organizações públicas que investem na concepção e efetivação de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho. Deve-se sensibilizar os gestores para que busquem estratégias de introdução de tais programas. Estes programas devem possuir caráter preventivo e assistencialista ao bem-estar dos servidores com repercussões positivas para as organizações públicas também, à medida que contribuem com a eficácia e a eficiência nos fluxos de trabalho. Mudar a cultura organizacional existente é necessário para que os programas de Qualidade de Vida no Trabalho possuam sucesso e perpetuidade.

A busca pela QVT deve ser constante. O discurso deve ser coerente com a prática, para que não seja apenas um modismo. Ele deve causar mudança cultural dentro das organizações. Observa-se que investimentos na QVT favorecem um trabalho mais humanizado, um clima laboral saudável, a redução dos acidentes de trabalho, do absenteísmo e das reclamações trabalhistas.





**PRODUTO MESTRADO PROFISSIONAL EM  
ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA – UFSC**



**INSTITUTO FEDERAL  
SANTA CATARINA**

**Cartilha de Qualidade de Vida no Trabalho**

Elaborada por:

Mestranda Vânessa da Rosa Guimarães Ghisolfi

Orientador Dr. Cláudio José Amante

Florianópolis, 2019

## **Você sabe o que é Qualidade de Vida no Trabalho?**

Pode-se afirmar que qualidade de vida no trabalho é um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico, melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando a propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para a realização do trabalho.

O conceito de Limongi-França (2010a), uma pesquisadora referência na área de Qualidade de Vida no Trabalho, traz que QVT é:

A busca pelo equilíbrio dinâmico e harmônico entre as necessidades humanas, biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais e os princípios do trabalho ergonomicamente correto e sustentável.

É importante salientar que Qualidade de Vida no Trabalho é uma expressão de difícil conceituação, tendo em vista o seu caráter subjetivo, complexo e multidimensional. Ter Qualidade de Vida no Trabalho depende, pois, de fatores intrínsecos e extrínsecos. Assim, há uma conotação diferente de Qualidade de Vida no Trabalho para cada indivíduo, que é decorrente da inclusão desses na sociedade (DEJOURS, 2004).

**“QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO É QUANDO PENSO EM IR TRABALHAR E O SORRISO CONTINUA NO ROSTO” (FERREIRA et al., 2013)**

## **E o que é ergonomia?**

A ergonomia permeia o nosso dia a dia, desde o acordar até a hora de dormir, passando pelas atividades diárias, seja no trabalho ou em qualquer outro ambiente.

Apesar de a palavra vir do grego “ergo” (trabalho) e “nomos” (regra de conduta, norma, o que regula), a Ergonomia, também chamada de Fatores Humanos, pode ser percebida em toda a ação que busque otimizar a realização de atividades humanas. É no ambiente de trabalho, porém, onde se busca formas de realizar as atividades com maior eficiência e facilidade.

Pode-se afirmar que a ergonomia é definida como “a adequação da tecnologia, da arquitetura e do desenho industrial em benefício do trabalhador e suas condições ideais de trabalho”.

### **A Ergonomia abrange três áreas**

**Ergonomia Física:** que lida com as respostas do corpo humano à carga física e psicológica. Tópicos relevantes incluem manipulação de materiais, arranjo físico de estações de trabalho, demandas do trabalho e fatores, tais como repetição, vibração, força e postura estática, relacionados com lesões músculo-esqueléticas.

**Ergonomia Cognitiva:** também conhecida por engenharia psicológica. Refere-se aos processos mentais, tais como percepção, atenção, cognição, controle motor e armazenamento e recuperação de memória, e como eles afetam as interações entre seres humanos e outros elementos de um sistema. Tópicos relevantes incluem carga mental de trabalho, vigilância, tomadas de decisão, desempenho de habilidades, erro humano, interação humano-computador e treinamento.

**Ergonomia Organizacional:** ou macroergonomia, relacionada com a otimização dos sistemas sociotécnicos, incluindo sua estrutura organizacional, políticas e processos. Tópicos relevantes incluem trabalho em turnos, programação de trabalho, satisfação no trabalho, teoria motivacional, supervisão, trabalho em equipe, trabalho a distância e ética.

## **ERGONOMIA FÍSICA**

### **Organização e uso de equipamento e mobiliários**

Diversas são as consequências de se trabalhar em estações ergonomicamente incorretas e desorganizadas, assumindo-se maus hábitos posturais. Isso pode levar a adoecimentos físicos e mentais, além de diminuir a concentração e a produtividade.

Algumas simples medidas podem contribuir significativamente nesses aspectos. Comece sempre pelos ajustes em sua cadeira de trabalho. Depois, melhore a organização dos demais equipamentos e mobiliários.

## **Cadeira**

Para ajustar a cadeira, utilize uma das alavancas que está localizada logo abaixo do assento. Erguendo a alavanca, você poderá aumentar ou diminuir a altura do assento. A outra alavanca ajustará a inclinação de seu encosto.

Ajuste a altura de forma que sua coxa se mantenha paralela ao solo, com uma angulação do joelho de cerca de 90°.

É fundamental que seus pés fiquem completamente apoiados no solo. Para isso, pessoas mais baixas podem necessitar de um apoio para os pés.

Esse apoio fornece melhor estabilidade para os membros inferiores e a coluna lombar, além de evitar que as pernas permaneçam penduradas e que haja compressão na região posterior dos joelhos, prejudicando a circulação sanguínea.

A inclinação da cadeira deve ser ajustada de forma que o encosto permaneça levemente inclinado para trás, em uma angulação de cerca de 110°. Coloque-se inicialmente na posição de 90° e incline-se lentamente para trás, até encontrar uma posição de melhor conforto.

Algumas cadeiras possuem apoio de braços com regulagem lateral e de altura. Ajuste-o inicialmente para que ele permaneça o mais próximo possível de seu corpo. Depois regule a altura de forma que seu cotovelo forme um ângulo de 90°, com o antebraço apoiado.

## **Mesa**

As mesas geralmente não possuem regulagem de altura. O ajuste é realizado pela correção da altura da cadeira e, para alguns casos, pelo uso de apoio para os pés. A região sob as mesas deve ficar livre (sem fios, cabos, CPUs), para que se possa movimentar os pés livremente.

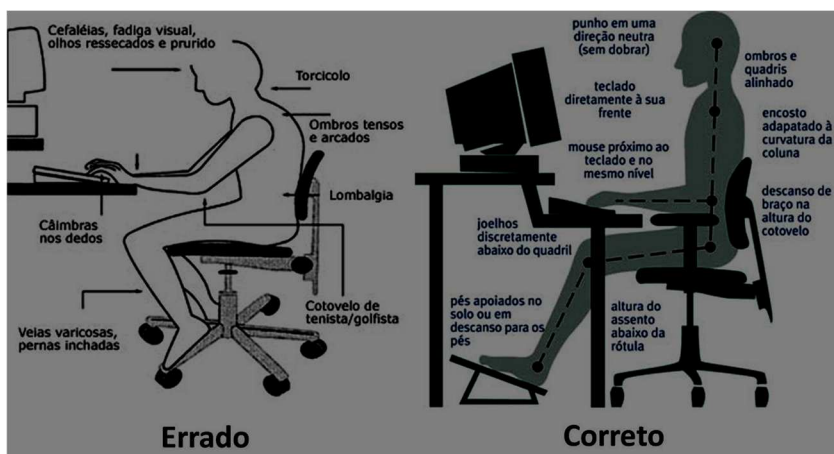
## **Monitor**

O monitor deve estar centralizado à visão do usuário. Caso esteja deslocado para um dos lados, mesmo que levemente, obrigará o trabalhador a fazer frequentes rotações de cabeça, muitas vezes imperceptíveis, que poderão trazer sérios problemas em médio ou longo prazos.

Mantenha a tela distante de 50 a 70 cm da sua visão.

Seu monitor deverá ter regulagem de altura.

A seguir apresentamos imagens ilustrativas em relação ao posicionamento cadeira, mesa e monitor:



Fonte: Extraída do Google Imagens.



Fonte: Extraída do Google Imagens.

## ➤ Postura Incorreta

**FADIGA VISUAL** - Monitor muito próximo, reflexos de lâmpadas, janelas e distâncias desiguais dos olhos ao teclado e texto, causam fadiga visual.

**CABEÇA INCLINADA** - Dores musculares, nos ombros e pescoço.

**COSTAS SEM APOIO:** O músculo eretor fica estático e fortemente contraído, o que deforma o disco intravertebral e causa dores musculares.

**LESÕES POR ESFORÇOS REPETITIVOS:** Punhos e antebraço no ar, sem apoio, contraem os músculos dos braços e, em consequência, bloqueia a irrigação sanguínea capilar, lesando os tendões por falta de oxigenação de forma grave e até irreversível na fase mais adiantada da lesão.

**PÉS PARA TRÁS SEM APOIO E TÓRAX PARA FRENTE** Compressão nas veias femurais impedem a irrigação sanguínea nas pernas, podendo causar inchaço, formigamento e varizes.

**Força do músculo eretor:**  
2,5 x o peso do corpo

Fonte: Extraída do Google Imagens.

### Teclado

O teclado deve estar centralizado em relação ao monitor. Caso digite textos na maior parte do tempo, você deve centralizar o teclado com base na letra “H”, mas, caso utilize com maior frequência o teclado numérico, deve ajustá-lo para a sua mão dominante. Uma alternativa é a utilização de um miniteclado numérico separado.

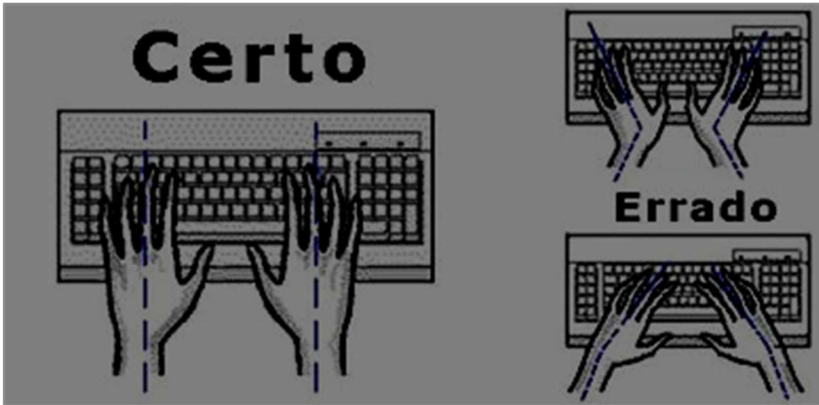


Fonte: Extraída do Google Imagens.

A Norma Regulamentadora 17 do Ministério do Trabalho estabelece pausa de 10 minutos a cada 50 minutos de digitação, além do máximo de 8.000 toques por hora no teclado a quem trabalha com entrada de dados.

Caso utilize algum material para leitura enquanto digita, posicione-o a sua frente, levando o teclado para diante e colocando o material abaixo de seus olhos, ou posicione-o logo depois do teclado, entre este e o monitor. Caso tenha que flexionar a cabeça excessivamente, procure colocar um apoio de leitura ou ajustar o material em cima de outras pastas, na intenção de elevar o que for lido e não precisar sobrecarregar a coluna cervical.

Evite ao máximo rodar a cabeça para ler documentos a digitar. Essa rotação, em médio ou longo prazos, poderá trazer sérios danos para a região cervical.



Fonte: Extraída do Google Imagens.

## Mouse

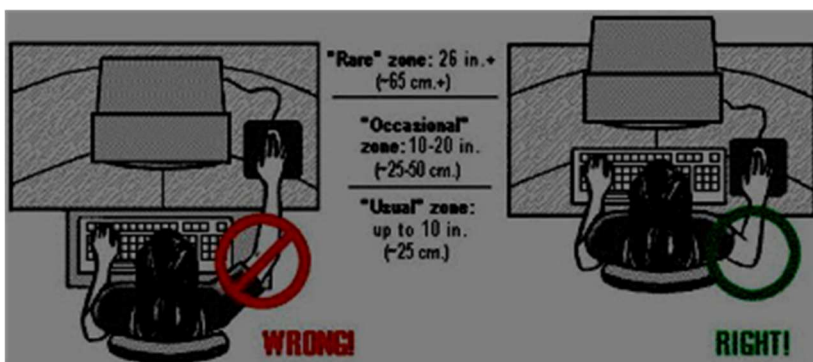
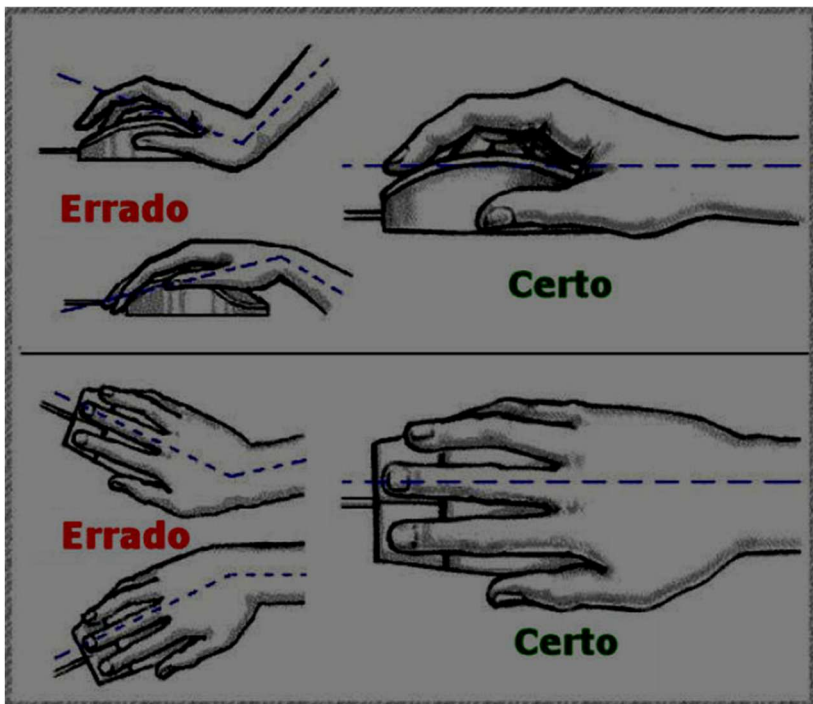
Durante a utilização do mouse, deve-se evitar a manutenção do punho em extensão, flexão ou desvios laterais. Além disso, mantenha o cotovelo sempre apoiado.

A região ao redor deve estar livre para que o movimento não precise adaptar-se ao espaço. Posicione o mouse dentro do espaço da largura do ombro. Se o fizer além desse espaço, a musculatura chegará mais rapidamente à fadiga.

Muitos trabalhadores permanecem com a mão nessa posição mesmo enquanto leem textos ou realizam outras atividades em frente ao computador. Assim que terminar de utilizar o mouse, volte o braço para uma posição neutra, de preferência utilizando o apoio de braços da cadeira.

Para aqueles que utilizam o mouse com muita frequência, é importante que alternem a mão de manuseio do equipamento de tempos em tempos. Apesar da dificuldade inicial de coordenação motora, tal procedimento será essencial para prevenir problemas futuros.





Fonte: Extraídas do Google Imagens.

## **Organização da estação de trabalho**

Uma boa organização da mesa de trabalho, com espaços livres para movimentar os braços e operar o mouse, sem fios e cabos embaixo da mesa, e com bom posicionamento dos equipamentos, é essencial não somente para a prevenção de doenças ocupacionais, mas também para a motivação e satisfação do profissional com seu ambiente de trabalho.

Aqueles objetos de uso frequente devem ser posicionados bem próximos, ao alcance das mãos, de forma que não acarretem movimentos da coluna vertebral no ato de alcançá-los. A repetição de movimentos forçados para atender um telefone, por exemplo, pode ser muito prejudicial.

Por isso, organize a mesa de modo que esses equipamentos fiquem a seu alcance. Aqueles de uso esporádico devem permanecer mais distantes, liberando espaço para a organização dos demais instrumentos. A impressora é um bom exemplo de equipamento que geralmente não precisa estar sobre a mesa de trabalho.

Esses ajustes são simples e rápidos de fazer. Defina quais são os objetos e equipamentos mais utilizados e mantenha seu ambiente de trabalho organizado. Você perceberá a diferença logo após a organização.

### **Quais os possíveis efeitos da má postura?**

Dor no Pescoço

Dor nas costas

Dor nos braços ou antebraço

Dor nas mãos

Sensação de cansaço

Desconforto

Outros problemas de saúde (LER/Dort)

A melhor coisa é prevenir estes problemas

Mantenha-se sempre na postura NEUTRA

Postura neutra pode significar um dia mais produtivo e mais confortável para você.

**NÃO ESQUEÇA DE PENSAR NESSE ASSUNTO  
TODOS OS DIAS**

## **ERGONOMIA COGNITIVA**

A ergonomia do cérebro iniciou-se com a aplicação da ergonomia no pensamento humano e os conceitos de carga mental e sua relação com a organização. Baseia-se na fisiologia do cérebro humano, na plasticidade do sistema nervoso, nos conceitos de psicologia cognitiva aplicados especialmente às melhorias da confiabilidade humana e no comportamento humano nas organizações, como motivações correlatas para a qualidade de vida.

**Carga mental** – a carga mental ocorre quando, além da habilitação demandada para execução da tarefa, o trabalhador tem também de se preocupar com um fator interveniente, fora de seu controle, podendo prejudicar a qualidade do trabalho, comprometer a produtividade ou causar acidentes. A quase totalidade das situações de carga mental é perfeitamente evitável, apresentando diferenças sutis com as situações de estresse e questões relacionadas à carga cognitiva.

Para reduzir a carga mental é importante seguir essas recomendações: monitoração da ocorrência de carga mental pela Organização; abertura de diálogo com os trabalhadores sobre os pontos de dificuldade para melhoria da organização do trabalho nos pontos detectados; identificação de tarefas em que seja necessária a definição dos tempos de recuperação de fadiga ao longo da jornada. Nesses casos, devem ser orientadas as pausas, já descritas, em ambientes de trabalho como o da nossa empresa.

### **Algumas dicas de ergonomia para melhorar a memória**

- Repita os conceitos até sua consolidação durante o primeiro ano, e os reveja a cada três meses.
- Separe, em uma lista (até 10 itens), os princípios básicos, regras fundamentais ou técnicas úteis com a informação ou noção de significados do que realmente é importante.
- Escreva em papel pontos importantes a serem lembrados. Vale também destacar esses pontos em livros e outros escritos.
- Faça associações e raciocínios com nomes, fatos e situações com os conceitos que estão sendo assimilados.

### **Algumas dicas para ter uma boa qualidade de vida no trabalho**

- Beba água; deixe uma garrafa ao seu lado.

- Tenha uma boa alimentação; opte por alimentos mais saudáveis.
- Mantenha um relacionamento agradável com seus colegas de trabalho e respeite cada um deles de acordo com suas individualidades e diferenças. Ajude-os sempre que necessário.
- Momentos difíceis surgirão; problemas fazem parte da rotina de trabalho; busque solucioná-los por meio do diálogo e com tranquilidade.
- Faça exercícios de alongamentos de determinados grupos musculares, de acordo com o trabalho realizado.
- Alterne tarefas em pé e sentado. Se seu trabalho for sentado faça pausas para andar.
- Pausas – tempo de 10 minutos a cada 2 horas para as atividades de escritório, e, para as atividades de entrada de dados, 10 minutos a cada 50 minutos trabalhados.

### **Orientações gerais para levantamento e manuseio de cargas para atividades específicas**

- Observação às orientações sobre posturas.
- Preservação do ambiente de trabalho de ruídos desnecessários que prejudicam a concentração e a realização das tarefas.
- Observe se a luminosidade do ambiente está adequada a suas tarefas.
- E, acima de tudo, busque trabalhar motivado e feliz, afinal passamos muito tempo de nossas vidas dentro do ambiente de trabalho.

### **Sugestões de alongamentos para serem realizados em ambiente de escritório**





Fonte: Extraída do Google Imagens.

**PRATIQUE ATIVIDADE FÍSICA REGULAR,  
FORTALEÇA SUA MUSCULATURA, FAÇA  
ALONGAMENTOS, TREINE SUA MEMÓRIA  
E SEJA FELIZ EM SEU AMBIENTE DE  
TRABALHO!**

## **REFERÊNCIAS**

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. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 25 (3), p. 319-327, 2009.

ILUSTRAÇÕES extraídas de Google imagens.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

TEXTO das orientações sobre a organização e uso de equipamentos e mobiliários extraído da cartilha TRF 1. Tribunal Regional Federal – 1 região. Disponível em: <file:///home/rodrigo/Downloads/orientacoes\_ergonomicas\_internet.pdf>.

TEXTO das orientações sobre ergonomia cognitiva extraído da cartilha Fapes. Disponível em: <file:///home/rodrigo/Downloads/cartilha%20de%20ergonomia%20(1).pdf>.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa ensejou algumas reflexões que possibilitaram identificar suas principais mensagens.

Em relação às concepções dos gestores do Instituto Federal de Santa Catarina quanto à QVT a partir dos fatores críticos, estes demonstraram possuir interesse no tema e em disseminar as práticas gerenciais voltadas à QVT dentro da Instituição. Ao mesmo tempo em que ressaltam a relevância e valorizam ações e programas que promovam o bem-estar no trabalho, embora necessitem de maiores informações acerca de como conduzir ações e Programas de Qualidade de Vida na prática, faltam-lhes maiores conhecimentos e capacitações referentes ao tema QVT dentro da organização.

Quanto ao Fator Crítico do Conceito de QVT, as avaliações denotaram que os gestores, de acordo com a percepção individual e vivência de cada um deles, possuem um entendimento em relação ao conceito de QVT. Embora não tenham uma definição clara de tal conceito, acreditam que as ações e Programas de Qualidade de Vida no Trabalho devem estar inseridos nas estratégias do órgão público.

As avaliações dos gestores sobre o Fator Crítico de Produtividade evidencia que eles esperam melhoria da produtividade em órgãos públicos que promovam ações e programas de Qualidade de Vida no Trabalho, acreditando que esse aumento da produtividade pode ser alcançado com a melhoria do clima interno e com maior disposição para trabalho e comprometimento dos servidores. Observa-se, neste ponto, que a promoção do bem-estar no trabalho, mediante ações e Programas de Qualidade de Vida no Trabalho, está intimamente interligada à motivação dos servidores, o que repercute em resultados positivos para a organização.

Constata-se, todavia, necessidade de maiores esclarecimentos em relação aos modelos gerenciais para efetivação do PQVT e a necessidade de sistemas de avaliação de resultados para que a prática de promover a QVT gere resultados consistentes e se perpetue ao longo do tempo.

Em se tratando do Fator Crítico de Legitimidade, a maior parte dos gestores considera os Programas de Qualidade de Vida importantes para a organização e servidores, e sentem que precisam promover ações e PQTs, porém fica evidenciada a necessidade de maior engajamento dos servidores e alta administração para que tais programas tenham e

efetividade esperada e, assim, garantam que essa cultura seja repassada para as próximas gerações dentro da organização.

Sobre o Fator Crítico de Práticas e Valores, boa parte dos gestores considera que as práticas de bem-estar no trabalho são primárias em relação à atividade que exercem, e, ao mesmo tempo, verifica que um porcentual muito próximo de gestores acredita que suas atividades possuem uma relação secundária quanto à promoção de QVT. Observa-se uma dissonância entre os valores expressos por eles e suas práticas. Esse fator demonstra também que os gestores procuram, na sua rotina diária de trabalho, utilizar práticas gerenciais que promovam a QVT, ao mesmo tempo em que possuem o conhecimento de que as ações e Programas de Qualidade de Vida no Trabalho não necessariamente precisam ser somente desenvolvidos por eles, e sim é um construto em conjunto com todos os servidores da instituição, embora sejam responsáveis por introduzi-lo e executá-lo.

Quanto ao Fator Crítico de Nova Competência, é verificada necessidade aos gestores, mas, mesmo reconhecendo a relevância da temática e os resultados que pode trazer para a organização-trabalho-servidores, ainda assim não é uma competência aderida de fato as suas rotinas de trabalho, e não é inclusa como uma competência a ser desenvolvida diariamente, pois lhes faltam maior conhecimento e capacitações para poderem se engajar com mais motivação. Acredita-se que, por ser uma política institucional muito recente, ao longo dos próximos anos as informações estarão mais disseminadas dentro da instituição e os gestores estarão capacitados em relação às ações e PQVT. Sendo assim, reconhecerão, na prática diária, os resultados de tais medidas.

Referente aos resultados apresentados em relação aos dilemas (desafios, dúvidas e expectativas), repensar e definir o papel estratégico dos gestores com base nesses dilemas é essencial para a construção da política de Qualidade de Vida institucional. Por intermédio deles consegue-se entender as necessidades e compreensões dos gestores no que se refere às ações e PQVTs.

Quatro aspectos são transversais na percepção dos gestores acerca da concepção e da execução de um PQVT: solução de continuidade, mudança da cultura organizacional, apoio da alta administração e respeito às diferenças. Trata-se, portanto, de fatores cruciais na temática de QVT.

O estudo demonstra que as principais dúvidas evocadas pelos gestores estão relacionadas com o driblar o conservadorismo e a preocupação com a continuidade dos PQVTs. Constata-se o receio da



dificuldade da mudança de crenças e valores já preexistentes na instituição e a preocupação de que o PQVT seja, de fato, legítimo e se perpetue para as futuras gerações.

Outra contribuição importante do estudo refere-se aos aspectos mais evocados pelos gestores como fundamentais para um PQVT: melhoria da QVT de todos e que haja mudança na cultura organizacional da instituição.

A partir das respostas literais dos gestores sobre o que é um ambiente de trabalho que promova o bem-estar, pode-se inferir que a concepção sobre QVT é algo particular e subjetivo, e depende das experiências e vivências que cada indivíduo possui no ambiente de trabalho. É uma concepção dinâmica que muda algo do tempo de acordo com a situação presente.

A cartilha elaborada como produto final desta pesquisa buscou promover atitudes de bem-estar no trabalho a partir dos aspectos ergonômicos. A delimitação do tema em um dos aspectos que abrange os estudos da Qualidade de Vida no Trabalho, neste caso a ergonomia, está relacionada ao fato de a autora da pesquisa possuir a sua primeira formação acadêmica em Fisioterapia. Assim, contemplou-se na cartilha os seguintes assuntos sobre ergonomia: O que é Qualidade de Vida no Trabalho? O que é ergonomia? Quais as divisões da ergonomia? Explana-se sobre cada parte da ergonomia física, cognitiva e organizacional, ilustra-se com figuras a parte da Organização e uso de equipamento e mobiliários em ambiente de escritório, e foram propostos exercícios de alongamentos adequados para o tipo de trabalho analisado neste estudo. Esta cartilha serve como um modelo a ser aprimorado em conjunto com a instituição pesquisada, para, desta forma, ajudar no fortalecimento da política institucional de Qualidade de Vida no Trabalho que está sendo introduzida no Instituto Federal de Santa Catarina.

Promover a Qualidade de Vida no Trabalho é algo construído diária e coletivamente entre os servidores, e os gestores possuem a responsabilidade de introduzi-la e disseminá-la dentro da organização, e deverá estar incorporada na Gestão Estratégica desta. Promover ações de QVT e introduzir PQVT melhoraram a Qualidade de Vida do Trabalho dos servidores além da produtividade da organização, aperfeiçoando, dessa forma, os serviços prestados aos cidadãos. Institucionalmente consiste em adquirir informações para contribuir com a política institucional de Qualidade de Vida no Trabalho que está sendo introduzida no órgão pesquisado. É preciso compreender o que os gestores pensam em relação à concepção, introdução e efetivação de ações e Programas de Qualidade de Vida no Trabalho, gerando conhecimento científico para o aprimoramento e o fortalecimento desta política institucional de QVT,

além de originar conhecimentos para outras instituições públicas de Ensino Superior e demais organizações públicas.

### **5.1 Sugestões Para Trabalhos Futuros**

No decorrer do desenvolvimento deste trabalho acadêmico fica evidente que outros estudos complementares se fazem necessários para aprofundar o conhecimento sobre a compreensão que os gestores possuem em relação às práticas gerenciais que promovem a Qualidade de Vida no Trabalho nas Universidades Públicas. Acredita-se que o atual estudo possa servir para subsidiar novas pesquisas científicas, estimulando o avanço dos debates e reflexões sobre as concepções e ações de gestores para promover, de maneira sustentável, o bem-estar no trabalho, e, por conseguinte, a produção de novos conteúdos acadêmicos voltados ao tema em foco. Sugere-se, contudo, uma pesquisa mais profunda com todos os gestores da IFSC, incluindo todos os *campi* da Instituição.

Faz-se uma observação: na Tabela 3 – Fator crítico Produtividade na questão 21 – e na Tabela 4 – Fator crítico Legitimidade na questão 23, os gestores marcaram mais de uma opção em cada questão. Em razão dessa situação, as porcentagens de cada opção dessas questões foram analisadas de forma individualizada e não global.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. L. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (Rausp)**, 33 (2), p. 40-51, 1998.
- ALFENAS, Ricardo Augusto da Silva. **Qualidade de vida no trabalho na administração pública**: concepções de gestores e avaliação por subordinados. 2013. Dissertação (Mestrado) – Unifae: Centro Universitário das Faculdades de Ensino, São João da Boa Vista, 2013.
- ALMEIDA, Alcides Vieira de. **Da Escola de Aprendizes Artífices ao Instituto Federal de Santa Catarina**. Florianópolis: Publicação do IFSC, 2010.
- ALVES, Everton Fernando. Programas e ações em qualidade de vida de trabalho. Interfaces: **Revista de Saúde, Meio Ambiente e Sustentabilidade**, v.6, n.1, 2011.
- ALVES, Maria Bernadete Martins; ARRUDA, Susana Margareth. **Como fazer referências**: bibliográficas, eletrônicas e demais formas de documento. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina; Biblioteca Universitária, 2001. Disponível em: <<http://www.bu.ufsc.br/design/framesrefer.php>>. Acesso em: abril 2018.
- AMORIM, Tania Gonçalves Ferreira Nobre. Qualidade de Vida no Trabalho: preocupação também para servidores públicos? **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, Campo Largo, PR: Facecla, v. 9, n. 1, p. 35-48, maio 2010.
- ANCHIETA, V. C. C. et al. **Trabalho e riscos de adoecimento**: um estudo entre policiais civis. *Psicologia Teoria e Pesquisa*, v.27, p. 199-208, 2011.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520**: informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

\_\_\_\_\_. **NBR 6024**: informação e documentação: numeração progressiva das seções de um documento escrito: apresentação. Rio de Janeiro, 2012.

\_\_\_\_\_. **NBR 14724**: informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro, 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BARRETO, M. M. S. **Violência, saúde e trabalho** (uma jornada de humilhações). São Paulo: PUC-SP, 2006.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**. Portugal: Porto Editora, 1994.

BRANDÃO, Marisa. **Da arte do ofício à ciência da indústria**: a conformação do capitalismo industrial no Brasil vista através da educação profissional. 2007. p. 17. Disponível em:<[www.senac.br/BTS/253/boltec253b.htm](http://www.senac.br/BTS/253/boltec253b.htm)>. Acesso em: maio 2018.

BRASIL. Leis, Decretos. Decreto n. 7.566, de 23 de setembro de 1909. In: BRANDÃO, Marisa. **Da arte do ofício à ciência da indústria**: a conformação do capitalismo industrial no Brasil vista através da educação profissional. 2007. p. 17. Disponível em:<[www.senac.br/BTS/253/boltec253b.htm](http://www.senac.br/BTS/253/boltec253b.htm)>. Acesso em: maio de 2018.

\_\_\_\_\_. **Leis, Decretos**. Decreto n. 7566, de 23 de setembro de 1909.

\_\_\_\_\_. **Leis, Decretos**. Decreto n. 2208, de 17 de abril de 1997.

\_\_\_\_\_. Lei n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008. A Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Seção 1, p. 1, 30/12/2008a.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação; Setec. **Concepção e diretrizes**. Brasília: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, 2008b.

BORGES, L. de O.; ALVES FILHO, A. A. Mensuração da motivação e do significado do trabalho. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 6, n. 2, 2001.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. Qualidade de vida no trabalho. **Revista de Ciências Humanas**, Florianópolis: Ed. UFSC, v. 15, v. 22, 2 semestre 1997.

BÚRIGO, C. C. D.; LOCH, C. L. Gestão de pessoas: de recursos humanos ao processo de desenvolvimento humano e social. **Revista Reflexão e Ação**, 19 (1), p. 209-231, 2011.

CAÑETE, I. Qualidade de vida no trabalho: muitas definições e inúmeros significados. In: BITTENCOURT, C. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 387-406.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. São Paulo: Elsevier- Campus, 2004.

CRESWEL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUNHA, Luiz. **Ensino profissional e a irradiação do industrialismo no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Ed. da Unesp; Brasília: Flacso, 2005.

DANIEL, Janaina Bosa; ANDRADE, Polyanna Peres; PACHECO, Veruska Albuquerque. **Artigo sobre Políticas de QVT**. 2013.

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

DEJOURS, C. Sofrimento e prazer no trabalho: A abordagem pela psicopatologia do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Org.). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fiocruz; Brasília: Paralelo 15, 2004. p. 143-157.

DEMO, G. et al. Política de gestão de pessoas: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de Administração. **Organizações em Contexto**, 14 (7), p. 57-84, 2011.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Org.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

ELIAS, M. A.; NAVARRO, V. L. A relação entre o trabalho, a saúde e as condições de vida: negatividade e positividade no trabalho das profissionais de enfermagem de um hospital escola. **Revista Latino-Americana Enfermagem**, v. 14, p. 517-525, 2006.

FERNANDES, Eda. **Qualidade de Vida no Trabalho**: como medir para melhorar. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

\_\_\_\_\_. **Qualidade de Vida no Trabalho**: a renovação das empresas para os anos 90. Tendências do Trabalho, Rio de Janeiro, p. 10-21, 1989.

FERNANDES, Francisco das Chagas de Mariz. Gestão dos Institutos Federais: o desafio do centenário da Rede Federal de educação profissional e tecnológica. **Holos**, ano 25, v. 2, 2009.

FERNANDES, Eda; BECKER, João L. Qualidade de vida no trabalho (QVT): a realidade dos CPDs. In: REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 12., 1988, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: Anpad, 1988. p. 1.775-1.792.

FERNANDES, E. C.; GUTIERREZ, L. H. Qualidade de vida no trabalho (QVT) – uma experiência brasileira. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, 23 (4), p. 29-38, 1988.

FERRARI, Alfonso Trujillo. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

FERREIRA, M. C. A ergonomia da atividade pode promover a qualidade de vida no trabalho? Reflexões de natureza metodológica. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 11(1), p. 8-20, 2011.

\_\_\_\_\_. **Qualidade de vida no trabalho**. Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. Brasília: Paralelo 1, 2012.

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. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 25 (3), p. 319-327, 2009.

FERREIRA, R. R. et al. Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos

gestores. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (Rausp)**, 44 (2), p. 147-157, 2009.

\_\_\_\_\_. **Qualidade de Vida no Trabalho**: questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção. Brasília: Paralelo, 2013.

FERREIRA, Camila Lopes; PILATTI, Luiz Alberto. Entrevista realizada com Ana Cristina Limongi-França. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, n. 1, v. 5, p. 63-66, 2013.

FITZ-ENZ, J. **How to measure Human Resources management**. New York: Mc Graw-Hill Inc, 1984.

FRANÇA JR., N. R.; PILATTI, L. A. Gestão da qualidade de vida no trabalho (GQVT): modelos que os líderes e gestores podem utilizar para propiciar uma melhor qualidade de vida no trabalho. In: SIMPEP, 11., 2004, Bauru. **Anais...** Bauru, 2004.

GARCIA, E. O. P. Estudo de caso exploratório sobre qualidade de vida no trabalho de funcionários públicos. **Organizações em Contexto**, 3 (5), p. 9-31, 2007.

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

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUIDELLI, N. S.; BRESCIANI, L. P. Inovação e qualidade de vida no trabalho: uma visão integrada da gestão a partir de estudo de caso na indústria petroquímica do Grande ABC. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, 45 (1), p. 57-69, 2010.

HACKMAN, J. R.; OLDFHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, [S.l.], v. 60, n. 2, 1975.

HOFFMANN, J. M. L. **Avaliação**: mito e desafio – uma perspectiva construtivista. 41. ed. Porto Alegre: Mediação, 2011.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Relatório de Gestão 2013**. Disponível em: <ww.ifsc.edu.br>. Acesso em: maio 2018h.

\_\_\_\_\_. Portal IFSC. **Documentos Norteadores**. Disponível em: <<http://www.ifsc.edu.br/pt/documentos-norteadores>>. Acesso em: maio 2018a.

\_\_\_\_\_. Portal IFSC. **Histórico**. Disponível em: <<http://www.ifsc.edu.br/pt/historico>>. Acesso em: maio 2018b.

\_\_\_\_\_. Portal IFSC. **Missão, visão e valores**. Disponível em: <<http://www.ifsc.edu.br/pt/missao-visao-e-valores>>. Acesso em: maio 2018c.

\_\_\_\_\_. **Regimento Geral do IFSC**. Disponível em: <[ww.ifsc.edu.br](http://www.ifsc.edu.br)>. Acesso em: maio 2018d.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2019**. Revisado em 2017. Disponível em: <[ww.ifsc.edu.br](http://www.ifsc.edu.br)>. Acesso em: maio 2018e.

\_\_\_\_\_. **Projeto Pedagógico Institucional**. Disponível em: <[ww.ifsc.edu.br](http://www.ifsc.edu.br)>. Acesso em: maio 2018f.

\_\_\_\_\_. **Campus Florianópolis. 105 anos de inclusão social, educação profissional e tecnológica**. Disponível em: <[https://issuu.com/campusflorianopolisifsc/docs/livro\\_ifsc](https://issuu.com/campusflorianopolisifsc/docs/livro_ifsc)>. Acesso em: maio de 2018g.

LEITE-DA-SILVA, A. R. Contradições gerenciais na disseminação da “cultura corporativa”. O caso de uma estatal brasileira. **Revista de Administração Pública**, Rio Janeiro, v. 40, n. 3, 2006.

LEITE JÚNIOR, J. A. P.; CHAMON, E. M. Q. O.; CHAMON, M. A. Um estudo da qualidade de vida no trabalho em um instituto de pesquisa. In: SANT’ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M. **Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos**. Rio de Janeiro: Elsevier; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2011.

LIMA, M. E. A. Transtornos mentais e trabalho: o problema do nexso causal. **Revista de Administração da Fead**, vol. 2, p. 73-80, 2005.

\_\_\_\_\_. Programas de qualidade total e seus impactos sobre a qualidade de vida no trabalho. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (Rausp)**, 29 (4), p. 64-72, 1994.



LIMA FILHO, Domingos Leite; TAVARES, Adilson Gil (Orgs.). **Universidade tecnológica: concepções, limites e possibilidades**. Curitiba: Sindocefet-PR, 2006.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **RG-QVT** – Núcleo de Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho. Disponível em: <<http://www.g-qvt.com.br/>>. Acesso em: junho de 2018.

\_\_\_\_\_. **Qualidade de vida no trabalho** – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010a.

\_\_\_\_\_. Saúde com qualidade de vida organizacional e pessoal. De onde vem e para onde vai este caminho de sustentabilidade? In: MARRAS, J. P. (Org.). **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010b. p. 227-250.

\_\_\_\_\_. Treinamento e qualidade de vida. In: BOOG, G. G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books; ABTD, 2001. p. 244.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; KANIKADAN, A. Y. S. A construção de um instrumento de coleta de dados a partir do Modelo de Indicadores Biopsicossocial e Organizacional – BPSO-96 – e do Modelo de Competências do Bem-Estar – BEO – sobre gestão de qualidade devida no trabalho. **REAd**, 54 (12), p. 1-23, 2006.

MADRUGA, Érico de Ávila; SILVA, Silvana Ferreira Pinheiro; SILVA, Jesué Graciliano. **Gestão em rede multicâmpus: a experiência do Instituto Federal de Santa Catarina**. COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU, 14., 2014. Florianópolis, 2014.

MATOS, F. G. **Fator QF** – Ciclo de felicidade no trabalho. São Paulo: Makron Books, 1997.

MEDEIROS, J. P. **Qualidade de vida no trabalho da Emater-RN: validação de um instrumento síntese de pesquisa e diagnóstico**. 2007. 164 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2007.

MORAES, R.; GALIAZZI, M. C. Análise textual discursiva: processo construído de múltiplas faces. **Ciência & Educação**, v. 12, n. 1, p. 117-128, 2006.

MORAES, R.; GALIAZZI, M. C. Análise textual discursiva. Ijuí: Ed. Unijuí, 2011.

MORAES, Laic E. R. et al. Qualidade de vida no trabalho: uma pesquisa de diagnóstico com administradores cujo trabalho é mediado pelo computador. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, 14., 1990, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, SC: Anpad, 1990. p. 343-366. V. 6.

MOLINA, R. S.; RUIZ, V. M. Qualidade de vida no trabalho segundo futuros administradores. **Pensamento Plural**, 5 (2), p. 47-54, 2011.

NADLER, David A.; LAWLER, Edward E. Quality of work life: perspectives and directions. **Organizational Dynamics**, EUA: American Management Association, v. 11, p. 20-30, winter 1983.

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

OGATA, A.; SIMURRO, S. **Guia prático de qualidade de vida: como planejar e gerenciar o melhor programa para a sua empresa.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

OLIVEIRA, Patricia Morilha; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. **RAE-Eletrônica**, 4 (1), p. 1-21, 2005.

OTRANTO, Celia Regina. Criação e implantação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – IFETs. Dossiê: Reforma do Ensino Técnico e Tecnológico no Brasil. **Revista de Educação Técnica e Tecnológica em Ciências Agrárias**, n. 1, jan./jun. 2010.

PACHECO, Eliezer (Org.). **Institutos Federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica.** Brasília: Ed. Moderna, 2011.

PACHECO, Eliezer. **Os Institutos Federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica.** Brasília: Ed. do IFRN, 2010.

PACHECO, Eliezer Moreira; PEREIRA, Luiz Augusto Caldas; SOBRINHO, Moisés Domingos. Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia: limites e possibilidades. **Revista Linhas Críticas**, Brasília: UnB, vol. 16, n. 30, 2010.

\_\_\_\_\_. Educação profissional e tecnológica: das escolas de aprendizes artífices aos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. **T&C Amazônia**, n. 16, 2009.

PADILHA, V. Qualidade de vida no trabalho num cenário de precarização: a panaceia delirante. **Trabalho, Educação e Saúde**, 7 (3), p. 549-563, 2010.

PESSOA, R. W. A.; NASCIMENTO, L. F. O lazer como ferramenta da qualidade de vida no trabalho. **Organizações em Contexto**, 4 (7), p. 18-34, 2008.

PINTO, A. I. M. **A influência do trabalho por turnos no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional**. 2017. Dissertação (Mestrado) – Universidade do Porto, Portugal, 2017.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas. **Revista RAP**, Rio de Janeiro, 40(1):81-105, 2006.

PORTAL MEC. **Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/rede-federal-de-educacao-profissional-cientifica-e-tecnologica>>. Acesso em: maio 2018.

QUIRINO, Tarcizio Rego; XAVIER, Odino Silva. Qualidade de vida no trabalho de organização de pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo: USP, v. 22, p. 71-82, jan./mar. 1987.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**. Para alunos dos cursos de Graduação e pós-Graduação. 3. ed. São Paulo: Editora Loyola, 2005.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Petrópolis: Vozes, 1994.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis: Vozes, 2009.

SÁ, M. A. D. et al. Qualidade de Vida no Trabalho docente – uma questão de prazer! In: XXXI Encontro da ANPAD – Associação Nacional de Pós-

Graduação e Pesquisa em Administração, 30., 2007, Rio de Janeiro. **Anais** [...]. Rio de Janeiro: Enanpad, 2007.

SANTANA, Sigrid S. Síntese das apresentações. In: ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS EM QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO, 1998, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Progesp; FEA; USP, 1998.

SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M.; MORAES, L. F. R. Antecedentes, origens e evolução do movimento em torno da qualidade de vida no trabalho. In: SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M. **Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos**. Rio de Janeiro: Elsevier; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2011.

SILVA, L. V.; ANTUNES, E. D. Influência das relações flexíveis de trabalho na qualidade de vida do trabalhador: a visão de seus atores sociais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002. Salvador. **Anais...** Salvador, BA: Anpad, 2002.

SILVA, Jesué Graciliano; SANTOS, Consuelo A. Sielski; SANTOS, Marcelo Carlos Silva. **Transformação do CEFET-SC em IFSC: concepções, conquistas e desafios**, 2014. Disponível em: <<https://transformacaodocefetscemifsc.wordpress.com/>>. Acesso em: maio 2018.

SCHESINGER, Leonard A. **Quality of work life and the Supervisor**. Havard Business Scholl de Schlesinger. New York: Praeger, 1982.

SOUZA, W. J.; MEDEIROS, J. P. Diagnóstico da qualidade de vida no trabalho (QVT) de frentistas de postos de combustíveis e suas interfaces com a qualidade dos serviços prestados. **Revista de Gestão da USP**, 14 (3), p. 71-89, 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Biblioteca Universitária. **Trabalho acadêmico: guia fácil para diagramação: formato A5**. Florianópolis, 2009. Disponível em: <<http://www.bu.ufsc.br/design/GuiaRapido2012.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2013

\_\_\_\_\_. **Minuta de Resolução do Conselho Superior Política de Qualidade de Vida no Trabalho do IFSC (QVT)**. 2018.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. Qualidade de Vida no Trabalho: origem, evolução e perspectivas. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 1, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, Débora F. V. B.; HANASHIRO, Darcy M. M. Visão introdutória de qualidade de vida no trabalho. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 11, n. 2, p. 41-46, jul. 1990.

VIEIRA, Adriane. **A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total**. Florianópolis: Insular, 1996.

VIEIRA, A. C. G.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Um breve histórico sobre a atividade de gestão de pessoas e os fatores críticos da gestão da qualidade de vida no trabalho em entidades estudantis**. In: SEMEAD, 7., [S.l.], 2003.

WALLAU, S. M. D. **Estresse laboral e síndrome de Burnout: uma dualidade em estudo**. Novo Hamburgo: Feevale, 2003.

WALTON, Richard. Quality of working life. What is it? **Sloan Management Review**, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? **Sloan Management**, [S.l.], v. 15, n. 1, 1973.

WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality working life. **Human Relations**, New York, v. 32, n. 2, feb. 1979.

WESTIN, O.; ROBERTS, H. I. Interventionist research: the puberty years: an introduction to the special issue. **Qualitative Research in Accounting & Management**, v. 7, n. 1, p. 5-12, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

ZANELLA, Cleunice. Metodologia de estudo de pesquisa em administração. **Fascículo de metodologia científica, UFSC/MEC/Capes/PNAP**. Florianópolis, 2009.



## **ANEXOS E APÊNDICES**





## ANEXO A

Questionário Interfaces QVT e Administração Pública: Adaptação do Questionário Interfaces QVT e Administração (LIMONGI-FRANÇA, 2010a) e Utilizado na Coleta de Dados Desta Pesquisa

Esta é uma pesquisa para avaliar Ações e Programas de Bem-Estar, Saúde e Segurança no Trabalho, e que denominaremos Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Considerando sua posição como administrador/gestor em órgão público, solicitamos sua colaboração, respondendo às questões que seguem.

1. Indique uma palavra-chave que, para você, signifique Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em órgãos públicos: \_\_\_\_\_.

2. Assinale a posição das Ações e Programas de Qualidade de Vida no Trabalho com relação a sua atividade de chefe/gestor na administração de órgão público:

primária ( )

secundária ( )

não faz parte das minhas atividades ( )

Para as afirmações a seguir assinale de acordo com a legenda:

1 – Concordo

2 – Concordo Parcialmente

3 – Discordo

4 – Desconheço

3. As Ações e os Programas de QVT são importantes.

( ) 1 – Concordo ( ) 2 – Concordo Parcialmente ( ) 3 – Discordo ( )

4 – Desconheço

4. Ações e Programas de QVT interferem na produtividade em órgãos públicos.

( ) 1 – Concordo ( ) 2 – Concordo Parcialmente ( ) 3 – Discordo ( ) 4 – Desconheço

Caso a resposta da questão 6 tenha sido 1 (concordo) ou 2 (concordo parcialmente), responda à questão 4.1:

4.1 De que forma?

( ) Positivamente

( ) Negativamente

5. Servidores públicos que não ocupam posição de chefia/gestão valorizam Ações e Programas de QVT.

1 – Concordo  2 – Concordo Parcialmente  3 – Discordo  4 – Desconheço

6. A Direção e Alta Direção, em órgãos públicos, consideram necessárias as Ações e Programas de QVT.

1 – Concordo  2 – Concordo Parcialmente  3 – Discordo  4 – Desconheço

7. As Ações e Programas de QVT oferecidos em órgãos públicos são legítimos de fato.

1 – Concordo  2 – Concordo Parcialmente  3 – Discordo  4 – Desconheço

8. Em órgãos públicos, há resultados mensuráveis das Ações e Programas de QVT.

1 – Concordo  2 – Concordo Parcialmente  3 – Discordo  4 – Desconheço

9. Minha área de atuação utiliza práticas relacionadas ao bem-estar no trabalho.

1 – Concordo  2 – Concordo Parcialmente  3 – Discordo  4 – Desconheço

10. O chefe/gestor em órgãos públicos deveria ter formação específica na área de QVT.

1 – Concordo  2 – Concordo Parcialmente  3 – Discordo  4 – Desconheço

11. A utilização de Ações e Programas de QVT aumentou nos últimos 5 (cinco) anos em órgãos públicos.

1 – Concordo  2 – Concordo Parcialmente  3 – Discordo  4 – Desconheço

12. As Ações e Programas de QVT, em órgãos públicos, geram benefícios que se perpetuam para novas gerações.

1 – Concordo  2 – Concordo Parcialmente  3 – Discordo  4 – Desconheço

13. Tenho tido informações sobre Qualidade de Vida no Trabalho.

- 1 – Concordo     2 – Concordo Parcialmente     3 – Discordo  
 4 – Desconheço

14. As informações que recebo sobre QVT melhoram minha atuação profissional.

- 1 – Concordo     2 – Concordo Parcialmente     3 – Discordo  
 4 – Desconheço

15. Todo órgão público deveria ter um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho.

- 1 – Concordo     2 – Concordo Parcialmente     3 – Discordo  
 4 – Desconheço

16. Toda ação de Qualidade de Vida no Trabalho deve partir do servidor público que ocupa posição de chefia/gestão.

- 1 – Concordo     2 – Concordo Parcialmente     3 – Discordo  
 4 – Desconheço

17. Tenho uma definição clara sobre Qualidade de Vida no Trabalho em órgãos públicos.

- 1 – Concordo     2 – Concordo Parcialmente     3 – Discordo  
 4 – Desconheço

18. Há modelos gerenciais para implantação de Programas de QVT em órgãos públicos.

- 1 – Concordo     2 – Concordo Parcialmente     3 – Discordo  
 4 – Desconheço

19. Em sua opinião, para você como chefe/gestor, sua Qualidade de Vida precisa ser melhorada.

- 1 – Concordo     2 – Concordo Parcialmente     3 – Discordo  
 4 – Desconheço

Assinale Verdadeiro ou Falso nas alternativas a seguir:

20. Espera-se melhoria da produtividade em órgãos públicos que têm Ações e Programas de QVT.

- Verdadeiro  
 Falso

21. Em relação à questão anterior. De que forma?

- 1 – Maior comprometimento
- 2 – Fidelidade ao órgão público
- 3 – Melhoria do clima interno
- 4 – Atração dos benefícios
- 5 – Mais disposição para o trabalho
- 6 – Postergar a aposentadoria de servidores
- 7 – Outro

22. Como Chefe/gestor, você sente necessidade de introduzir Ações e Programas de QVT em sua área de atuação profissional.

- Verdadeiro
- Falso

23. Caso seja afirmativo a questão anterior. Por que você sente necessidade de introduzir Ações e Programas de QVT em sua área?

---

---

---

---

24. Em órgãos públicos, as Ações e Programas de QVT são vistos como (marque apenas uma alternativa)

- 1 – Despesas
- 2 – Obrigação Legal
- 3 – Investimento
- 4 – Publicidade
- 5 – Uma ação específica de RH
- 6 – Publicidade
- 7 – Outro

25. As ações e programas de QVT em órgãos públicos devem ser (marque apenas uma alternativa)

- 1 – um produto ou serviço permanente do órgão
- 2 – suporte às atividades do órgão
- 3 – ações gerenciais
- 4 – estratégias e políticas

26) O que entendo, enquanto gestor, ser um ambiente de trabalho que promova a qualidade de vida?

## ANEXO B

Os objetivos das perguntas aos gestores é discutir os dilemas – desafios, dúvidas e expectativas – em relação ao processo de concepção e introdução de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT), além de investigar o seu papel estratégico e verificar quais as possíveis ações que estes gestores propõem para introduzir um PQVT.

1) Na sua opinião, quais são os três principais desafios que, enquanto gestor, acredita que possa enfrentar para implementar e manter um PQVT?

- 1 – Melhorar a qualidade de vida dos servidores ( )
- 2 – Obter a adesão dos servidores aos PQVTs ( )
- 3 – Combinar a QVT com a produtividade ( )
- 4 – Envolver a alta administração ( )
- 5 – Melhorar as relações sociais e profissionais ( )
- 6 – Considerar a diversidade existente na organização ( )
- 7 – Investir na capacidade gerencial ( )
- 8 – Melhorar a eficiência e a eficácia dos processos ( )
- 9 – Evitar a falta de continuidade ( )
- 10 – Compatibilizar o PQVT com as limitações legais ( )
- 11 – Promover a mudança da cultura organizacional ( )
- 12 – Obter a adesão de terceirizados, estagiários e cedidos ( )
- 13 – Outro ( ). Qual? \_\_\_\_\_

Fonte: Adaptado de Ferreira et al. (2009).

2) Na sua opinião, quais as três principais dúvidas que, enquanto gestor, possui em relação às questões que norteiam um PQVT?

- 1) Qual é o papel dos gestores? ( )
- 2) Haverá continuidade PQVT? ( )
- 3) Quais são os objetivos/premissas do programa? ( )
- 4) Como funciona o PQVT na prática? ( )
- 5) Como enfrentar as variáveis que fogem ao nosso controle? ( )
- 6) De quem será a responsabilidade de gestão do PQVT? ( )
- 7) Quais são os indicadores de QVT? ( )
- 8) Como motivar os servidores? ( )
- 9) Quais são os resultados de PQVTs em outras instituições? ( )
- 10) Como driblar o conservadorismo no órgão? ( )
- 11) Como o programa será implementado? ( )
- 12) Quais serão os efeitos sobre a estrutura e a cultura organizacional? ( )

- 13) Quais serão os instrumentos gerenciais para a implantação? ( )
- 14) Haverá o apoio da alta administração? ( )
- 15) Como conseguir o apoio dos servidores? ( )
- 16) Temos conhecimento para implantar o PQVT? ( )
- 17) Como contemplar as diferenças existentes? ( )
- 18) Outra ( ).Qual? \_\_\_\_\_

Fonte: Adaptado de Ferreira et al. (2009).

- 3) Quais as três principais expectativas, enquanto gestor, que você espera obter no seu *Campus* com a implantação de um PQVT?
- 1) Melhorar a QVT de todos ( )
- 2) Melhorar o desempenho organizacional ( )
- 3) Que as ações práticas gerem resultados ( )
- 4) Que haja continuidade do programa ( )
- 5) Que as diferenças existentes sejam contempladas ( )
- 6) Estabelecimento de diretrizes para a condução do PQVT ( )
- 7) Que haja empenho dos gestores ( )
- 8) Que haja mudança cultural na organização ( )
- 9) Outra ( ) Qual? \_\_\_\_\_

Fonte: Adaptado de Ferreira et al. (2009).

**ANEXO C**  
**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA**  
**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E**  
**TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA**

**DECLARAÇÃO**

Declaro para os devidos fins e efeitos legais que tenho conhecimento da pesquisa intitulada “QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO: UMA ANÁLISE A PARTIR DO OLHAR DOS GESTORES DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DE SANTA CATARINA”, sob a responsabilidade de VÂNESSA DA ROSA GUIMARÃES. Diante da análise da proposta de pesquisa, realizada pela Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação, autorizo a sua execução. Esta autorização não exime, contudo, a responsabilidade do pesquisador em atender à Resolução CNS 466/12, de 12/12/2012, e à Resolução CNS 510/16, de 07/04/2016 e complementares.

Clodoaldo Machado  
Pró-Reitor de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação  
Conforme Portaria n° 2484 de 05/08/2017

Florianópolis, 4 de dezembro de 2018.

Instituto Federal de Santa Catarina – Reitoria  
Rua: 14 de Julho, 150 | Coqueiros | Florianópolis /SC | CEP: 88.075-010  
Fone: (48) 3877-9000 | [www.ifsc.edu.br](http://www.ifsc.edu.br) | CNPJ 11.402.887/0001-60

**ANEXO D**  
**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**  
**1ª via – pesquisador**

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2017

**PESQUISA: QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**  
**COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO: uma análise a partir do**  
**olhar dos gestores de uma Instituição de Ensino Superior de Santa**  
**Catarina**

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa. Antes de decidir se deseja realmente participar, é fundamental que saiba o quanto as suas informações são importantes e que serão utilizadas, bem como o que o estudo envolve e os possíveis benefícios, riscos e desconfortos envolvidos.

**POR FAVOR, LEIA COM ATENÇÃO E CUIDADO AS**  
**INFORMAÇÕES ABAIXO.**

**Qual a justificativa deste estudo?**

Esta pesquisa busca auxiliar a política institucional sobre Qualidade de Vida no Trabalho que está sendo introduzida no IFSC, à medida que busca compreender as concepções e percepções que os gestores dos *campi* da Grande Florianópolis do IFSC possuem sobre práticas gerenciais (ações e PQVTs) como maneira de melhorar o nível de QVT dos servidores dessa Instituição. Conhecer o que os gestores pensam sobre práticas gerenciais (ações e PQVTs) é importante e pertinente na construção de um ambiente cada vez mais saudável e agradável para todos os servidores.

**Quais os objetivos deste estudo e quais as informações disponíveis?**

Compreender as concepções e percepções de um grupo de gestores do IFSC sobre práticas gerenciais (ações e PQVTs) como maneira para melhorar a QVT dos servidores docentes e Taes da Instituição. Caracterizar o perfil dos gestores. Verificar quais os limites (desafios, dúvidas e expectativas) que os gestores do IFSC possuem em relação à introdução ao PQVT. E, por fim, elaborar diretrizes sobre QVT.

**Eu tenho que participar?**

Você **não é obrigado** a participar e em qualquer momento poderá desistir sem que haja prejuízo aos pesquisadores ou instituição. Caso concorde, porém, por favor, assine (as duas vias) ao final do documento. Ficará com você uma cópia assinada pelos pesquisadores, na qual consta o telefone e o endereço destes e o CEP onde o mesmo foi analisado, podendo tirar dúvidas do projeto e de sua participação.



**O que acontecerá comigo se eu participar?**

Você responderá a um questionário constituído por perguntas fechadas alusivas à problemática deste estudo.

**Quais são os possíveis desconfortos e riscos que posso ter se participar?**

Por se tratar de uma pesquisa em que o instrumento de coleta de dados a ser utilizado é o questionário, o risco é baixo aos participantes da pesquisa. É garantido o resguardo das informações e o anonimato dos participantes durante e após a pesquisa.

**O que acontecerá com as informações desta pesquisa e como os dados pessoais do(a) senhor(a) serão utilizados?**

A publicação do resultado visará somente a destacar os possíveis benefícios obtidos na pesquisa em questão. A divulgação será em meio científico, e você poderá solicitar informações durante todas as fases da pesquisa. Sua identidade será preservada em todos os momentos.

**Que custos eu terei se participar?**

Ela não possui fins econômicos financeiros por parte dos envolvidos, sendo as dispensas mantidas pelos pesquisadores. Por ser de caráter voluntário e sem interesse financeiro, portanto, o participante não terá nenhum gasto, mas também não terá direito a nenhum tipo de pagamento.

**Quais os possíveis benefícios que posso ter se participar?**

Ao desenvolver estudos sobre essa temática você está contribuindo para produzir conhecimento de importância e relevância científica, justificando, dessa forma, a presente proposta de estudo científico para: a) o curso de Mestrado profissional em Administração universitária; b) o próprio IFSC, particularmente para os gestores; c) a área de gestão de pessoas do IFSC; d) o mestrando; e) as IES do país, de maneira geral, no desenvolvimento do tema e de modelos com aplicabilidade na área de gestão de pessoas.

**Com quem devo entrar em contato se necessitar de mais informações?**

Em caso de qualquer problema ou dúvida relacionada ao estudo, por favor, entre em contato com: professor Cláudio José Amante, de segunda à sexta-feira, na sala nº 145, segundo andar, do CCS/UFSC, pelo telefone (48) 3721-9520 ou o e-mail [claudio.amante@ufsc.br](mailto:claudio.amante@ufsc.br), ou com a acadêmica Vânessa da Rosa Guimarães Ghisolfi (48)99132-1612 (telefone celular) ou e-mail [vanessarosaguimaraes@gmail.com](mailto:vanessarosaguimaraes@gmail.com).

Este projeto de pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Santa Catarina sob o processo nº \_\_\_\_\_. Assinatura do pesquisador responsável: \_\_\_\_\_.

**Eu,** \_\_\_\_\_, recebi informações sobre o estudo: Qualidade de Vida no Trabalho como instrumento de gestão: uma análise a partir do olhar dos gestores de uma instituição de Ensino Superior de Santa Catarina, além disso, li e compreendi todas as informações fornecidas sobre minha participação nesta pesquisa, e tive a chance de discutir, fazer perguntas e esclarecer as dúvidas. Assim sendo, eu concordo voluntariamente em participar deste estudo. Ao assinar este termo de consentimento, estou de pleno acordo com os dados a serem coletados, podendo estes serem utilizados segundo o descrito neste termo de consentimento. Entendo que receberei uma cópia assinada, pelos pesquisadores e por mim, deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Nome da pessoa que aplicou este termo

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Assinatura da pessoa que aplicou este termo

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**  
**2ª via – participante**

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2018

**PESQUISA: QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO: uma análise a partir dos olhar dos gestores de uma Instituição de Ensino Superior de Santa Catarina**

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa. Antes de decidir se deseja realmente participar é fundamental que saiba o quanto as suas informações são importantes e que serão utilizadas, bem como o que o estudo envolve e os possíveis benefícios, riscos e desconfortos envolvidos.

**POR FAVOR, LEIA COM ATENÇÃO E CUIDADO AS INFORMAÇÕES ABAIXO.**

**Qual a justificativa deste estudo?**

Esta pesquisa busca auxiliar a política institucional sobre Qualidade de Vida no Trabalho que está sendo introduzida no IFSC, à medida que busca compreender as concepções e percepções que os gestores dos *campi* da Grande Florianópolis do IFSC possuem sobre práticas gerenciais (ações e PQVTs) como maneira de melhorar o nível de QVT dos servidores dessa Instituição. Conhecer o que os gestores pensam sobre práticas gerencias (ações e PQVTs) é importante e pertinente na construção de um ambiente cada vez mais saudável e agradável para todos os servidores.

**Quais os objetivos deste estudo e quais as informações disponíveis?**

Compreender as concepções e percepções de um grupo de gestores do IFSC sobre práticas gerenciais (ações e PQVTs) como maneira para melhorar a QVT dos servidores docentes e Taes da Instituição. Caracterizar o perfil dos gestores. Verificar quais os limites (desafios, dúvidas e expectativas) que os gestores do IFSC possuem em relação à introdução ao PQVT. E, por fim, elaborar diretrizes sobre QVT.

**Eu tenho que participar?**

Você **não é obrigado** a participar e em qualquer momento poderá desistir sem que haja prejuízo aos pesquisadores ou instituição. Caso concorde, porém, por favor, assine (as duas vias) ao final do documento. Ficará com você uma cópia assinada pelos pesquisadores, na qual consta o telefone e o endereço destes e o CEP onde o mesmo foi analisado, podendo tirar dúvidas do projeto e de sua participação.

**O que acontecerá comigo se eu participar?**

Você responderá a um questionário constituído por perguntas fechadas alusivas à problemática deste estudo.

**Quais são os possíveis desconfortos e riscos que posso ter se participar?**

Por se tratar de uma pesquisa em que o instrumento de coleta de dados a ser utilizado é o questionário, o risco é baixo aos participantes da pesquisa. É garantido o resguardo das informações e o anonimato dos participantes durante e após a pesquisa.

**O que acontecerá com as informações desta pesquisa e como os dados pessoais do(a) senhor(a) serão utilizados?**

A publicação do resultado visará somente a destacar os possíveis benefícios obtidos na pesquisa em questão. A divulgação será em meio científico, e você poderá solicitar informações durante todas as fases da pesquisa. Sua identidade será preservada em todos os momentos.

**Que custos eu terei se participar?**

Ela não possui fins econômicos financeiros por parte dos envolvidos, sendo as dispensas mantidas pelos pesquisadores. Por ser de caráter voluntário e sem interesse financeiro, portanto, o participante não terá nenhum gasto, mas também não terá direito a nenhum tipo de pagamento.

**Quais os possíveis benefícios que posso ter se participar?**

Ao desenvolver estudos sobre essa temática você está contribuindo para produzir conhecimento de importância e relevância científica, justificando, dessa forma, a presente proposta de estudo científico para: a) o curso de Mestrado profissional em Administração universitária; b) o próprio IFSC, particularmente para os gestores; c) a área de gestão de pessoas do IFSC; d) o mestrando; e) as IES do país, de maneira geral, no desenvolvimento do tema e de modelos com aplicabilidade na área de gestão de pessoas.

**Com quem devo entrar em contato se necessitar de mais informações?**

Em caso de qualquer problema ou dúvida relacionada ao estudo, por favor, entre em contato com: professor Cláudio José Amante, de segunda à sexta-feira, na sala nº 145, segundo andar, do CCS/UFSC, pelo telefone (48) 3721-9520 ou o e-mail [claudio.amante@ufsc.br](mailto:claudio.amante@ufsc.br), ou com a acadêmica Vânessa da Rosa Guimarães Ghisolfi (48)99132-1612 (telefone celular) ou e-mail [vanessarosaguimaraes@gmail.com](mailto:vanessarosaguimaraes@gmail.com).

Este projeto de pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Santa Catarina sob o processo nº\_\_\_\_\_. Assinatura do pesquisador responsável: \_\_\_\_\_.

**Eu,** \_\_\_\_\_, recebi informações sobre o estudo: Qualidade de Vida no Trabalho como instrumento de gestão: uma análise a partir do olhar dos gestores de uma instituição de Ensino Superior de Santa Catarina, além disso, li e compreendi todas as informações fornecidas sobre minha participação nesta pesquisa, e tive a chance de discutir, fazer perguntas e esclarecer as dúvidas. Assim sendo, eu concordo voluntariamente em participar deste estudo. Ao assinar este termo de consentimento, estou de pleno acordo com os dados a serem coletados, podendo estes serem utilizados segundo o descrito neste termo de consentimento. Entendo que receberei uma cópia assinada, pelos pesquisadores e por mim, deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Nome da pessoa que aplicou este termo

\_\_\_\_\_

Nome do participante

\_\_\_\_\_

Assinatura da pessoa que aplicou este termo

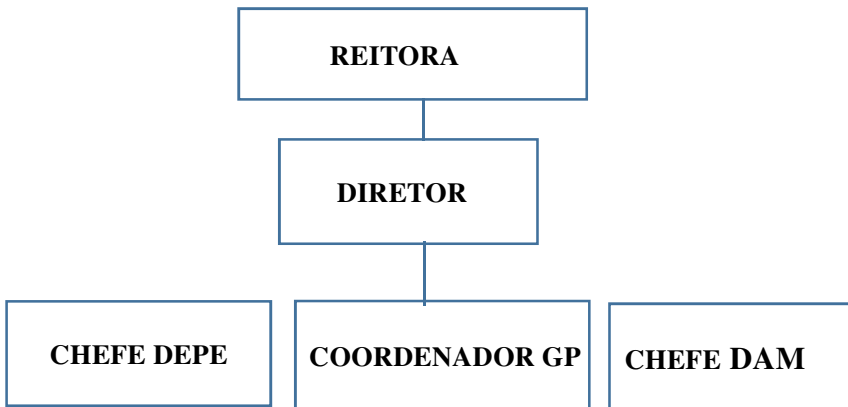
\_\_\_\_\_

Assinatura do participante

\_\_\_\_\_

## APÊNDICE A

O organograma a seguir demonstra a hierarquia existentes entre os gestores, sujeitos da pesquisa, dentro do quadro de pessoal do IFSC.



### SUJEITOS DA PESQUISA

Diretor geral dos *campi*

Chefe Depe: Gestor responsável pelo Departamento de ensino, pesquisa e extensão

Chefe DAM: Gestor responsável pelo Departamento de Administração  
Coordenador de Gestão de Pessoas