

GESTÃO DE PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM  
INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR  
*QUALITY OF WORK LIFE PROGRAMS MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION PUBLIC INSTITU-  
TIONS*

**Kemilly Bianca de Mello<sup>1</sup>, Wilson José Alves Pedro<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Universidade Federal de São Carlos - kemillybm@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Universidade Federal de São Carlos - wjapedro@gmail.com

Recebido em 19 de Setembro de 2017; Aceito em 08 de Dezembro de 2017.

**Resumo**

Os Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) em organizações de âmbito público estão cada vez mais comuns. Por reconhecer a importância da qualidade de vida no trabalho (QVT) é que este artigo analisa os PQVT em três instituições públicas de ensino superior localizadas no interior do estado de São Paulo, direcionando a pesquisa na atuação dos gestores desse tipo de programa. Trata-se de um estudo multicaso baseado em metodologia teórico-empírica, descritiva e exploratória, com análise documental e bibliográfica. Para a análise dos dados foram utilizados procedimentos qualitativos. Os resultados e discussão evidenciaram que os programas analisados possuem características específicas conforme as diretrizes institucionais e as demandas organizacionais e dos servidores, denotando as estratégias de gestão adotadas. Considerando os aspectos teóricos e as experiências empíricas, sugere-se algumas etapas para a implantação e/ou aprimoramento de um PQVT.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho. Programas de qualidade de vida no trabalho. Gestão. Instituições públicas de ensino superior.

**Abstract**

The quality of work life programs (QWLP) in public organizations are becoming increasingly common. Acknowledging the importance of quality of work life (QWL), this article analyses the QWL in three higher education public institutions in the countryside of the state of São Paulo, aiming the research at the acting of the managers of this type of program. It is a multi-case study based on theoretical-empirical methodology, also descriptive and explanatory, with documental and bibliographical analysis. Qualitative procedures were used to analyze the data. The results and discussion showed that the analyzed programs have specific characteristics in accordance with the institutional guidelines and the organizational and servers demands, denoting the adopted managing strategies. Taking into consideration the theoretical aspects and the empirical experiences, some steps are suggested to the implementation and/or improvement of a QWL.

Keywords: Work Life Quality. Quality of work life programs. Higher education public institutions. Managing.

## Introdução

Visando proporcionar melhorias aos indivíduos e à organização é que a qualidade de vida no trabalho (QVT) surge. Os diversos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) presentes nas organizações visam valorizar os trabalhadores e propiciar um bom ambiente de trabalho, contribuindo em aspectos profissionais e pessoais. Para gerir um programa deste tipo é necessário que o gestor possua um rol extenso de competências, já que muitas ações e decisões que envolvem, desde a implementação até a avaliação, estão sob sua incumbência. Por conta disso há também muitos desafios a serem superados neste processo de gestão.

Este estudo propôs analisar e caracterizar a gestão de QVT e seus programas em três universidades de ensino (IES) públicas, localizadas no interior do estado de São Paulo.

Neste estudo multicaso a investigação foi feita através da metodologia de pesquisa teórica e empírica, esta última com o apoio de uma entrevista semiestruturada aos gestores dos Programas, cujas informações foram adquiridas por documentos, sites e outras referências de domínio público. Assim, atingiu-se o objetivo de caracterizar a gestão de programas de QVT em instituições públicas de ensino superior, analisando as práticas atuais em Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho destas IES.

A estrutura deste artigo está dividida em cinco seções, iniciada por esta introdução, seguida por um breve referencial teórico sobre QVT, que engloba aspectos da gestão, do setor público e dos PQVT. A terceira e quarta seção tratam do percurso metodológico e dos resultados e discussão, respectivamente. Por fim, a última seção versa sobre as considerações finais.

## Qualidade de Vida no Trabalho e Gestão em QVT

O termo qualidade de vida no trabalho apresenta conceitos e abordagens diversas, e por sua falta de consenso e diferentes percepções ele é caracterizado como sendo polissêmico. Segundo Limongi-França e Arellano (2002) é a partir da década de 30, em que há uma preocupação com a segurança no trabalho e o alinhamento aos objetivos dos sindicatos, que o tema QVT mostra-se em evidência. Porém é com Eric Trist e seus colaboradores, a partir dos anos de 1950, que o conceito de QVT é desenvolvido a partir da visão entre a tríade indivíduo, trabalho e organização (RODRIGUES, 2000). Já nos anos 70, Walton (1973) apresenta um modelo de avaliação de QVT nas organizações que é composto por oito categorias: remuneração justa e adequada, segurança e salubridade do trabalho, oportunidade de utilizar e desenvolver habilidades, oportunidade de progresso e segurança no emprego, integração social na organização, leis e normas sociais, trabalho e vida privada, e significado social da atividade do empregado. Este modelo é um dos mais famosos quando se trata de avaliar e entender sobre a QVT.

Abaixo segue quadro sintetizando alguns dos principais conceitos e respectivos autores e ano (QUADRO 1).

**Quadro 1** - Conceitos de QVT

Autor	Ano	Conceitos de qualidade de vida no trabalho
Walton	1973	A QVT é diretamente proporcional ao nível de satisfação e a autoestima do empregado.
Hackman & Oldham	1975	A QVT como resultante de dimensões básicas da tarefa capazes de gerar estados psicológicos que resultam em motivação e satisfação em diferentes níveis.
Trist	1975	A QVT como resultante de dimensões básicas da tarefa capazes de gerar estados psicológicos que resultam em motivação e satisfação em diferentes níveis.
Werther & Davis	1979	Considera que a QVT é afetada por quatro problemas: o problema político, o problema econômico, o problema psicológico e o problema sociológico.

Huse & Cummings	1983	A QVT era vista como um conceito global e como uma forma de enfrentar problemas de qualidade e produtividade. Percebido como a grande esperança das organizações para atingirem altos níveis de produtividade sem esquecerem a motivação e satisfação do indivíduo.
Siqueira & Coletta	1985	Qualidade de vida como forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização na qual se destacam os seguintes aspectos: (a) preocupação com o bem-estar do trabalhador e com eficácia organizacional; (b) participação do trabalhador nas decisões e problemas no trabalho.
Limongi-França	1989	A QVT envolvendo fatores determinantes e o próprio trabalho, as relações interpessoais, o indivíduo, as políticas de recursos humanos e a empresa como um todo.
Albuquerque	1995	A QVT é uma compreensão abrangente e comprometida sobre as condições de vida no trabalho, incluindo aspectos de bem-estar, garantia de saúde e segurança física, mental e social e capacitação para realizar tarefas com segurança e bom uso da energia pessoal.
Fernandes & Ballesteros	1996	Qualidade de vida equivale a “bem-estar” no domínio social, ao “status de saúde” no domínio da medicina e ao “nível de satisfação” no domínio psicológico.
Fernandes	1996	A QVT está associada à melhoria das condições físicas, dos programas de lazer, estilos de vida, instalações, atendimento e reivindicações dos trabalhadores, ampliação do conjunto de benefícios.
Fernandes & Gutierrez	1998	A QVT é afetada ainda por questões comportamentais que dizem respeito às necessidades humanas e aos tipos de comportamentos individuais no ambiente de trabalho, de alta importância, como, entre outros, a variedade, identidade de tarefa, e retroinformação.
Limongi-França	2003	A QVT é a percepção de bem-estar, a partir das necessidades individuais, ambiente social e econômico e as expectativas de vida. Modelo de competências do Bem-Estar Organizacional.
Gutierrez	2004	A QVT pode ser entendida como uma situação de bem-estar relacionado ao emprego do indivíduo e a extensão em que sua experiência de trabalho é compensadora, satisfatória, despojada de estresse e outras consequências negativas.
Magalhães & Vilas Boas	2008	Integração dos indicadores de QVT com indicadores de qualidade de vida.
Limongi-França	2010	A QVT como uma nova competência do gestor frente ao perfil das organizações pós-industriais. Além de objetivar o bem-estar do indivíduo trabalhador, é um diferencial para o administrador no que tange uma nova competência estratégica para a gestão adequada de uma organização, equilibrando as necessidades das pessoas e das empresas.
Guimarães*	2015	A QVT refere-se à favorabilidade ou não de um ambiente de trabalho para as pessoas que trabalham em uma organização
Rodrigues*	2016	A QVT é uma metodologia que envolve pessoas, trabalho e organização, busca o bem-estar, a participação, integração do trabalhador e a eficácia organizacional, através da melhor qualidade e maior produtividade.

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

---

Em linhas gerais, a QVT envolve fatores capazes de propiciar bem-estar, reconhecimento, valorização, acolhimento, autonomia e outros benefícios aos trabalhadores, e também à organização, já que um convívio mais harmônico, respeitável, ético acarretam mudanças no local de trabalho e nas relações interpessoais.

De acordo com Bom Sucesso (1997, p. 45) “a conquista da qualidade de vida, em grande parte, depende do próprio indivíduo, do valor que atribui à vida, da auto-estima e auto-imagem, do engajamento profissional, político e social”. Outro ator principal nesse processo de possibilitar a QVT é o gestor, este “que faz a mediação entre a alta direção e a equipe operacional, sendo a competência interpessoal a mais exigida em suas atividades. Ocupa nível tático e possui visão funcional das atividades a serem desempenhadas” (MENDES; AGUIAR, 2013, p. 128). Portanto, frente ao desenvolvimento de um PQVT é comum encontrar um gestor, juntamente com uma equipe composta por diferentes profissionais, já que a QVT é uma área multidisciplinar.

Segundo Ferreira (2011), a gestão de QVT envolve a competência profissional, esta que apresenta três dimensões:

- Formação Teórica: conhecimentos sobre QVT sobre o indivíduo, a organização e o trabalho; indica a competência técnica.
- Formação Metodológica: conhecimentos sobre os instrumentos e mecanismos para práticas com a QVT; indica a competência técnica.
- Engajamento Ético: conduta profissional ética, componente político (foco na coletividade); indica a competência política.

Quando estas três dimensões estão integradas a competência profissional é colocada em sintonia com a concepção da QVT (FERREIRA, 2011).

Além da implantação e desenvolvimento de um PQVT, cabe ainda ao gestor a avaliação desse programa. Esse processo é essencial para orientar os caminhos, identificar e corrigir as falhas, além de reconhecer os sucessos e realizar melhorias contínuas. Segundo Barros e Oliveira (2013, p. 185), a incompetência pode ocasionar uma avaliação superficial, pontual e desarticulada, gerando simplificação dos resultados.

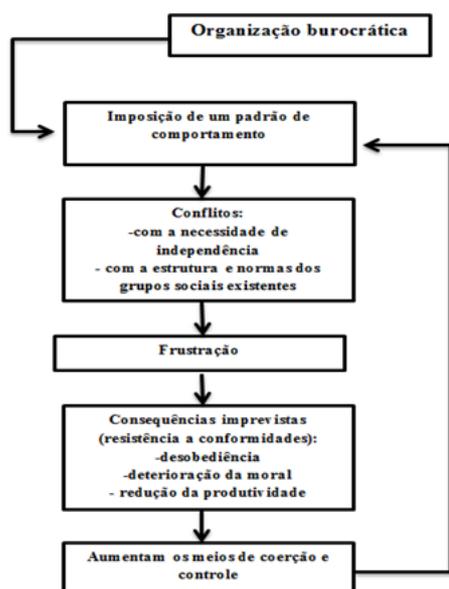
Autores como Walton (1973), Hackman e Oldham (1974), Westley (1979), Nadler e Lawler (1983), e Werther e Davis (1983), Ferreira (2011), Arellano e Limongi-França (2013) apresentam alguns dos diversos modelos de avaliação de QVT que existem. Mesmo com esta pluralidade de modelos, Oliveira e Limongi-França (2005, p. 19) frisam que “há necessidade de maior divulgação de métodos, indicadores e ferramentas, gerando práticas e valores efetivos de resultados de gestão alinhados às estratégias empresariais e às condições de vida no trabalho”.

Por fim, cabe dizer que a busca por um local de trabalho que traga bem estar aos trabalhadores vai além das competências do gestor, pois esse ambiente mais harmônico é construído diariamente com ações e hábitos de todos os envolvidos na organização. A iniciativa e a construção de uma cultura que propicie a QVT só terá êxito se existir um forte engajamento coletivo.

### **Programas de Qualidade de Vida no Trabalho no setor público**

As organizações públicas são reconhecidas por adotarem o modelo burocrático, cujo excesso de normas, formalismo, hierarquias e tecnicismo são algumas de suas características. Prestes Motta e Bresser Pereira (1980) comentam que a partir dessas características ocorre a imposição de padrões de comportamento, acarretando em conflito as necessidades, valores e crenças dos trabalhadores. Na figura 1 segue esquema apresentado pelos autores decorrente dessa situação:

Figura 1 - Resistência à conformidade e as consequências imprevistas da burocracia



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

É nesse contexto de resistências que a implantação de PQVT mostra-se essencial, visando mudanças tanto nas organizações quanto nos trabalhadores. As transformações que ocorrem no ambiente de trabalho impactam nos aparelhos de Estado, acarretando novos desafios ao papel, estruturas e funcionamento das organizações (FERREIRA et al.,2009). Dessa forma, é importante reconhecer que o processo de implantar um PQVT não é simples, porém é essencial para lidar com questões decorrentes da burocracia e que acarretam em disfunções e problemas às organizações e aos trabalhadores.

Os Programas de Qualidade de Vida no Trabalho não apresentam uma padronização, já que algumas organizações acreditam que ações isoladas se enquadram como um PQVT, enquanto outras defendem a necessidade de ações integradas e conjunta com o planejamento da organização (OGATA; SIMURRO, 2015).

Os motivos para implementar um PQVT variam conforme a organização e suas demandas. Ogata e Simurro (2015) citam que de acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS) há três razões para a implementação de um PQVT, sendo a ética organizacional, o interesse organizacional e a questão legal. O primeiro refere-se à cidadania corporativa e responsabilidade social, o segundo segurança e estilo de vida saudável, enquanto que a última razão diz respeito ao cumprimento das políticas e regulamentações.

Independente do tipo de razão ou motivação é essencial que o programa seja elaborado de forma coletiva, orientado para as demandas dos trabalhadores. Neste sentido, Ferreira et al. (2009, p.148) comentam que “a concepção e a implantação dos programas de QVT, feitas de forma participativa, vêm-se afirmando como uma alternativa para compatibilizar bem-estar, eficiência e eficácia nas organizações”.

Entretanto é também importante ter um olhar crítico sobre esses tipos de programa, questionando sua real intencionalidade. Sobre isso, Padilha (2009, p. 555) cita que apesar da necessidade de políticas de QVT se desenvolverem, a autora ainda cita que a “QVT é ‘meio’ para maquiagem problemas de ordem estrutural (na organização e na sociedade); para reforçar uma ideologia do ‘pão e circo’ e para focar no indivíduo, desviando a atenção de que se trata de um problema do sociometabolismo do capital”. Esse olhar diferente aos PQVT é importante para repensar nos seus benefícios, mas também nas reais intenções da organização em sua implantação, pois um programa desse tipo tem grande potencial de sucesso se houver comprometimento, participação, responsabilidade e investimento.

Por fim, cabe salientar que implementar um PQVT em uma organização pública exige muitas competências do gestor e sua equipe, mas os benefícios acarretados aos servidores, aos serviços prestados e à organização em si, são intangíveis.

---

## Metodologia

A pesquisa foi embasada a partir de metodologias teórica e empírica. Os critérios quanto ao tipo de pesquisa, segundo Vergara (2005) são classificados quanto aos fins e quanto aos meios, portanto a pesquisa quanto aos fins foi descritiva e exploratória, e quanto aos meios foi de cunho documental, bibliográfica e estudo multicaso.

Com a pesquisa descritiva e exploratória buscou-se informações relacionadas à gestão da QVT nas IES, o funcionamento e avaliação dos seus programas de QVT. Já com a pesquisa documental e bibliográfica foram obtidas referências teóricas acerca da temática QVT e também conhecimentos específicos sobre cada universidade e seus respectivos PQVT.

O estudo multicaso foi desenvolvido com as seguintes IES: Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) e Escola de Engenharia de São Carlos - Universidade de São Paulo (EESC-USP), localizadas em São Carlos-SP e Faculdade de Ciências e Letras - Universidade Estadual Paulista (FCL-Unesp), localizada em Araraquara-SP.

Na coleta de dados foi utilizada a entrevista semi-estruturada, em que foram entrevistadas a gestora do PQVT da EESC-USP e duas representantes do PQVT da UFSCar. Na FCL-Unesp a realização de entrevista não foi concedida, e devido a isto todas as informações obtidas foram através documentos, sites, boletins informativos, vídeos e demais referências de domínio público.

A análise e interpretação dos dados foram realizadas após a transcrição das entrevistas, estas que foram lidas juntamente com relatórios, editais, jornais, informações de sites e outros documentos. Na próxima etapa o material coletado foi explorado através da codificação, em que se buscou selecionar partes e trechos específicos sobre a temática, para que com esses dados fosse possível fazer uma comparação entre si e organizar e classificar em blocos da mesma categoria, tais como: gestão do PQVT, ações e atividades do PQVT, histórico do PQVT.

## Resultados e Discussão

As três IES analisadas apresentam características distintas de seus programas de QVT, cada qual com a sua forma de gestão, mas todos ainda com grandes desafios a serem superados.

Na UFSCar o PQVT se iniciou em 2007 na Pró - Reitoria de Extensão (ProEx) visando concretizar uma das diretrizes do Plano de Desenvolvimento Institucional da universidade, que busca “a valorização dos servidores por meio do aperfeiçoamento das políticas que promovam a qualidade de vida” (PDI/UFSCar, 2004). O programa tem como premissa promover a saúde dos servidores e seus familiares. A partir de 2009 o PQVT passou a se restringir a um edital desenvolvido pela ProEx, este que apoia as atividades abrangidas pelo programa. Dessa forma, ocorre um processo de seleção das atividades propostas e se abarcadas pelo programa e aprovadas, as atividades de extensão passarão a ocorrer de acordo com prazos, recursos e demais limitações estabelecidas no edital da ProEx.

A gestão atual do programa é da ProEx, porém cabe a cada coordenador desenvolver a atividade com uma autonomia limitada. No entanto nem sempre a gestão foi dessa forma, pois havia uma equipe multiprofissional composta por membros não apenas da ProEx, mas também da prefeitura universitária, da Unidade Saúde Escola (USE), da Secretaria de Assuntos Comunitários (SAC), hoje intitulada como Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis (ProACE), da Biblioteca Comunitária (BCo) e da Secretaria Geral de Recursos Humanos (SRH) que é a atual Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (ProGPe).

Outro ponto importante relaciona à gestão é o modo de avaliação do programa, que não apresenta um modelo específico, e sim práticas que visam um feedback dos participantes das atividades e ações desenvolvidas pelo programa, tais como pesquisa informal, avaliações semestrais e de acordo com a atividade desenvolvida, o coordenador utiliza instrumentos avaliativos que ele considere adequados, como por exemplo a WHOQOL-BREF e a Escala de Autoestima de Rosenberg.

Já o PQVT da EESC-USP se iniciou em 2015, com a iniciativa de um docente do departamento de Engenharia de Produção, que após observar problemas de relacionamento e desmotivação entre as pessoas de sua unidade de trabalho, resolveu apresentar um projeto ao diretor da EESC sobre o PQVT e quando aprovado o programa foi implantado pela Comissão de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO).

Atualmente a gestão do PQVT segue gerida pela Comissão DHO, já que uma de suas atribuições, segundo o inciso III do artigo 5º da portaria nº 052/2015 está o “desenvolvimento dos servidores técnicos e administrativos, visando à formação integral do ser humano e a qualidade de vida no trabalho”.

Segundo a gestora do programa, por existir outras demandas que vão além do PQVT, a atuação da Comissão é feita por tentativa e erro, e um dos maiores desafios é a sua manutenção, já que é necessário muito empenho e comprometimento. A busca por feedback sobre as atividades e ações realizadas é a principal forma de avaliação praticada, além disso, ocorrem reuniões em que se discutem e decidem os próximos passos do programa, entre esses passos está o interesse em expandir o programa para outras unidades da USP, para além da EESC.

Por fim, a Rede Viva Melhor (RVM) é o PQVT de todas as unidades da Unesp, incluindo a da FCL. Ele foi criado em 2013 no Instituto de Biociências da Unesp de Botucatu, por uma professora com conhecimentos e experiências prévias sobre o assunto, esta que é a coordenadora da RVM.

A Rede é vinculada à Vice-Reitoria e Pró-Reitoria de Extensão, mas em cada unidade da Unesp há pessoas que são responsáveis pelo programa e são denominadas de articuladores. Na FCL há o apoio da equipe do Centro de Pesquisas da Infância e da Adolescência “Dante Moreira Leite” (CENPE) e das faculdades de Ciências Farmacêuticas, de Odontologia e o Instituto de Química, que também fazem parte da RVM.

A gestão é feita em rede, ou seja, é conectada entre todas as unidades. Além da coordenadora, há os articuladores em cada unidade da Unesp que auxiliam na realização das atividades e ações da Rede. Há um compartilhamento das propostas, sucessos e desafios do programa entre os envolvidos, propiciando um aspecto participativo na gestão. É nesse momento de diálogo que as discussões e avaliações são realizadas, visando à construção de planos de ações futuras, além da troca de sugestões, falhas e acertos entre o grupo.

Acerca da gestão, Ferreira (2011) a classifica de acordo com três dimensões: formação teórica, formação metodológica e engajamento ético. A primeira está relacionada ao conhecimento que o gestor possui sobre qualidade de vida no trabalho, indivíduo, organização e trabalho. Nesse caso, os gestores das três IES possuem essa familiaridade com a temática, pois além de fazerem parte de uma grande organização e atuarem frequentemente com o PQVT, essa experiência profissional proporciona os conhecimentos que estruturam a formação teórica. Quanto à formação metodológica, apenas a gestão do PQVT da EESC-USP não possui, já que sua atuação é por tentativa e erro, enquanto que as outras duas IES apresentam uma experiência, ou seja, conhecem instrumentos que contribuem na prática de ações que proporcionam a QVT. Por fim, o engajamento ético que remete à postura ética do profissional e um olhar coletivo também estão presentes na gestão das três IES.

As especificidades de cada PQVT são influenciadas por diversos aspectos, pois cada instituição possui um contexto e uma cultura distinta. Nesse sentido, segue quadro (QUADRO 2) com a análise comparativa entre os programas das três IES.

**Quadro 2** – Análise comparativa entre os PQVT

		EESC-USP	FCL-Unesp	UFSCar
IMPLEMENTAÇÃO	<b>Iniciativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individual (professor)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individual (professora)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coletiva (ProEx)</li> </ul>
	<b>Razões</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questão estratégica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questão estratégica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questão legal</li> </ul>
	<b>Eixo norteador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoção da saúde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bem-estar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoção da saúde</li> </ul>
GESTÃO	<b>Dimensões e componentes da competência profissional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formação teórica</li> <li>Engajamento ético</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formação Teórica</li> <li>Formação Metodológica</li> <li>Engajamento ético</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formação Teórica</li> <li>Formação Metodológica</li> <li>Engajamento ético</li> </ul>
	<b>Perspectivas futuras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expansão por todo o campus da USP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimento do programa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sem projeções</li> </ul>
AVALIAÇÃO	<b>Tipos de avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Feedback pós atividades e ações</li> <li>Diálogos com membros da equipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encontros e diálogos entre os articuladores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>WHOQOL-BREF</li> <li>Escala de Autoestima de Rosenberg</li> <li>Feedback pós atividades e ações</li> <li>Relatórios</li> </ul>

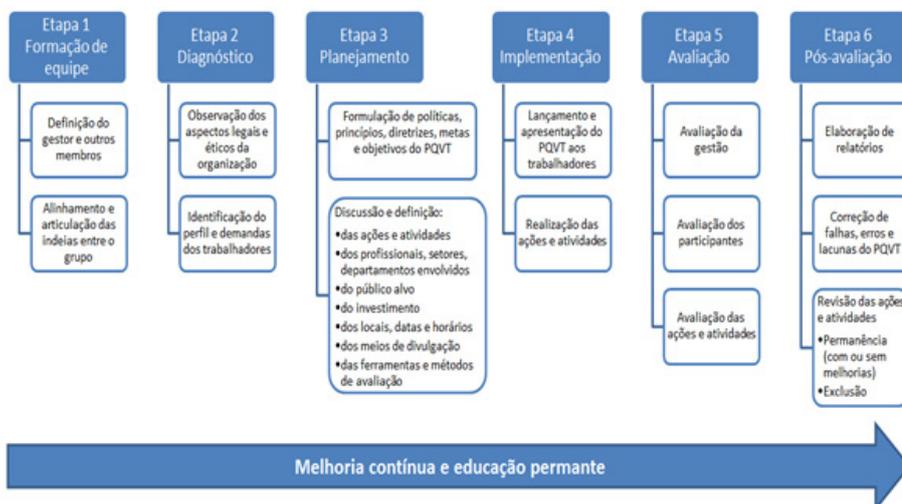
Reconhece-se que a implantação de um PQVT é um grande passo proporcionado pela organização a seus trabalhadores. A conscientização sobre promoção da saúde, hábitos saudáveis, valorização do servidor, bons relacionamentos com os colegas são exemplos do que um PQVT pode proporcionar ao servidor. Essas mudanças são capazes de mudar não apenas os trabalhadores, mas a organização em si, influenciando na cultura e nos seus valores. Apesar dos sucessos, é necessário estar atento aos desafios a serem enfrentados, pois lidar com um este tipo de programa envolve muitas responsabilidades do gestor e sua equipe. Abaixo segue quadro com os principais desafios que cada PQVT possui (Quadro 3):

**Quadro 3** - Desafios dos PQVT das IES

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

Conforme observado as experiências da gestão de cada PQVT e com base no referencial teórico, segue um breve esquema sugestivo de etapas para a implantação de um PQVT (Figura 2).

**Figura 2**- Etapas para a implantação de um PQVT



Fonte: Autoria própria.

Cabe salientar que a figura acima é meramente sugestiva, representa um direcionamento de algumas etapas sobre os caminhos para a implantação de um PQVT. Mas é importante frisar que não há um modelo perfeito para a elaboração de um programa deste tipo, já que cada instituição possui aspectos e contextos diferentes, e os trabalhadores também apresentam demandas distintas de acordo com o seu local de trabalho.

### Considerações Finais

A análise da gestão dos PQVT das instituições públicas de ensino superior necessitou um aprofundamento sobre o tema QVT, já que é um termo que permite variadas abordagens e definições.

Ter uma compreensão sobre o processo de implementação dos PQVT analisados e as estratégias de gestão adotadas é essencial para identificar a tendência que as instituições públicas de ensino superior vêm se posicionando perante a qualidade de vida dos trabalhadores. Apesar dos benefícios proporcionados, é importante ater-se aos desafios visando à melhoria contínua, pois todos os esforços empregados na manutenção dos programas, mesmo não apresentando resultados previstos a curto ou médio prazo, não há dúvidas que é um grande investimento cujas consequências serão muito significativas à organização e aos trabalhadores.

É importante destacar que as mudanças decorrentes da introdução do PQVT influenciam fatores biológicos, sociais, psicológicos e organizacionais, e por isso necessitam de um forte engajamento não apenas do gestor, mas também da sua equipe, de outros profissionais envolvidos, e principalmente dos trabalhadores. Desta forma o fortalecimento e a propagação do PQVT serão favorecidos.

O processo de avaliação é um ponto que deve ser mais explorado pelos gestores, já que esta etapa é fundamental para mensurar a QVT e direcionar o programa. Porém, de acordo com análise realizada, esse processo está aquém do esperado, pois mesmo com a existência de inúmeros métodos, técnicas e instrumentos avaliativos de QVT, os gestores adotam outros mecanismos de avaliação, comprometendo a verificação das demandas, falhas e sucessos do programa.

Destaca-se como limitações desse estudo a impossibilidade de realizar a entrevista com o gestor ou responsável pelo PQVT da FCL-Unesp e, conseqüentemente apenas o uso de informações de domínio público. Outro fator limitante foi entrevistar apenas o gestor ou responsável pelo PQVT, excluindo outros envolvidos, impossibilitando uma visão mais ampla sobre a gestão. Por fim, a falta de respostas de algumas questões durante a entrevista, por conta de falta de conhecimento do gestor, também impediu um maior aprofundamento sobre o tema explorado, podendo considerar essas lacunas de informações como uma limitação.

A principal contribuição deste estudo é apresentar as experiências de gestão de PQVT em instituições públicas de ensino superior, e que as informações apresentadas favoreçam e incentivem outras organizações a implementarem e/ou modificarem um PQVT, reconhecendo suas dificuldades, particularidades e benefícios. No entanto, cabe salientar que mesmo com a apresentação sugestiva de algumas etapas de implementação de um PQVT, este não possui a intenção de ser um manual, pois alguns aspectos, como contexto e cultura organizacional, são específicos e variam de organização para organização.

Apesar da defesa em despertar o interesse de gestores pela implementação de PQVT nos seus locais de trabalho, é importante que estes se voltem às verdadeiras necessidades e demandas dos trabalhadores, construindo um programa com o envolvimento de diferentes pessoas e que estas se sintam integradas neste processo, pois introduzir um PQVT baseado apenas nas convicções do gestor tenderá ao fracasso, já que está excluindo os principais interessados: os trabalhadores. Portanto, refletir sobre a intencionalidade é fundamental para que o programa não seja apenas mais um modismo ou exista apenas para cumprir exigências legais.

---

## Referências

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

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

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

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

FERREIRA, Mário César; ALVES, Luciana; TOSTES, Natalia. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília. v. 25, n. 3, p. 319-327, Set. 2009.

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

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

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

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

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

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

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

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

PINTO, L. B.; VILAS BOAS, A. A.; PAULA, A. V. **Qualidade de vida no trabalho e o novo serviço público: proposta de um modelo compreensivo**. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA DA ANPAD, 2012, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2012.

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

Rede Viva Melhor - **Oficina de sensibilização e mobilização**. Unesp Oficial. Vídeo. Disponível em:  
<[https://www.youtube.com/watch?v=xC3Up9bpmg&ab\\_channel=UnespOficial](https://www.youtube.com/watch?v=xC3Up9bpmg&ab_channel=UnespOficial)>. Acesso em: 04 jul. 2016.

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

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

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

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

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