



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE RIO DE JANEIRO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E POS-GRADUAÇÃO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

**PROPOSIÇÕES DE ESTRATÉGIAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
PARA A ALTA LIDERANÇA DO IFAM**

DANIELLE FREIRE DA SILVA

RIO DE JANEIRO – RJ

2023



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E POS-GRADUAÇÃO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ESTRATÉGICA

PROPOSIÇÕES DE ESTRATÉGIAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
PARA A ALTA LIDERANÇA DO IFAM

DANIELLE FREIRE DA SILVA

Orientadora: Dra. Marcia Cristina Rodrigues Cova.

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Área de Concentração em Gestão Estratégica.

RIO DE JANEIRO – RJ

2023

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

D586p DA SILVA, DANIELLE, 1992-
PROPOSIÇÕES DE ESTRATÉGIAS DE QUALIDADE DE VIDA NO
TRABALHO PARA A ALTA LIDERANÇA DO IFAM / DANIELLE DA
SILVA. - Manaus, 2023.
100 f.: il.

Orientadora: Marcia Cristina Rodrigues Cova.
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural
do Rio de Janeiro, MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO
ESTRATÉGICA, 2023.

1. Qualidade de Vida no Trabalho. 2. Liderança. 3.
Sobrecarga de trabalho. I. Cova, Marcia Cristina
Rodrigues, 1968-, orient. II Universidade Federal
Rural do Rio de Janeiro. MESTRADO PROFISSIONAL EM
GESTÃO ESTRATÉGICA III. Título.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de
Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA



TERMO Nº 833 / 2023 - PPGE (12.28.01.00.00.00.05)

Nº do Protocolo: 23083.047775/2023-76

Seropédica-RJ, 24 de julho de 2023.

DANIELLE FREIRE DA SILVA

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre(a), no Programa de Pós Graduação em Gestão e Estratégia, Área de Concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 30/05/2023.

Profa. Dra. Márcia Cristina Rodrigues Cova

Presidente da Banca/Orientadora

Membro Interno

UFRRJ

Prof. Dr. Paulo Lourenço Domingues Junior

Membro Interno

UFRRJ

Prof. Dr. André Ferreira

Membro Externo

UFF

(Assinado digitalmente em 25/07/2023 08:10)

MARCIA CRISTINA RODRIGUES COVA
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
DeptAdT/IM (12.28.01.00.00.82)
Matrícula: 2283475

(Assinado digitalmente em 26/07/2023 19:26)

PAULO LOURENCO DOMINGUES JUNIOR
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
DeptCAdmS (12.28.01.00.00.16)
Matrícula: 1527717

(Assinado digitalmente em 25/07/2023 15:22)

ANDRÉ FERREIRA
ASSINANTE EXTERNO
CPF: 898.467.887-20

Visualize o documento original em <https://sipac.ufrrj.br/public/documentos/index.jsp>
informando seu número: **833**, ano: **2023**, tipo: **TERMO**, data de emissão: **24/07/2023** e o
código de verificação: **f19f266066**



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E POS-GRADUAÇÃO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ESTRATÉGICA

PROPOSIÇÕES DE ESTRATÉGIAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
PARA A ALTA LIDERANÇA DO IFAM

DANIELLE FREIRE DA SILVA

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão e Estratégia**, no Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia do programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Área de concentração em Gestão e Estratégia, Linha de Pesquisa Estratégias Inovadoras para Organizações Públicas e Privadas.

Dra. Marcia Cristina Rodrigues Cova – UFRRJ
(Orientadora)

Dr. Paulo Lourenço Domingues Junior – UFRRJ
(Membro interno)

Dr. André Ferreira – UFF
(Membro Externo)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, pois essa foi uma importante e dura etapa do meu desenvolvimento pessoal e profissional, e Deus por muitas vezes me fortaleceu e me deu sabedoria para chegar até aqui. A fé foi essencial para enfrentar os desafios dessa jornada.

Ao meu esposo, companheiro e amigo Luiz Junior, pela parceria e compreensão ao me ajudar nos afazeres de casa e com os cuidados dedicados aos nossos filhos, inclusive por muitas vezes ter abdicado de seus próprios compromissos por minha causa. Por ter sido meu grande incentivador e por acreditar em mim mais do que eu mesma por alguns momentos. Obrigada por tudo isso, mas principalmente, eu te agradeço pelo amor e carinho que me proporciona.

A minha mãe, Eva Dirce, que sempre foi um exemplo de determinação e força para mim, que sempre foi minha apoiadora, segurando a minha mão em todas as minhas escolhas, me proporcionou educação e suporte para que eu pudesse alcançar meus objetivos pessoais e profissionais. Agradeço por toda a paciência, pelo amor e pela minha vida.

Ao meu pai, Luiz Guilherme (in memoriam), pelos incentivos que sempre me deu em relação aos meus estudos e a vida profissional, apesar do pouco convívio, essas são lembranças marcantes que contribuem para minha motivação em adquirir conhecimento me desenvolvendo continuamente. Obrigada pelos conselhos valorosos.

Aos meus filhos, Cauã e Davi, de nove e quatro anos atualmente, pela compreensão nas horas em que mamãe não esteve presente, podendo assim se dedicar a ler e escrever essa dissertação, ao tornar a missão menos pesada nesse sentido. Obrigada pelo amor que recupera minhas energias diariamente.

A minha família pelo apoio e incentivo e pela família do meu esposo (que considero minha também), pela compreensão e paciência. No início do mestrado, ainda durante a pandemia do COVID19, tivemos um momento de mudanças complicado, moramos por um tempo, na casa da avó de meu esposo, cercados por familiares, queridos tios e tias e minha estimada sogra, obrigada pelo apoio nesse momento, principalmente.

Aos colegas de trabalho do Campus Tabatinga e campus Manaus Distrito Industrial do IFAM, dos quais tive a honra de fazer parte, pela amizade, contribuição e apoio. Em especial ao mestre Wankmar, que contribuiu com conhecimentos desde o início dessa jornada e ao diretor Nivaldo pelo apoio ao autorizar a participação dessa servidora.

Aos colegas de trabalho da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas do IFAM, equipe da qual faço parte atualmente, pela parceria, contribuições, compreensão e troca de informações. Em especial, agradeço o apoio do pró-reitor Leandro, contribuições dos colegas Eduardo, Edy,

Jorge e Aline. Agradeço pela motivação, apoio e amizade de Gesiane, Mayara, Marllen e demais colegas.

Aos colegas das turmas de mestrado IFAM 2021, IFAM 2022 e ampla concorrência 2022, pelas trocas de conhecimento, empatia, companheirismo nos momentos bons e nos momentos mais desafiadores que passamos. Obrigada pelas relevantes contribuições que somaram positivamente a esse estudo.

Aos professores do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia pelos ensinamentos, experiências compartilhadas e qualidade das aulas apresentadas. Destaco aqui os professores que estiveram presentes em minhas bancas pelas colaborações essenciais ao desenvolvimento apropriado deste estudo.

Aos servidores entrevistados nesta pesquisa, integrantes da alta liderança do IFAM, pela disponibilidade, apesar das numerosas demandas e responsabilidades enfrentadas no dia a dia por cada um. Obrigada pela honestidade e participação fundamental nessa pesquisa.

E para concluir, a minha orientadora, Márcia Cova, pelo acolhimento como de uma mãe, pela paciência, por me acalmar e motivar como uma psicóloga, por conversar e trocar ideias como uma amiga e por compartilhar seu excepcional conhecimento como professora ao me orientar, questionar e proporcionar um crescimento inestimável. Obrigada, de coração, por me acompanhar nessa jornada.

Dedico esse trabalho ao meu bom Deus, que me fortalece diariamente para enfrentar os desafios da vida e a minha família que me deu apoio e motivação para realizá-lo.

A menos que modifiquemos a nossa maneira de pensar, não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos acostumamos a ver o mundo”.

(Albert Einstein)

RESUMO

SILVA, Danielle Freire da. **Proposições de estratégias de Qualidade de Vida no Trabalho para a alta liderança do IFAM**. Dissertação. Seropédica: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. 2023. 98p.

A qualidade de vida no trabalho tem sido um tema que tem demandado atenção nas organizações privadas por envolver ações que proporcionam um ambiente mais saudável para o trabalhador, para que ele possa ter melhores condições físicas e psicológicas com o objetivo de alcançar o sucesso organizacional. Nos ambientes de trabalho público, embora tão necessário quanto nos ambientes privados, somente a partir do século XXI que esse tema adquiriu uma atenção maior no Brasil com o desenvolvimento de uma Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal – (PASS) em 2007. Decorrente dessa política, outras ações e legislações surgiram para regulamentar a questão e o Instituto Federal do Amazonas está revisando a sua Política Institucional de Atenção à Saúde do Servidor e o Programa de Promoção à Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho - QVT com o objetivo de realizar sua implantação. Entretanto, como os gestores da alta administração são indicados para ocuparem seus cargos de acordo com as escolhas dos Reitores eleitos, muitos deles não possuem formação específica sobre a QVT, colocando em risco o seu próprio bem-estar. Diante do exposto, essa dissertação apresenta como objetivo final analisar como as estratégias de QVT podem contribuir com a qualidade de vida da alta liderança do IFAM, considerando o cenário da formação desses gestores em 2022 e as necessidades legais de implantação de Políticas e Programas voltados ao tema. Como metodologia foi utilizada uma abordagem qualitativa de natureza aplicada, tendo como método de investigação o estudo de caso. Os sujeitos entrevistados foram os que ocupam a alta administração do IFAM e como instrumento de investigação foram realizadas entrevistas a partir de roteiro semiestruturado. Para a análise dos resultados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo visando desenvolver uma contribuição eficaz aos sujeitos dentro do contexto deles. Como resultados foi observado que a remuneração e as condições de trabalho com relação a jornada de trabalho são aspectos que mais se destacam negativamente na vida dos sujeitos. Por fim, em função dos resultados encontrados, foi elaborado como produto técnico, um guia voltado aos gestores sobre QVT e gestão do tempo.

Palavras-Chave: Liderança; Qualidade de vida no trabalho; Sobrecarga de trabalho.

ABSTRACT

Quality of life at work has been a topic that has demanded a lot of attention in private organizations because it involves actions that provide a healthier environment for the worker, so that he/she can have better physical and psychological conditions with the goal of achieving organizational success. In public work environments, although as necessary as in private environments, it is only since the 21st century that this theme has received more attention in Brazil with the development of a Policy of Attention to Health and Safety at Work for Federal Civil Servants - (PASS), in 2007. As a result of this policy, other actions and legislations arose to regulate the issue and the Federal Institute of Amazonas is reviewing its Institutional Policy of Attention to Servers' Health and the Program of Health Promotion and Quality of Life at Work - QWL with the objective of implementing it. However, as the top administration managers are appointed to occupy their positions according to the choices made by the elected Rectors, many of them do not have specific training on QWL, putting their own well-being at risk. Given the above, this dissertation presents as a final objective to analyze how the QWL strategies can contribute to the quality of life of the IFAM top leadership, considering the scenario of training of these managers in 2022 and the legal needs for implementation of policies and programs focused on the theme. As methodology it used a qualitative approach of applied nature, having as a research method the case study. The subjects interviewed were those who occupy the top management of IFAM and as an instrument of investigation interviews were conducted from a semi-structured script. For the analysis of the results it was used the content analysis technique aiming to develop a very effective contribution to the subjects within their context. As a result, it was observed that the remuneration and the working conditions in relation to the working day are aspects that stand out negatively in the lives of the subjects. Finally, because of the results found, a technical product was developed, a guide for managers on QWL and time management.

Keywords: Leadership; Quality of Life at Work; Work Overload.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Criação dos Institutos Federais	17
Figura 2 - Campi do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas	18
Figura 3 - Metodologia da Pesquisa	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho	31
Quadro 2 - Categorias conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).....	32
Quadro 3 - Dimensões da qualidade de vida no trabalho	40
Quadro 4 - Modelo de Werther e Davis para avaliação da QVT	41
Quadro 5 - Os critérios de análise do modelo BPSO-96	42
Quadro 6 - Estrutura conceitual do roteiro de entrevista.....	47
Quadro 7 - Categorização dos dados	48
Quadro 8 - Categorias analisadas	55
Quadro 9 - Pontos positivos manifestados pelos entrevistados	59
Quadro 10 - Pontos negativos manifestados pelos entrevistados	60

LISTAS DE SIGLAS

CEP	Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
DBQVS	Departamento de Benefícios e Qualidade de Vida do Servidor
IFAM	Instituto Federal do Amazonas
PROGESP	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
TAE	Técnico em Assuntos Educacionais
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	16
1.2 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR E DA ORGANIZAÇÃO COM DADOS QUE DIMENSIONAM A SITUAÇÃO – PROBLEMA	17
1.3 PROBLEMA DE PESQUISA COM FORMULAÇÃO DE UMA QUESTÃO CENTRAL A SER DESVENDADA	21
1.4 OBJETIVOS	22
1.4.1 Objetivo geral	22
1.4.2 Objetivos específicos	22
1.5 JUSTIFICATIVA	22
1.5.1 Relevância	22
1.5.2 Oportunidade	22
1.5.3 Viabilidade	23
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	25
2.1 ATUAÇÃO DA LIDERANÇA	25
2.1.1 Conceitos de liderança	25
2.1.2 Liderança no Setor Público	26
2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	29
2.2.1 Conceitos de QVT	29
2.2.2 Os Principais Modelos de Qualidade De Vida No Trabalho	31
2.2.2.1 Modelo de QVT de Walton (1973)	32
2.2.2.1.1 Os Oito Critérios de Walton	33
2.2.2.1.1.1 Critério 1: <i>Compensação justa e adequada</i>	34
2.2.2.1.1.2 Critério 2: <i>Condições de trabalho (segurança e saúde)</i>	34
2.2.2.1.1.3 Critério 3: <i>Uso e desenvolvimento das capacidades do trabalhador</i>	35
2.2.2.1.1.4 Critério 4: <i>Oportunidades de crescimento</i>	35
2.2.2.1.1.5 Critério 5: <i>Integração social na organização</i>	36
2.2.2.1.1.6 Critério 6: <i>Constitucionalismo</i>	37
2.2.2.1.1.7 Critério 7: <i>Trabalho e espaço total de vida</i>	38
2.2.2.1.1.8 Critério 8: <i>Relevância social</i>	38
2.2.2.2 Modelo de Hackman e Oldham (1975)	39
2.2.2.3 Modelo de Westley (1979)	39
2.2.2.4 Modelo de Werther e Davis (1981)	40
2.2.2.5 Modelo BPSO-96, de Limongi-França (1996)	41
2.2.3 QVT no serviço público	42
3 PERCURSO METODOLÓGICO	45
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA, SUA ABORDAGEM EPISTEMOLÓGICA E METODOLÓGICA	45
3.2 PILOTO	46
3.2.1 Procedimentos	46

3.2.1.1	Caracterização do sujeito do piloto	46
3.2.1.2	Procedimento do teste.....	46
3.2.1.3	Informações sobre a estrutura do teste piloto	47
3.2.1.4	Resultados do teste piloto	48
3.2.1.4.1	<i>Organização e categorização dos dados</i>	48
3.2.1.4.2	<i>Confrontação teórico x empírico do piloto</i>	49
3.2.1.4.3	<i>Conclusão do piloto</i>	52
3.3	SUJEITOS DA PESQUISA E OS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO	52
3.4	COLETA/GERAÇÃO DE DADOS	53
3.5	ANÁLISE DE DADOS COLETADOS/GERADOS.....	53
4	RESULTADOS DA PESQUISA	55
4.1	ORGANIZAÇÃO DO MATERIAL.....	55
4.2	CATEGORIZAÇÃO	55
4.3	INFERÊNCIAS - CONFRONTAMENTO TEÓRICO X EMPÍRICO.....	61
5	PRODUTO TÉCNICO	66
6	CONCLUSÃO.....	67
	REFERÊNCIAS	69
	APÊNDICES.....	77
APÊNDICE 1	- QUESTIONÁRIO	78
APÊNDICE 2	- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	80
APÊNDICE 3	- TERMO DE ASSENTIMENTO	83
APÊNDICE 4	- PRODUTO (GUIA) zx.....	84

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão apresentados os principais tópicos que norteiam a elaboração da dissertação e do produto técnico, dentre eles, o contexto da qualidade de vida no trabalho no Instituto Federal do Amazonas (IFAM), a estrutura da alta gestão (ocupantes dos cargos de direção mais altos no órgão, dentre eles, os de CD1 e CD2), e formação desses gestores.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A preocupação com a qualidade de vida no trabalho (QVT) tem se tornado cada vez mais frequente, visando proporcionar um ambiente de trabalho mais saudável, oferecendo desde atividades relacionadas com o condicionamento físico e mental até os mais diversos serviços de lazer. Santos e Cruz (2019) enfatizam que, as organizações funcionam por meio de pessoas, motivo pelo qual se torna possível a produção de bens e serviços, o sucesso tão almejado de mercado é resultado de profissionais motivados e que possuem QVT. Uma vez que, sem o trabalho, energia, dinâmica, inteligência, criatividade e racionalidade das pessoas, as organizações deixarão de existir.

O setor público brasileiro também tem buscado desenvolver ações através da implantação de políticas e programas institucionais de qualidade de vida no trabalho conforme disposto na Portaria Normativa nº 03 de 07 de maio de 2010 – que estabelece a Norma Operacional de Saúde do Servidor – (NOSS); na Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho – (PNSST) - estabelecida pelo decreto nº 7.602 de 07 de novembro de 2011; na Política Nacional de Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora – instituída pela Portaria nº 1.823 de 23 de agosto de 2012; na Portaria Normativa nº 3 de 25 de março de 2013 – que institui as Diretrizes Gerais de Promoção da Saúde do Servidor Público Federal.

A portaria em questão, define um conjunto de diretrizes gerais de promoção da saúde do servidor público federal a serem adotadas como referência nas ações de promoção da saúde dos órgãos e entidades, visando colaborar com o desenvolvimento de ações que promovam mudanças dentro da organização “[...] com foco em prevenção dos acidentes e nas doenças relacionadas laborais e na educação em saúde para a adoção de práticas que melhorem as condições e a qualidade de vida no trabalho” (BRASIL, 2013, s.p.).

Para atender a legislação implantada, os Institutos Federais passam a ser regulados por legislações próprias e precisam proporcionar aos seus servidores o que está estabelecido por lei. Para que a prática seja efetiva, é primordial que as organizações busquem institucionalizar as

ações voltadas à saúde do trabalhador e QVT, e que divulguem essas medidas a todos (ANDRADE; LIMONGI-FRANÇA; STEFANO, 2019). Nesse contexto, as organizações não estão interessadas apenas em manter a competitividade, mas também em desenvolver práticas de gestão humanizadas por meio da obtenção de um ambiente laboral confortável, promovendo a saúde e gerando bem-estar ao trabalhador (MAIA; MAIA, 2019; CORTEZ; ZERBINI; VEIGA, 2019; BOLDO; CILIATO; GONÇALVES, MARTINS, 2020).

1.2 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR E DA ORGANIZAÇÃO COM DADOS QUE DIMENSIONAM A SITUAÇÃO – PROBLEMA

A criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia pelo governo brasileiro constituiu uma ação de caráter revolucionário no País, tendo como base a Rede Federal de Educação Tecnológica. Os Institutos surgiram em 2008 por meio da Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008 com uma proposta de expansão do ensino técnico e tecnológico jamais vista, uma vez que promovem o ensino nos níveis básico, técnico e tecnológico, incluindo programas de formação e qualificação de trabalhadores, licenciaturas e cursos de pós-graduação, lato e stricto sensu. Além disso, possui por volta de 1.967 servidores em todo o Estado do Amazonas. (IFAM, 2020). A seguir pode-se observar a linha do tempo que marcou a evolução e do ensino profissionalizante no Amazonas até a criação dos Institutos Federais.

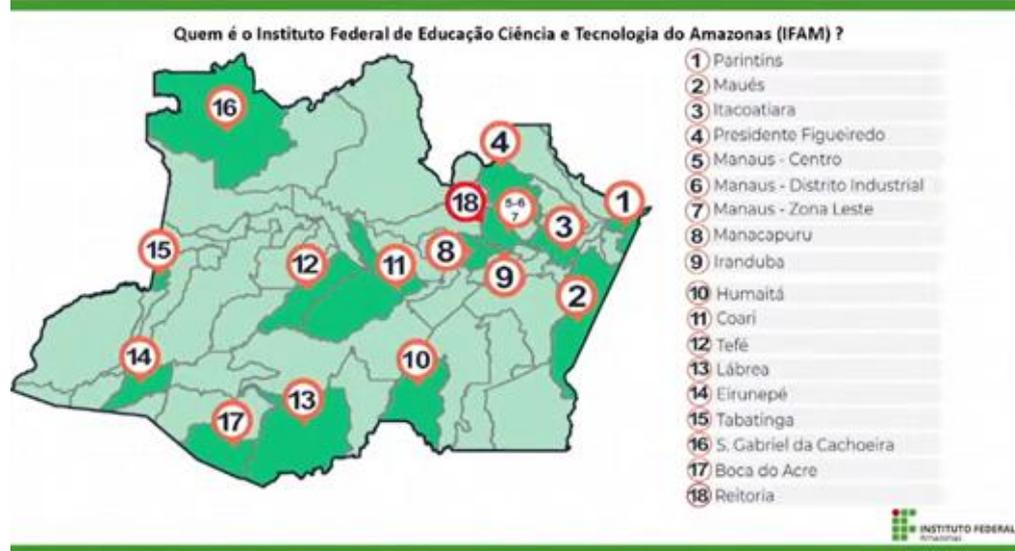


Fonte: <http://www2.ifam.edu.br/instituicao/historia-do-ifam>

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas – IFAM atualmente conta com dezessete *campi*, sendo que no município de Manaus encontram-se os três *campi* existentes desde sua criação, os demais estão nos municípios de Boca do Acre, Coari, Eirunepé, Humaitá, Iranduba, Itacoatiara, Lábrea, Manacapuru, Maués, Parintins, Presidente Figueiredo,

São Gabriel da Cachoeira, Tabatinga e Tefé. Consta a Reitoria do instituto, localizada no centro de Manaus, sendo o local definido para a realização desta pesquisa.

Figura 2 - Campi do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas



Fonte: Adaptado de Relatório de Gestão do Exercício (2019)

Nesse contexto, o Instituto Federal do Amazonas – IFAM, em sua atual gestão, alterou no início do ano de 2022 sua estrutura, transformando sua Coordenação de Benefícios e Qualidade de Vida em Departamento de Benefícios e Qualidade de Vida do Servidor (DBQVS). Esse departamento está localizado fisicamente na reitoria do instituto, na estrutura organizacional do IFAM sob a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP) que trabalha de forma articulada com os Diretores-Gerais dos *campi* e os Diretores dos *campi* avançados. A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas é responsável por planejar, coordenar, gerir e supervisionar a execução de atividades relacionadas a políticas de gestão de pessoas, compreendidas as de administração de pessoal, desenvolvimento de pessoas, recrutamento, seleção de pessoal e benefícios, de acordo com a legislação pertinente.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFAM, com vigência para os anos de 2019 a 2023, traz sob a perspectiva pessoas e infraestrutura, 03 (três) objetivos institucionais, sendo eles o fortalecimento das ações de desenvolvimento e valorização de pessoas, a promoção da qualidade de vida do servidor, e o melhoramento da infraestrutura física e tecnológica, voltada para as áreas de Desenvolvimento Institucional e Gestão de Pessoas (IFAM, 2019). Considerando isso, o Instituto Federal do Amazonas, através de sua Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas em conjunto com uma comissão designada, realizou recentemente a revisão da Política Institucional de Atenção à Saúde do Servidor e do Programa de Promoção à Saúde e Qualidade

de Vida no Trabalho, atualmente a política e o programa encontram-se aprovados, o próximo passo tem como objetivo a efetivação da implantação. O órgão iniciou a elaboração do documento em 2018, entretanto, após aprovação com ressalvas, o processo ficou parado, não sendo realizada a implantação, tendo como um dos motivos a pandemia do covid-19. A nova comissão, formada pela equipe multiprofissional de saúde da Reitoria entre outros servidores interessados, foi nomeada através da Portaria nº 526 GR/IFAM, de 30 de março de 2022, para revisão e retomada dos trabalhos de implantação. Sobre a implantação dos programas de QVT, Limongi e Assis (1995, p.26) alertavam que:

[...] filosoficamente, todos acham importante implantar programas de Qualidade de Vida no Trabalho, porém, na prática prevalece o imediatismo e os investimentos de médio e longo prazo são esquecidos. Grande parte dos programas de QVT originam-se nas ações de segurança e saúde no trabalho e muitos nem sequer fazem associação a programas de qualidade total ou de melhoria do clima organizacional. QVT só faz sentido quando deixa de ser restrita a programas internos de saúde ou lazer e passa a ser debatida mais amplamente, incluindo qualidade das relações de trabalho e suas consequências na saúde dos indivíduos e da organização.

Nesse sentido, vale ressaltar que, como a qualidade de vida no trabalho envolve a prevenção do sofrimento psicológico e do estresse relacionado ao trabalho, os programas de melhoria da QVT devem priorizar as medidas de redução dos riscos para a saúde das pessoas e eliminar os fatores opressores do trabalho ou, pelo menos, minimizá-los (VILAS BOAS; MORIN 2017).

Ao relacionar os fatores que interferem na QVT de cargos de liderança com os cargos da alta administração do IFAM, observa-se que no IFAM, bem como nos outros Institutos Federais, a ocupação de cargos de liderança que compõem a alta administração é realizada a partir de eleição e de indicação. A eleição ocorre para o cargo de Reitor e este, ao ser eleito, indica os Pró-Reitores que irão compor o seu quadro de alta gestão institucional. Entretanto, essa situação pode acarretar o desconhecimento de estratégias específicas de gestão e em especial de programas de QVT em função da formação de cada gestor.

A Reitoria é o órgão máximo da administração de qualquer instituição de ensino superior. As suas principais competências são planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar todas as atividades da instituição. A Reitoria do IFAM é composta principalmente pelo Reitor e cinco Pró-Reitorias: Pró-Reitoria de Ensino, Pró-Reitoria de Extensão, Pró-Reitoria de Planejamento e Administração, Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação e Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

O Reitor *pro tempore*, entrou em exercício em 2021 e exercerá o mandato até 2023, no Instituto Federal do Amazonas, professor do IFAM há mais de 20 anos, é egresso da antiga Escola Agrotécnica do Amazonas. Mestre em Educação Agrícola e graduado em licenciatura plena em Ciências Agrícolas (Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro). Já desenvolveu atividades no cargo de pró-reitor de Desenvolvimento Institucional, além da direção geral de diversos *campi* do IFAM, na capital e no interior do Estado do Amazonas.

A Pró-Reitora de Ensino, por sua vez, possui graduação em Engenharia Elétrica pelo Instituto de Tecnologia da Amazônia (2000) e Mestrado em Engenharia Elétrica, na área de Instrumentação e Controle, pela Universidade Federal de Campina Grande (2003). Atuou como professora do IFAM no campus Manaus - Distrito Industrial.

A Pró-Reitora de Extensão, possui graduação em Licenciatura Plena em Letras pela Universidade Federal do Amazonas (1992), Pós-graduação em Língua Portuguesa pela UFAM (1996), Mestrado em Educação pela Universidade Federal do Amazonas (2007), Doutorado em Língua Portuguesa pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP (2016). É, atualmente, docente do Instituto Federal de Educação - Ciência e Tecnologia do Amazonas desde 1995.

Quanto ao Pró-Reitor de Planejamento e Administração, este possui graduação em Administração pela Universidade Federal do Amazonas (2008) e Pós-Graduação em Gestão Pública. No decorrer de sua carreira profissional, atuou como Diretor Geral do IFAM no campus Eirunepé, interior do Estado do Amazonas.

O Pró-Reitor de Pesquisa, Pós Graduação e Inovação possui graduação em tecnologia em eletrônica pelo Instituto de Tecnologia da Amazônia (1992), aperfeiçoamento em Automação Industrial pela Centro Federal de Educação Tecnologia do Paraná (1991), especialização em Informática Educativa pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (1992), Especialização em Tecnologia Java pelo Centro Federal de Educação Tecnológica do Amazonas (2007), mestrado em Informática na área de concentração em Recuperação da Informação pela Universidade Federal do Amazonas (2009) e doutorado em Informática na área de concentração em Ciência da Computação pela Universidade Federal do Amazonas (2013). Atua como professor do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do Amazonas desde 1987 (nesta época Escola Técnica Federal do Amazonas).

Finalmente, o Pró-reitor de Gestão de Pessoas possui graduação em Engenharia Agrônômica pelo Centro Superior de Ensino e Pesquisa de Machado-MG (2008), especialização em Produção de Oleaginosas e Biodiesel pela Escola Agrotécnica Federal de Machado-MG (2008), Mestrado (2013) e Doutorado (2019) em Produção Vegetal com ênfase

em manejo de coberturas vegetais pela Universidade Federal do Amazonas (UFAM). E no contexto atual, é docente do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM).

Excetuando-se o Pró-Reitor de Planejamento e Administração que é formado em Administração, os demais possuem formação nas mais diferentes áreas do saber e as visões que possuem de gestão são oriundas da experiência em cargos anteriores.

Em função disso, é importante que esses gestores estejam em sintonia com o que a legislação exige para que os programas de QVT não se resumem à ações em datas comemorativas ou apenas à melhoria da visibilidade política, mas que também se remetem à jornada de trabalho, condições de trabalho, desenvolvimento e feedbacks assertivos por exemplo, levando a reflexão de como a qualidade de vida no trabalho influencia a cada um deles. Além de que, gestores conscientes e comprometidos com o programa tendem a influenciar em uma maior adesão e comprometimento dos demais servidores.

Um dos desafios enfrentados pelos dirigentes universitários é a falta de formação voltada para a competência funcional dos docentes em cargos administrativos. Os professores gestores encontram-se em tais posições sem habilidades técnicas de liderança. A aprendizagem/conhecimento, portanto, acontece empiricamente, ou seja, no trabalho cotidiano (durante as atividades) e se baseia em experiências individuais e tentativas de sucesso e fracasso (GIRALDI; MELO-SILA, 2019).

Durante uma reunião referente a implantação da PASS, foi levantada uma preocupação dos envolvidos em relação ao comprometimento da gestão com a ação, devido ao fato de que os gestores costumam estar constantemente muito ocupados com as demais demandas institucionais, um comentário que desperta a atenção nesse sentido foi de que os gestores não teriam tempo nem para cuidar da própria saúde.

1.3 PROBLEMA DE PESQUISA COM FORMULAÇÃO DE UMA QUESTÃO CENTRAL A SER DESVENDADA

Considerando o cenário da formação da alta gestão do IFAM em 2022 e as necessidades legais de implantação de Políticas e Programas voltados a QVT, surge a seguinte questão: como contribuir com a melhoria da QVT da alta liderança do IFAM, que sofre influências do cargo e da sua formação, aproveitando a necessidade de implantação de Políticas e Programas voltados ao tema?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo geral

Analisar como é possível contribuir com a melhoria da QVT da alta liderança do IFAM, que sofre influências do cargo e da sua formação, aproveitando a necessidade de implantação de Políticas e Programas voltados ao tema.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar aspectos de QVT no âmbito do IFAM que contribuem positivamente com a gestão.
- Destacar os pontos negativos nos processos de trabalho que interferem na QVT da alta gestão do IFAM;
- Elaborar um guia direcionado para a alta liderança do IFAM, a fim de gerar soluções acerca de aspectos negativos identificados em relação a QVT.

1.5 JUSTIFICATIVA

1.5.1 Relevância

Como relevância teórica, colaborar com a abrangência do conhecimento do tema, uma vez que auxiliará na necessidade da percepção de QVT de gestores, sujeitos que são pouco estudados em relação à qualidade de vida no trabalho, possibilitando novas percepções referentes ao tema.

Como relevância prática, colaborar na abrangência do conhecimento do tema, uma vez que auxiliará na percepção da gestão para as melhorias que um programa de QVT pode trazer para uma organização, para a sua vida, para os seus colaboradores, e para a sociedade, a partir dessa reflexão que trata inicialmente da avaliação da alta gestão.

1.5.2 Oportunidade

O IFAM está buscando a implantação de Políticas Institucionais de Atenção à Saúde do Servidor e do Programa Institucional de Promoção à Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho, portanto o ambiente é favorável para a implementação de mudanças, tornando essa, uma ótima oportunidade para pôr este estudo em prática. Além disso, o estudo tem a oportunidade de estabelecer melhorias para os servidores da instituição, especificamente para a própria gestão, a partir de orientações e da conscientização sobre o tema.

É perceptível a eventual importância que tem sido atribuída a gestão de pessoas na instituição, pois além da alteração da sua estrutura, transformando sua coordenação de gestão de pessoas em Departamento de Benefícios e Qualidade de Vida no Trabalho, foi efetivada uma proposta de reestruturação que visava transformar, o que era até agosto de 2022, Diretoria de Gestão de Pessoas na atual Pró-reitora de Gestão de Pessoas, elevando assim a gestão no organograma do instituto. Assim, esta pesquisa possibilita apoio e suporte para que a alta gestão do IFAM possa incorporar conhecimentos de QVT para aprimorar o seu bem-estar físico e mental em suas relações de trabalho.

1.5.3 Viabilidade

A pesquisa é viável uma vez que a pesquisadora faz parte atualmente da comissão de revisão das Políticas Institucionais de Atenção à Saúde do Servidor e o Programa Institucional de Promoção à Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho para implantação, o que corrobora para levantamento dos dados ao que se refere ao contexto atual do tema no instituto. Após isso, elaboração e a aplicação de entrevista aos principais gestores da reitoria do IFAM, dentre eles: reitor e pró-reitores. Os gastos com softwares, com livros e com deslocamento serão cobertos pela pesquisadora. Assim sendo, a pesquisa é viável pelos baixos custos e acesso plausível aos dados.

1.6. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Algumas circunstâncias delimitaram a realização da pesquisa como a localização geográfica, a localização temporal e demográfica. Quanto à delimitação geográfica, a pesquisa se limitou à Reitoria, sede do IFAM, localizada em Manaus, onde está alocada a alta liderança.

Com relação à delimitação temporal, a investigação foi realizada com os gestores que ocupavam a Reitoria do IFAM nos anos de 2022 e de 2023, período esses que compõem o corte temporal da realização da pesquisa e principalmente da coleta de dados que foi realizada no

mês de março de 2023. A delimitação demográfica se deu em relação ao público investigado que foi composto pelos gestores da atual Reitoria do IFAM.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados os principais conceitos relacionados ao tema de forma a responder ao problema pesquisado e consequentemente fornecer as bases teóricas que possibilitem o alcance dos objetivos propostos.

2.1 ATUAÇÃO DA LIDERANÇA

2.1.1 Conceitos de liderança

Na concepção de Bergue (2019), a liderança pode ser o fator que consolida e favorece a qualidade de vida no trabalho dentro da organização. Visto que, em uma organização as pessoas participam de uma rede de relação em que um integrante da organização influi e é influenciado pelos demais. Assim, a liderança inclui a capacidade de influenciar pessoas em diferentes situações e ambientes, quando a liderança é exercida de forma excepcional, a liderança estimula o comprometimento dos membros da equipe, o que leva ao alto desempenho e com certeza será positivo para os resultados de toda a organização, promovendo o desenvolvimento da equipe. Objetivos sugeridos que promovem ações para tornar as equipes eficazes e prontas para o trabalho, produzindo resultados profissionais e pessoais (BUNN; FUMAGALLI, 2016).

A função do líder não é abraçar todas as funções e trabalhar sozinho: ele está à frente da equipe para delegar e até desenvolver novos líderes, não fazendo papel de ditador, empurrando as tarefas, e sim orientando, acompanhando, sendo o facilitador da equipe. Um líder encoraja e inspira a equipe, não cria barreiras devido à hierarquia, está sempre disposto e é o grande diferencial nas equipes. Influenciar é simplesmente estimular sua equipe a atingir bons resultados, trabalhando em equipe, com cooperação e motivação (BUNN; FUMAGALLI, 2016, p. 144).

No entanto, considerando que, nem sempre são valorizadas dentro de um contexto organizacional, a liderança torna-se um fator precioso dentro da proporção de qualidade de vida do trabalhador, e assim, é capaz de proporcionar aos membros da organização um ambiente favorável e ao mesmo tempo o bem-estar (FRANÇA, 2014).

Nesse contexto, Paro (2015) afirma que o sucesso das organizações é resultado do trabalho desenvolvido por pessoas, ou seja, o capital humano é um importante ativo e este êxito decorre por meio da atuação dos líderes e das atividades realizadas pelos liderados, assim, as organizações funcionam de pessoas para pessoas.

Nos grupos, o papel do líder está fortemente centrado na direção das atividades, o líder, reduzido ao papel de liderança tradicional, é quem vai definir as ações a serem realizadas (quantitativa, qualitativa e temporalmente), distribuir as tarefas, monitorar o desempenho e os resultados, e determinar a compensação devida. No entanto, do ponto de vista dos grupos de trabalho, o principal papel da liderança é o de encorajar e integrar as pessoas em torno dos objetivos da unidade e está orientada para o interesse público (BERGUE, 2019).

Para Ivan e Terra (2017), o líder é crucial na dinâmica organizacional, pois é a ferramenta de monitoramento das mudanças sociais para a ação dentro e entre as organizações. Para isso, os líderes precisam ser carismáticos, entender a gestão de equipes, analisar estilos de liderança, ser motivadores, estar prontos para mudanças, ser estratégicos e versáteis (AARONS et al., 2016).

Diniz *et al* (2015) diriam que entre as muitas responsabilidades atribuídas aos líderes, a mais importante pode ser a capacidade de liderar a equipe. Pode haver uma grande diferença entre uma pessoa como líder e um líder verdadeiramente eficaz. Logo, a atitude necessária para influenciar as pessoas, ser admirado e ter um seguidor vai muito além da hierarquia. Para se tornar um líder, é preciso viver a liderança, despertar e respirar liderança, deve ser humilde, compreender as relações interpessoais, compreender e servir aos outros. (DINIZ *et al.*, 2015).

A influência idealizada é o elemento emocional da liderança, em teoria, esses líderes são respeitados pelos influenciados que são leais e mostram comprometimento com o objetivo do líder porque apresentam uma menor relevância aos seus interesses pessoais (ANTONAKIS, 2012). É consenso que a liderança está diretamente ligada ao termo de influência, porque estabelece uma direção que leva o empenho de um grupo para a consecução dos objetivos de seu líder (GRIFFIN; MOORHEAD, 2015).

2.1.2 Liderança no Setor Público

Um dos desafios enfrentados pelos dirigentes universitários é a falta de formação voltada para a competência funcional dos docentes em cargos administrativos. Os professores gestores encontram-se em tais posições sem habilidades de liderança. A aprendizagem/conhecimento, portanto, acontece empiricamente, ou seja, no trabalho cotidiano (durante as atividades) e se baseia em experiências individuais e tentativas de sucesso e fracasso (GIRALDI; MELO-SILA, 2019). Nesse sentido, considerando que as organizações, empresas ou instituições públicas são compostas por pessoas com diferentes sentimentos e motivações racionais, o comportamento humano é inspirado por forças ambientais que influenciam

dinâmicas como motivação, relacionamentos e liderança em relação aos grupos a que pertencem (TEZO *et al.*, 2021).

No entanto, em uma perspectiva transformacional que molda a administração pública, a liderança é guiada pelas sensibilidades dos membros do departamento, e os líderes desempenham papéis transformadores das realidades organizacionais, mobilizando as pessoas para lutar pela realização direcionada por objetivos (BERGUE, 2019). Um dos objetivos originais de Bergue (2019) é a estimulação da reflexão sobre a gestão dos servidores públicos, em suas particularidades, e despertar o interesse em expandir as fronteiras dessa fértil e negligenciada área de conhecimento.

No passado, ainda de acordo com Bergue (2019), a dinâmica de trabalho e as trajetórias de carreira no serviço público impunham alguns constrangimentos à designação de lideranças – legais, estruturais, relacionais e de confiança, de modo que, por vezes, as opções disponíveis se mostravam em perfis que estavam sujeitos a limitações, e mostrando que outras soluções são necessárias. Nogueira *et al* (2015) afirmam que, nesses aspectos, a liderança de domínio público visa alcançar e sustentar o envolvimento de funcionários orientados para o propósito institucional e o interesse público – interesse e compromisso.

Partindo desse pressuposto, Cunha e Rodrigues (2022) enfatizam que, no que tange a liderança em aspectos do serviço público, o líder deve estar consciente do papel motivacional dos subordinados para que a empresa/setor público possa alcançar seus objetivos de forma mais eficaz. É de grande relevância que um colaborador se sinta valorizado para a empresa. O prazer que uma pessoa obtém de seu trabalho é acompanhado de elogios, promoções, honras, coisas que o fazem sentir-se bem consigo mesmo e com seu trabalho (CUNHA; RODRIGUES, 2022).

2.1.3. O adoecimento dos gestores que ocupam cargos de liderança

O trabalho encontra-se, relacionado diretamente com o estado de saúde e qualidade de vida profissional e exerce influência nos demais indivíduos envolvidos nesse processo, incluindo assim, os gestores. (TABELEÃO; TOMASI; NEVES, 2011).

O prejuízo à saúde dos gestores foi observado como um resultado da sobrecarga. Sparks, Cooper, Fried e Shirom (1997) perceberam uma correlação negativa entre extensas horas laborais e saúde mental e física dos indivíduos. Enquanto no Japão, os estudos demonstram uma associação entre alta carga de trabalho e doenças cardíacas (SOKEJIMA; KAGAMIMORI, 1998). Além disso, esses profissionais são mais propensos a ficarem expostos a hábitos pouco

saudáveis, como preocupação, tabagismo, alimentação inadequada e falta de prática de exercícios (MARUYAMA; KOHNO; MORIMOTO, 1995).

Pôssas, Meirino e Pacheco (2019), estudando a implantação da Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho (PASS) na Universidade Federal Fluminense, identificaram que existe a necessidade de melhorias relacionadas com o incentivo financeiro aos programas de QVT; com o maior comprometimento dos gestores estratégicos junto a política; com a reorganização dos ambientes laborais; com a capacitação das equipes (multidisciplinares) envolvidas; com a maior publicidade das ações da política, bem como com a elaboração de boletins internos para a divulgação das informações obtidas.

Freire e Pacheco (2016) mencionam as conclusões encontradas no I Encontro Nacional de Atenção à Saúde do Servidor (Enass), em Brasília, 2008, que foram sistematizadas em um relatório, das quais se destacam: implementação da política unificada de serviço público em nível nacional; criação de regras iguais para todos; capacitação permanente da equipe de saúde; estruturação e integração de grupos de trabalho sobre saúde do empregado (comunicação); garantir fundos orçamentários para as atividades; e sensibilização dos gestores para a implementação e desenvolvimento de políticas.

Taissuke (2016), em estudo realizado na Universidade Federal do Ceará, também considerou a implantação da PASS como aspecto importante na capacitação da equipe multiprofissional e de gestão, pois a maioria dos envolvidos ainda não conhece a política que orienta a promoção/tratamento da saúde do servidor. Taissuke (2016, p. 53) refere a necessidade de criar “[...] uma rede que formule projetos de promoção da saúde e qualidade de vida condizentes com o PASS [...] conceitos, princípios e diretrizes”. Devemos ressaltar que nos dias de hoje, não se admite que as ações em qualidade de vida sejam feitas unicamente como um modismo ou para melhorar a imagem da empresa. De acordo com Limongi-França (2003, p.93):

[...] observa-se maior disposição para o trabalho, melhoria do clima interno, maior comprometimento, fidelidade à empresa e atração pelos benefícios quando os métodos de gestão incorporam os conceitos de qualidade de vida no trabalho.

Diante do exposto, a melhoria da qualidade de vida no trabalho dos gestores que ocupam cargos de liderança se torna necessária para o desenvolvimento pleno da sua atuação.

2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

2.2.1 Conceitos de QVT

O desenvolvimento de pesquisas sobre aspectos da Qualidade de Vida (QV) deriva da necessidade de compreender os fatores que constituem os seres humanos e como cada fator afeta na percepção do bem-estar total do indivíduo (PEDROSO *et al.*, 2014). Logo, a qualidade de vida aplicada ao trabalho, citada por Walton (1973), baseia-se na humanização do trabalho e na responsabilidade social da empresa, que inclui a compreensão das necessidades e desejos individuais por meio do redesenho de cargos e projetos. A qualidade de vida aplicada ao trabalho viabiliza novas formas de trabalho organizacional, aliadas à formação de equipes de trabalho com maior autonomia e melhor ambiente organizacional (WALTON, 1973).

A QVT é caracterizada ainda, como um estado agradável e desejável em que o empregado tem vontade de exercer suas atividades laborais; boa saúde física e mental, cuidando da saúde física, buscando o autoconhecimento e desenvolvimento intelectual e emocional; relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho e na vida pessoal, buscando tempo de trabalho, vida familiar, lazer e aprendizagem; e sentem-se satisfeitos com suas carreiras, pois serão empregados mais produtivos, engajados com a organização e funcionalmente competentes (KLEIN; PEREIRA; LEMOS, 2019).

Segundo Ferreira (2012), às práticas de QVT têm se mostrado hegemônicas e de assistência devido ao foco na adaptação do empregado ao seu ambiente de trabalho, no sentido de restabelecer o "corpo e a mente", com foco em manter a produtividade. Como afirma Sampaio (2012), os conceitos de QVT não estão claramente definidos, mas os conceitos têm algo em comum, por exemplo: visam promover uma natureza mais humana do trabalho, ao mesmo tempo que aumentam o bem-estar pessoal e uma maior participação nas questões laborais e meio decisório.

De modo geral, considerando as dimensões abordadas por Yusoff, Rimi e Meng (2015) a qualidade de vida no trabalho enquadra-se em características como: igualitarismo, ausência de preconceitos, relações interpessoais em termos de mobilidade e apoio social; autonomia, utilização de múltiplas competências, quantidade e qualidade das informações recebidas, execução das tarefas concluídas, planejamento do trabalho e *feedback* das condições de utilização das capacidade; direitos e obrigações dos trabalhadores no que diz respeito à privacidade, liberdade de expressão, igualdade de tratamento e possibilidade de apelar das decisões organizacionais; horas extras, tempo familiar e atividades cívicas de caridade;

remuneração dos funcionários e contribuições para a organização. De modo que, haja o prestígio de uma organização por assumir a responsabilidade social e proporcionar benefícios às comunidades em que atua.

Para determinar a dimensão de qualidade de vida no trabalho, é necessário classificar as transformações que devem ocorrer na organização para que a qualidade de vida no trabalho se torne real (WESTLEY, 1979). QVT é uma condição de conforto aos empregados, não apenas uma forma de aumentar a produtividade. Ao mesmo tempo, torna-se um ideal em si, o que se estima como "produtividade saudável" (FERREIRA, 2016). Para Limongi-França (2019), assim, a produtividade aumenta quando há uma estratégia de QVT. Mas, em sua essência, a QVT é um estado de espírito, um estado de consciência que é influenciado por uma série de fatores, como o trabalho, o ambiente de trabalho e a personalidade do funcionário que varia bastante dentro das diferentes realidades.

A autora define ainda QVT como sendo:

[...] o conjunto das ações de uma empresa que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial (LIMONGI-FRANÇA, 1997, p. 80).

Segundo Marques (2018), existem diversos fatores cruciais que surgem dos diagnósticos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), tais fatores incluem a ideia de encontrar alegria no trabalho, enxergar o trabalho como parte da vida, desfrutar de condições adequadas no ambiente de trabalho, ter uma organização do trabalho eficiente, manter relacionamentos saudáveis no ambiente profissional, e receber reconhecimento e oportunidades de crescimento. Em busca constante de harmonia, bem-estar, eficácia e eficiência, esses elementos desempenham um papel fundamental nos ambientes organizacionais (LOPES; SETA, 2019).

Para Walton (1973), a QVT está relacionada a uma série de variáveis, sendo elas relacionadas tanto ao ambiente interno quanto externo da organização. No que tange o cenário interno, Boldo, Severo e Guimarães (2019) enfatizam a remuneração justa e adequada, condições de trabalho, oportunidades de desenvolvimento e crescimento e segurança. E no ambiente externo, Ferreira (2012) e Lírio *et al* (2020) elucidam variáveis como integração e proteção, relevância social, interfaces entre o trabalho e outras áreas da vida pessoal.

Conforme demonstrado no Quadro 4, ao decorrer do tempo, o conceito de QVT evoluiu de uma concepção variável, no fim da década de 1950 para a gestão avançada no início do século XXI (PINTO; VILAS BOAS; PAULA, 2012).

Quadro 1 - Evolução do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho

Concepções evolutivas da QVT	Característica/visão
1. Como variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Pesquisas de como melhorar a QVT para o indivíduo.
2. Como uma abordagem (1969 a 1974)	Foco no indivíduo antes do resultado organizacional. Mas, ao mesmo tempo, buscava-se trazer melhorias tanto para o empregado como para a direção.
3. Como um método (1972 a 1975)	Conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. Grupos autônomos de trabalho e enriquecimento de cargo.
4. Como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Administração participativa ou democracia industrial.
5. Como tudo (1979 a 1982)	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade e problemas de queixas.
6. Como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de "modismo" passageiro.
7. Como um modelo consolidado no indivíduo (década de 90).	A QVT não se configurou como um modismo, mas passou a ser adotada ainda mais pelas organizações, visando à melhoria das condições para o trabalhador e perpassando os temas de qualidade, estresse, bem-estar individual, bem como procurando o equilíbrio entre saúde física e mental, organização e sociedade.
8. Como gestão avançada (início do século XXI).	A QVT como uma nova competência do gestor frente ao novo perfil das organizações pós-industriais. Visão holística dos indivíduos/ trabalhadores, da organização e do gestor.

Fonte: Pinto, Vilas Boas e Paula (2012).

A subjetividade na conceituação da Qualidade de Vida no Trabalho é facilitada pela existência de vários modelos teóricos relevantes para avaliar suas variáveis, nem sequer os principais teóricos da área chegaram a um consenso sobre a QVT (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009). Como é possível perceber, a estrutura e compreensão da QVT é influenciada por várias escolas e autores (LÍRIO *et al.*, 2020).

2.2.2 Os Principais Modelos de Qualidade De Vida No Trabalho.

Entre os autores internacionais mais citados nas obras pesquisadas estão os de Walton, Westley, Hackman e Oldham. Os modelos desses autores são comumente usados para diagnosticar QVT em instituições (ANDRADE, LIMONGI-FRANÇA, STEFANO, 2019).

Sob esse ponto de vista, é importante efetuar uma analogia mencionando os modelos de QVT mais relevantes encontrados na literatura. Os modelos precursores relativos a QVT, que serão abordados no presente estudo, são: Walton (1973), Hackman e Oldham (1974), Westley

(1979), Werther e Davis (1981). Também será descrito o modelo Biopsicossocial e Organizacional – BPSO-96, de Limongi-França (1996), modelo brasileiro mais utilizado atualmente.

2.2.2.1 Modelo de QVT de Walton (1973)

O modelo de Walton (1973) adotado nesta pesquisa é amplamente utilizado em trabalhos acadêmicos no Brasil, bem como por pesquisadores e gestores que buscam compreender a complexidade da qualidade de vida no trabalho.

Quadro 2 - Categorias conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT
1. Compensação justa e adequada	Equidade interna e externa
	Justiça na compensação
	Partilhas de ganhos de produtividade
2. Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável
	Ausência de insalubridade
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia
	Autocontrole relativo
	Qualidade múltiplas
	Informações sobre o processo total de trabalho
4. Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira
	Crescimento pessoal
	Perspectiva de avanço salarial
	Segurança de emprego
5. Integração social na organização	Ausência de preconceitos
	Igualdade
	Mobilidade
	Relacionamento
	Senso comunitário
6. Constitucionalismo	Direitos de proteção ao trabalhador
	Privacidade pessoal
	Liberdade de expressão
	Tratamento imparcial
	Direitos trabalhistas
7. O trabalho e o espaço total de vida	Papel balanceado no trabalho
	Estabilidade de horários
	Poucas mudanças geográficas
	Tempo para lazer da família
8. Relevância social do trabalho na vida	Imagem da empresa
	Responsabilidade social da empresa
	Responsabilidade pelos produtos
	Práticas de emprego

Fonte: Walton (1993 *apud* Fernandes, 1996, p. 48) adaptado pela autora.

Trata-se do modelo de QVT constituído pelo maior número de dimensões, oito categorias conceituais, desde a remuneração adequada e justa pelo trabalho até a relevância social do trabalho; fornecem uma estrutura para analisar as principais características da qualidade de vida no trabalho (NOGUEIRA; MOURA-LEITE; LOPES, 2019).

Walton (1973) enfatiza que a insatisfação com a vida no trabalho é um problema que afeta a maioria dos trabalhadores, independentemente de sua ocupação, sendo prejudicial tanto para o funcionário quanto para a organização. Assim, o modelo de Walton sugere oito categorias que enfatizam os fatores de influência na QVT, sendo eles: compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso das capacidades, oportunidades, integração social, constitucionalismo, trabalho e vida, relevância social do trabalho (SILVA *et al.*, 2016), detalhados no Quadro 2.

Walton (1973) argumenta que a QVT não se limita dentro da organização assim como não depende unicamente da vida profissional. É necessário o equilíbrio entre o trabalho e as outras áreas da vida. Devemos considerar ainda o papel social da organização e a conciliação entre produtividade, qualidade de vida e bem-estar do empregado. O modelo mais utilizado na literatura, tanto de caráter quantitativo quanto qualitativo, na área da qualidade de vida no trabalho é o definido por Richard Walton.

2.2.2.1.1 Os Oito Critérios de Walton

Fundamenta-se na compreensão do equilíbrio entre o trabalho e as demais áreas da vida do empregado como primordial para a QVT, considerando a responsabilidade social da empresa como influenciador na produtividade do empregado (MÔNACO; GUIMARÃES, 2000; DOURADO; CARVALHO, 2006; FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009).

Serão relatadas algumas reflexões de Richard Walton, considerando sua concepção de QVT apresentada em “Quality of Working Life: What is it?” (1973).

De acordo com Walton (1974), a qualidade de vida no trabalho existe a partir do momento em que os empregados percebem seus objetivos, necessidades, aspirações e responsabilidades sociais. Para a avaliação dessa variável, Walton listou oito categorias: remuneração justa e adequada, condições de trabalho, uso ou desenvolvimento de competências, oportunidades de crescimento e segurança, integração social nas organizações, constitucionalismo, trabalho e vida e correlação social. As categorias, recebem igual importância na QVT.

2.2.2.1.1.1 *Critério 1: Compensação justa e adequada*

Mais do que qualquer outro critério, a adequação da compensação é um conceito relativo, simplesmente não há consenso sobre padrões objetivos ou subjetivos para julgar a adequação da compensação. A equidade na remuneração, por outro lado, tem vários significados operacionais (WALTON, 1973).

Como afirma Walton (1973), embora medidas operacionais aceitas não estejam disponíveis para julgar a adequação e a equidade ou remuneração do trabalho, dois fatores são importantes determinantes da QVT:

- a) Renda adequada: A renda do trabalho em tempo integral atende aos padrões socialmente determinados de suficiência do padrão subjetivo do beneficiário? A renda deve estar inserida nos padrões aceitáveis da sociedade.
- b) Compensação justa: O pagamento recebido por determinado trabalho tem uma relação adequada com o pagamento recebido por outro trabalho? O pagamento deve ser justo, isto é, se comparado com outras empresas, em relação ao mesmo cargo.

Uma pesquisa com funcionários de uma empresa de supermercados constatou que as medidas para promover a QVT estavam relacionadas à motivação para o trabalho, com a maioria dos envolvidos afirmando que a remuneração e também os benefícios eram elementos importantes da QVT (BOLDO; SEVERO; GUIMARÃES, 2019). A correlação entre o indivíduo e a instituição é influenciada pela remuneração (ANDRADE, LIMONGI-FRANÇA, STEFANO, 2019).

2.2.2.1.1.2 *Critério 2: Condições de trabalho (segurança e saúde)*

Walton (1973) afirma que é amplamente aceito em nossa sociedade que os trabalhadores não devem ser expostos a condições físicas ou horários que sejam excessivamente perigosos ou prejudiciais à sua saúde. A legislação, a ação sindical e a preocupação do empregador resultaram em padrões continuamente crescentes de condições de trabalho satisfatórias. Aspectos dessas melhorias incluem: horas razoáveis impostas por um período de trabalho normal padronizado além do qual o pagamento do prêmio é exigido; condições físicas de trabalho que minimizem o risco de doenças e lesões; limites de idade impostos quando o trabalho é potencialmente destrutivo para o bem-estar das pessoas abaixo (ou acima) de uma

certa idade. Limongi-França (1996) relata que raramente são encontradas metas que abordam melhorias eficientes voltadas a condições de trabalho, padrões de manutenção da saúde física e mental, tecnologias que priorizam a adaptação do trabalho às pessoas.

2.2.2.1.1.3 *Critério 3: Uso e desenvolvimento das capacidades do trabalhador*

Walton (1973) considera que a revolução industrial e uma extensão simplista de sua lógica subjacente tiraram muito do significado do trabalho, o trabalho tende a ser fracionado, desqualificado e rigidamente controlado. O planejamento do trabalho foi separado de sua implementação. Essas tendências progrediram em graus variados de um trabalho para outro; portanto, os empregos diferem enquanto permitem que os funcionários usem e desenvolvam suas habilidades e conhecimentos.

Algumas das qualidades de trabalho necessárias para este desenvolvimento, citadas pelo autor, são:

- a) **Autonomia:** O trabalho permite autonomia substancial e autocontrole em relação aos controles externos?
- b) **Múltiplas habilidades:** o trabalho permite que uma pessoa exerça uma ampla gama de habilidades e habilidades em vez de meramente repetir a mesma habilidade restrita?
- c) **Informação e perspectiva:** É permitido obter informações significativas sobre o processo total de trabalho e os resultados de sua própria ação, para que ele possa avaliar a relevância e as consequências de suas ações?
- d) **Tarefas inteiras:** o trabalho de alguém abrange uma tarefa inteira ou é um fragmento de uma tarefa significativa?
- e) **Planejamento:** o trabalho de uma pessoa inclui tanto o planejamento quanto a implementação das atividades?

Esses aspectos do trabalho afetam o envolvimento do ego, a auto-estima e o desafio obtido do próprio trabalho.

2.2.2.1.1.4 *Critério 4: Oportunidades de crescimento*

Aqui, ainda segundo Walton (1973), o foco muda do trabalho para as oportunidades de carreira. Embora a oportunidade de auto-aperfeiçoamento por meio da educação e do trabalho

árduo tenha sido considerada um direito de nascença americano, o típico trabalho industrial pode agora ser completamente compreendido em algumas semanas ou alguns anos, sendo que os trabalhadores da operação atingiram quase a pico de seus ganhos e podem esperar apenas pequenas melhorias.

A promoção de trabalhadores operacionais para cargos de supervisão e gerenciais é muitas vezes impedida por pré-requisitos educacionais formais. O autor cita como exemplo o caso de engenheiros, que tendem a atingir o pico um pouco mais tarde, mas muitas vezes enfrentam uma fonte adicional de desânimo, a obsolescência de seus conhecimentos e habilidades. Quando esses profissionais atingem seus trinta e poucos anos, suas carreiras começam a se estabilizar. Frequentemente, nessa época, seu conhecimento foi explorado e suas especialidades aprofundadas, mas nenhuma provisão para educação continuada ou capacidades ampliadas foi feita. Há poucas perspectivas de aumento de salários e promoções. Este período coincide com uma fase da vida em que os profissionais provavelmente estão reavaliando seus compromissos com carreiras, famílias e ocupações.

O resultado é que muitos perdem o interesse em seu trabalho profissional, não investem mais em suas atividades profissionais e aumentam a esterilidade de suas vidas profissionais. Assim, deve ser dada atenção aos seguintes aspectos da vida profissional:

- a) Desenvolvimento: À medida em que os ativos atuais de uma pessoa (designações de trabalho e atividades educacionais) contribuem para manter e expandir as capacidades de uma pessoa, em vez de levar à obsolescência.
- b) Aplicação prospectiva: A expectativa de uso expandido de conhecimentos e habilidades recém-adquiridos necessários em futuras atribuições de trabalho.
- c) Oportunidades de avanço: A disponibilidade de oportunidades para avançar em termos organizacionais ou de carreira reconhecidas por colegas, familiares ou associados.
- d) Segurança: Segurança de emprego ou renda associada ao trabalho de alguém.

2.2.2.1.1.5 Critério 5: Integração social na organização

As categorias anteriores citadas pelo autor relacionam-se com os interesses imediatos e de longo alcance do trabalhador, oportunidades de expressar e desenvolver habilidades individuais. De acordo com Walton (1973), uma vez que o trabalho e a carreira são tipicamente perseguidos no âmbito das organizações sociais, a natureza das relações pessoais torna-se outra

dimensão importante da qualidade de vida no trabalho. Se o trabalhador tem uma identidade satisfatória e experimenta autoestima será influenciado pelos seguintes atributos no clima de seu local de trabalho:

- a) Livre de preconceito: Aceitação do trabalhador para características, habilidades, habilidades e potencial do trabalhador, sem levar em conta raça, sexo, credo e nacionalidade, ou estilos de vida e aparência física,
- b) Igualitarismo: A ausência de estratificação nas organizações de trabalho em termos de símbolos de status e/ou estruturas hierárquicas rígidas.
- c) Mobilidade: A existência de mobilidade ascendente refletida, por exemplo, na percentagem de colaboradores de qualquer nível que potencialmente se qualificam para níveis superiores.
- d) Grupos primários de apoio: Participação em grupos de trabalho presenciais marcados por padrões de ajuda recíproca, apoio socioemocional e afirmação da singularidade de cada indivíduo.
- e) Comunidade: O senso de comunidade nas organizações de trabalho que se estende além dos grupos de trabalho presenciais.
- f) Abertura interpessoal: A forma como, os membros da organização de trabalho, relacionam uns com os outros as suas ideias e sentimentos.

2.2.2.1.1.6 *Critério 6: Constitucionalismo*

Walton (1973) relata que os sindicatos trouxeram o constitucionalismo ao local de trabalho para proteger os empregados de ações arbitrárias ou caprichosas dos empregadores. Em alguns sindicatos, os trabalhadores agora desfrutam de alguns desses mesmos direitos vis-à-vis a própria estrutura de autoridade sindical; existem mecanismos pelos quais um membro pode recorrer, em última instância, a um juiz imparcial, de certas ações sindicais que o afetam.

No emprego não organizado, há grandes variações na medida em que a cultura organizacional respeita a privacidade pessoal, tolera a dissidência, adere a altos padrões de equidade na distribuição de recompensas organizacionais e prevê o devido processo em questões relacionadas ao trabalho. Os seguintes aspectos do constitucionalismo são elementos-chave para proporcionar maior qualidade à vida no trabalho:

- a) Privacidade: O direito à privacidade pessoal; preservar do empregador informações sobre o comportamento do trabalhador fora do trabalho ou sobre ações de membros de sua família.

- b) Liberdade de expressão: O direito de discordar abertamente das opiniões dos superiores na organização sem medo de represálias.
- c) Equidade: O direito a um tratamento equitativo em todos os assuntos, incluindo o esquema de remuneração dos funcionários, recompensas simbólicas e segurança no emprego.
- d) Devido processo legal: Governança pelo "estado de direito", homens em questões, como igualdade de oportunidades em todos os aspectos do trabalho, privacidade e dissensão, incluindo procedimentos para o devido processo e acesso a apelos.

2.2.2.1.1.7 Critério 7: Trabalho e espaço total de vida

Walton (1973) afirma que a experiência de trabalho de um indivíduo pode ter efeitos positivos ou negativos em outras esferas de sua vida, como nas relações com a família. Períodos prolongados de horas extras de trabalho podem ter um efeito sério na vida familiar. Se forem necessárias transferências frequentes, haverá custos psicológicos e sociais quando as famílias forem desenraizadas de suas redes de amigos, conhecidos e afiliações locais.

A relação do trabalho com o espaço total da vida é mais bem expressa pelo conceito de equilíbrio. O papel equilibrado do trabalho é definido por horários de trabalho, demandas de carreira e requisitos de viagem que não ocupam regularmente o lazer e o tempo da família. Da mesma forma, equilíbrio refere-se a avanços e promoções que não requerem movimentos geográficos repetidos. Às vezes, a organização empregadora impõe exigências que afetam seriamente a capacidade do funcionário de desempenhar outras funções na vida, como cônjuge ou pai. Em outros casos, no entanto, essas exigências são em grande parte auto impostas para escapar das responsabilidades e tensões dos papéis familiares. De acordo com Greeberg (2002) o estresse inicia com uma situação de desequilíbrio de vida, e sentimentos como medo, raiva, frustração, solidão, sobrecarga e impotência podem levar a uma vida estressante.

2.2.2.1.1.8 Critério 8: Relevância social

De acordo com Walton (1973), os papéis socialmente benéficos da organização empregadora e os efeitos socialmente nocivos de suas atividades tornaram-se cada vez mais questões importantes para os empregados. O trabalhador percebe a organização como socialmente responsável em seus produtos, descarte de lixo, técnicas de marketing, práticas de

emprego, relações com países subdesenvolvidos, participação em campanhas políticas, etc.? Organizações que são vistas como agindo de forma socialmente irresponsável farão com que um número crescente de funcionários deprecie o valor de seu trabalho e carreira, o que, por sua vez, afeta a autoestima do trabalhador.

2.2.2.2 Modelo de Hackman e Oldham (1975)

Com base nos estudos de Hackman e Oldham (1974), pode-se dizer que existem três fatores que influenciam a motivação no ambiente de trabalho, chamados de estados psicológicos críticos: conhecimento e resultados do próprio trabalho; sentiu-se responsável pelos resultados de seu trabalho e o significado de seu trabalho.

Ainda segundo os autores, os referidos estados mentais são estabelecidos pelas sete dimensões da tarefa:

- a) Variedade de habilidades – relacionada ao uso de uma variedade de habilidades e talentos para a realização das tarefas;
- b) Identidade da tarefa – relacionada ao grau de conclusão da tarefa e à identificação de seus resultados;
- c) Significação da tarefa – relacionada ao impacto da tarefa sobre os outros indivíduos;
- d) Autonomia – relacionada à liberdade e independência que o indivíduo tem na execução de tarefas;
- e) *Feedback* extrínseco – referente às avaliações que os indivíduos recebem dos outros em relação ao desempenho de suas tarefas;
- f) *Feedback* intrínseco – relacionada às informações relacionadas ao desempenho da tarefa fornecidas pelo próprio desempenho da tarefa; e
- g) Inter-relacionamento – refere-se a interatividade com outras pessoas que é exigida para a realização da tarefa.

2.2.2.3 Modelo de Westley (1979)

Em seu estudo, Westley (1979) associa quatro problemáticas originadas na sociedade industrial e discute a forma como estas interferem no labor dos colaboradores. É realizada uma analogia temporal da metade do Século XIX até o final da década de 70, justificando os motivos pelos quais tais problemáticas são importantes no contexto do trabalho.

A abordagem proposta por Westley (1979) envolve quatro dimensões: econômica, política, psicológica e sociológica, que estão presentes no cotidiano dos funcionários e das organizações. As questões políticas levam à insegurança; questões econômicas levam à injustiça; questões psicológicas levam à alienação e questões sociológicas à anomia, conforme o quadro 5.

Quadro 3 - Dimensões da qualidade de vida no trabalho

Tipos de reivindicação	Problemática	Agente resolvente	Conseqüências	Formas de reversão
Econômica (1850-1950)	Injustiça	Sindicatos	Insatisfação	Descentralização do poder
			Greves	Compensação justa
			Queda de produtividade	Participação nos lucros e resultados
Política (1850-1950)	Insegurança	Partidos políticos	Insatisfação	Autonomia
		II Guerra Mundial	Greves	
Psicológica (1950-?)	Alienação	Agentes de mudança	Queda de produtividade	Feedback
			Descompromisso	
			Absenteísmo	
Sociológica (1950-?)	Anomia	Equipes de alta performance	Rotatividade	Enriquecimento do trabalho
			Sentimento de insignificância	
			Absenteísmo	
			Rotatividade	Grupos de trabalho fundamentados na abordagem sociotécnica

Fonte: Westley (1979) adaptado pela autora

2.2.2.4 Modelo de Werther e Davis (1981)

Quanto ao modelo de QVT de Werther e Davis, foi publicado pela primeira vez em 1981, nos Estados Unidos. Sua publicação foi realizada na forma de um capítulo do livro *Human resources and personnel management*, o qual foi intitulado *Quality of work life*. E a versão em português do referido livro foi publicada em 1983, com o título “Administração de pessoal e recursos humanos”. Os esforços para melhorar a qualidade de vida visam transformar o trabalho em mais produtivo e satisfatório, eles destacaram três níveis que consideraram relevantes.

O modelo proposto por Werther e Davis (1983) considera que os elementos ambientais, organizacionais e comportamentais influenciam na QVT e, por sua vez, estão diretamente ligados ao projeto de cargo. Davis e Werther consideram que no nível organizacional, o foco do negócio é principalmente a eficiência, no nível ambiental, são considerados dois itens principais: habilidades e disponibilidade de pessoal, consideram os níveis comportamentais a

parte mais crítica do sucesso do cargo, focando em quatro dimensões: autonomia, diversidade, identidade de tarefa e retroinformação.

De acordo com Werther e Davis (1983), problemas ambientais, organizacionais e comportamentais afetam diretamente a QVT. Mudanças nesses fatores devem ser antecipadas, pois podem atrapalhar a QVT dos funcionários da organização. Os fatores ambientais, organizacionais e comportamentais constam no quadro 6:

Quadro 4 - Modelo de Werther e Davis para avaliação da QVT

Características	Fatores
Ambientais	Sociais
	Culturais
	Históricos
	Competitivos
	Econômicos
	Governamentais
	Tecnológicos
Organizacionais	Propósito
	Objetivos
	Organização
	Departamentos
	Cargos
	Atividades
Comportamentais	Necessidades de recursos humanos
	Motivação
	Satisfação

Fonte: Werther e Davis (1983)

2.2.2.5 Modelo BPSO-96, de Limongi-França (1996)

O modelo BPSO-96 foi desenvolvido como resultado da tese de doutorado de Limongi-França (1996). Nele, Limongi fez a proposta de uma ferramenta de avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho por meio de um conjunto de métricas organizacionais, ao mesmo tempo, o modelo ajuda a estabelecer padrões para a reflexão e implementação de procedimentos e programas de QVT nas empresas e instituições nacionais.

Limongi-França (1996) utilizou como base teórica a abordagem biopsicossocial, essa abordagem, derivada da medicina psicossomática, oferece uma visão holística e integrativa do ser humano, onde cada pessoa é biopsicologicamente complexa, em outras palavras, possui

potenciais biológicos, psicológicos e sociais que respondem simultaneamente às circunstâncias da vida.

Quadro 5 - Os critérios de análise do modelo BPSO-96

Área de investigação (Dimensão)	Descrição	Ações e Programas (Indicadores)	Células Organizacionais
Biológica	Promoção da saúde e da segurança, controle dos riscos ambientais e atendimento às necessidades físicas em geral	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa de riscos • SIPAT • Refeições • Serviço Médico — interno e contratado • Melhorias ergonômicas • Treinamentos específicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Segurança do Trabalho e Medicina Ocupacional • Ambulatório • Nutrição • Relações Industriais e/ ou Recursos Humanos
Psicológica	Promoção da autoestima e do desenvolvimento de capacidades pessoais e profissionais	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de seleção e avaliação do desempenho • Carreira • Remuneração • Programas participativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento e Seleção • Treinamento de Pessoal • Cargos e Salários • Relações Industriais e/ ou Recursos Humanos
Social	Oferta de benefícios sociais obrigatórios e espontâneos e criação de oportunidades de lazer, esporte e cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Direitos legais • Atividades associativas e desportivas • Eventos de turismo, lazer e cultura • Atendimento à família 	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço social • Grêmio Esportivo • Fundações específicas • Recursos Humanos
Organizacional	Valorização da imagem corporativa, da estrutura organizacional, dos produtos e serviços e do relacionamento da empresa com os empregados	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Endomarketing</i> • Comitês executivos e de decisão • Comunicação interna • Imagem externa, responsabilidade social e cidadania 	<ul style="list-style-type: none"> • Diretorias executivas • <i>Marketing</i> • Recursos Humanos

Fonte: Limongi-França (1996, p. 245).

Segundo Limongi-França (1996), os indicadores do modelo BPSO-96 constituem uma ferramenta de análise da QVT que permite a observação do comportamento organizacional de uma maneira mais completa que os métodos habituais.

2.2.3 QVT no serviço público

Segundo Ribeiro e Santana (2015), avaliar o capital humano é essencial para o desenvolvimento organizacional, em qualquer área, pública ou privada. O comprometimento de todos depende de sua satisfação e motivação no trabalho, ou seja, um ambiente sem inovação

e liberdade de participação do trabalhador compromete diretamente o bem-estar de todos e o desempenho no trabalho em particular.

Contudo, Garlet et al. (2017) afirma que, quando se vislumbra a QVT no âmbito do servidor público, devido talvez às limitações orçamentárias, falta de qualificação ou não comprometimento dos gestores que dão muitas vezes pouca ou nenhuma importância ao tema, a Qualidade de Vida no Trabalho no setor público era pouco trabalhada levando em consideração o setor privado, onde as grandes multinacionais têm levado o tema cada vez mais a sério, no entanto, isso vem mudando.

Para Damasceno e Alexandre (2012), a QVT vem constantemente recebendo maior destaque nas organizações do setor privado. Já no serviço público, esta questão aparece de forma muito delicada, principalmente pela desmotivação dos servidores ao encontrarem uma cultura organizacional marcada por conflitos, da falta de qualificação gerencial de gestores e capacitação/treinamento técnico apropriado para os todos os servidores, da falta de cortesia e zelo do trabalhador, e da falta de comprometimento do servidor.

No setor privado, estudos de QVT têm sido realizados para diagnosticar a qualidade de vida no trabalho dos mais variados profissionais, e ainda, com a intenção de analisar e avaliar programas desenvolvidos por organizações, sabendo que a gestão da qualidade de vida no trabalho no serviço público é um fenômeno rudimentar (ANDRADE; LIMONGI-FRANÇA; STEFANO, 2019).

Apesar de serem vários os fatores que influenciam na motivação dos servidores, a falta de ações e políticas eficientes de promoção da Qualidade de Vida no Trabalho no setor público reflete negativamente na motivação do funcionário e contribui para a ocorrência de crise de identidade da organização. Essas ações devem ser analisadas cuidadosamente quanto a sua efetividade (GARLET *et al.*, 2017).

Investir na qualidade de vida no setor privado significa garantir sua produtividade e competitividade em situações econômicas difíceis, por outro lado, investir na qualidade de vida nas instituições públicas contribui para garantir a prestação dos serviços públicos eficazes à sociedade, que exige uma assistência ligeira e satisfatória (FREIRE *et al.*, 2017).

Estudar a qualidade de vida no trabalho e a justiça organizacional na administração pública significa estudar a questão fundamental segundo o efeito que a satisfação no trabalho, o bem-estar organizacional e os serviços públicos podem ter na sociedade, o que deve dar contribuição para a compreensão do tema (ANDRADE; LIMONGI-FRANÇA; STEFANO, 2019).

A avaliação da qualidade de vida é uma importante ferramenta de gestão de pessoas que auxilia ainda mais o serviço público e a sociedade como um todo. Dessa forma, políticas institucionais podem ser desenvolvidas para promover a manutenção da saúde dos trabalhadores que se adaptaram às condições do serviço público ao longo de muitos anos, evitando que os indivíduos desenvolvam doenças em decorrência das atividades laborais (LUCENA; SAMPAIO, 2019).

3 PERCURSO METODOLÓGICO

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA, SUA ABORDAGEM EPISTEMOLÓGICA E METODOLÓGICA

A finalidade deste capítulo é a de apontar os métodos e instrumentos usados para a realização da pesquisa. A pesquisa foi estruturada a partir de uma abordagem qualitativa com natureza aplicada descritiva. Creswell (2010, p. 43) define a abordagem qualitativa como sendo “um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”. A figura 4, apresenta as etapas do percurso metodológico traçado para a consecução desta Dissertação:

Figura 3 - Metodologia da Pesquisa

Abordagem de Pesquisa	• Qualitativa: (CRESWELL, 2010)
Natureza da Pesquisa	• Aplicada: (VERGARA, 2011)
Objetivo da Pesquisa	• Exploratória; descritiva: (VERGARA, 2011)
Tipo de Pesquisa	• Estudo de caso (YIN, 2015)
Técnica de Coleta de Dados	• Pesquisa Bibliográfica: (COSTA, 2013) • Pesquisa documental: (GIL, 2019) • Entrevista semiestruturada
Sujeitos da Pesquisa	• Gestores da Reitoria do IFAM
Técnica de Análise de Dados	• Análise de Conteúdo (Bardin, L. 2016)

Fonte: Elaborado pela autora para a metodologia de pesquisa.

Nesse sentido, a pesquisa foi de natureza aplicada, que de acordo com Vergara (2011, p.42) “é motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tendo, portanto, fins de prática”. Para a aplicação da pesquisa foi desenvolvido um produto técnico para a alta gestão do IFAM que atendesse as necessidades diagnosticadas a partir dos resultados encontrados. A pesquisa utilizou o estudo de caso como método de investigação, segundo Yin (2005, p. 32), o estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um

fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão definidos de forma evidente”. A pesquisa estudou o caso da alta liderança do IFAM.

3.2 PILOTO

Como alternativa, para evitar um viés equivocado nessa pesquisa, foi realizado um teste piloto, com um gestor de outro campus do Instituto Federal do Amazonas diferente daquele no qual será aplicada a investigação final. O teste contou com a finalidade de identificar possível necessidade de melhorias e aprimoramento a respeito, sobretudo, da coleta e análise dos dados.

3.2.1 Procedimentos

3.2.1.1 Caracterização do sujeito do piloto

No primeiro momento, foi realizado teste piloto, pelo pesquisador a um sujeito, gestor máximo de um dos *campi* do Instituto Federal do Amazonas, do sexo masculino, ocupante de cargo de Diretor Geral, Mestre em Ciências, faixa etária de 40 a 50 anos, com mais de 10 anos de exercício na instituição.

3.2.1.2 Procedimento do teste

Devido ao período de férias do sujeito e a questão de logística, visto que o mesmo atual em um campus de difícil acesso no interior do Amazonas. Foram empregadas diferentes estratégias para ter acesso ao participante: e-mails, auxílio de pessoas que trabalhavam no instituto, e contato por telefone. Considerando a impossibilidade de encontrar pessoalmente o sujeito, o roteiro juntamente com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foram enviados via e-mail, em 26 de dezembro de 2022, foram dadas explicações preliminares e esclarecimentos de possíveis dúvidas, ressaltando que as questões deveriam ser respondidas considerando o cargo de direção ocupado pelo sujeito. Foram apresentadas informações gerais em relação ao objetivo da pesquisa, ao sigilo e anonimato do participante e à organização em que atua. A entrevista foi respondida por escrito e recebida via e-mail no mesmo dia.

3.2.1.3 Informações sobre a estrutura do teste piloto

O teste piloto foi estruturado com o intuito de verificar a eficácia do instrumento de coleta, essa entrevista abordou o tema Qualidade de Vida no Trabalho direcionada a alta gestão do Instituto Federal do Amazonas – IFAM, ela foi realizada no instituto, com objetivo de levantar dados sobre o conhecimento e relevância do tema para a pesquisa científica. O roteiro elaborado para a pesquisa utiliza como fonte o modelo de Walton (1973). As questões a serem realizadas constam resumidas no quadro abaixo juntamente com os oito critérios de Walton (1973) e suas descrições, para melhor entendimento.

Quadro 6 - Estrutura conceitual do roteiro de entrevista

QUESTÕES	CRITÉRIO DE QVT	DESCRIÇÃO
Considera sua remuneração justa e adequada, interna e externamente a instituição?	1. Compensação justa e adequada	Avaliação do indivíduo entrevistado sobre o sistema de remuneração da instituição, tanto quanto a equidade interna quanto a externa.
Considera suas condições de trabalho satisfatórias?	2. Condições de trabalho	Avaliação da QVT a respeito das condições no local de trabalho. Jornada de trabalho; ambiente físico seguro e saudável; carga de trabalho adequada à capacidade física do trabalhador.
De que forma você avalia seu trabalho quanto a oportunidades para uso e desenvolvimento de capacidades?	3. Oportunidades para uso e desenvolvimento de capacidades	Avaliação das possibilidades que o trabalhador tem para aplicar seus conhecimentos e aptidões profissionais. Autonomia; uso de variadas capacidades e habilidades; informações sobre todo o processo de trabalho; significado da tarefa; identidade da tarefa; feedback.
Seu trabalho oferece oportunidades de crescimento e segurança?	4. Oportunidades de crescimento e segurança	Avaliação das oportunidades que a instituição oferece para seu desenvolvimento e para a estabilidade. Aquisição de novos conhecimentos e habilidades; possibilidade de carreira; segurança no emprego.
Como você avalia quanto a integração social na organização?	5. Integração social na organização	Avaliação do grau de relação social e do clima na instituição. Ausência de preconceitos; igualdade de oportunidades; relacionamento interpessoal; senso comunitário; clima do ambiente de trabalho.
Quanto à constitucionalismo na organização, sente-se respeitado quanto a seus direitos?	6. Constitucionalismo na organização	Avaliação do grau o qual o instituto respeita os direitos dos servidores. Direitos trabalhistas; privacidade pessoal; liberdade de expressão; tratamento impessoal e igualitário.
Considera equilibrada sua relação entre trabalho e espaço total da vida?	7. Trabalho e espaço total de vida	Avaliação do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Equilíbrio entre horários de trabalho, exigências da carreira, viagens, convívio familiar e lazer; poucas mudanças geográficas.
Qual a relevância social do trabalho na sua vida?	8. A relevância social do trabalho na vida	Avaliação da percepção do trabalhador sobre responsabilidade social da instituição, relação com os empregados, ética e qualidade dos produtos e serviços. Imagem da instituição; responsabilidade social; responsabilidade pelos produtos e serviços oferecidos; práticas de RH; administração eficiente;

Fonte: dados da pesquisa (jan/2023)

3.2.1.4 Resultados do teste piloto

A partir da aplicação das oito questões baseadas nos critérios desenvolvidos por Walton (1976), foram desenvolvidas as etapas para a análise dos dados segundo a análise de conteúdo, os resultados encontrados a partir do teste piloto foram relativamente vagos, devido a forma como foi realizada não presencial e escrita, devendo as entrevistas serem realizadas de forma presencial e gravadas para resultados mais completos.

3.2.1.4.1 Organização e categorização dos dados

Os dados coletados foram organizados em categorias pré-estabelecidas de acordo com os critérios de Walton (1976) de QVT e com as partes principais das respostas obtidas conforme podem ser observadas no quadro a seguir:

Quadro 7 - Categorização dos dados

CATEGORIAS	RESPOSTAS
1. Compensação justa e adequada	[...] “a responsabilidade das ações e das tomadas de decisões são merecedoras de um maior reconhecimento e, conseqüentemente, de uma maior remuneração que, ao menos, iguale às de outras intuições.”
2. Condições de trabalho	[...] “dispomos de meios, na maioria das vezes, para realizar o trabalho.”
3. Oportunidades para uso e desenvolvimento de capacidades	“É uma ótima oportunidade para colocar em prática as competências de liderança de equipes e gerenciamento de recursos e patrimônio.”
4. Oportunidades de crescimento e segurança	[...] “oportuna realizar novos trabalhos e projetos, além galgar novas funções gerenciais com maiores níveis de responsabilidade.”
5. Integração social na organização	“A integração social ocorre tanto a nível gerencial e de chefia como nas relações interpessoais no cotidiano. É satisfatória.”
6. Constitucionalismo na organização	[...] “a legislação ampara e resguarda o trabalho realizado cotidianamente.”
7. Trabalho e espaço total de vida	“Hoje é um tanto quanto desequilibrada dado o nível de responsabilidade que a função exige, mesmo com os trabalhos que a instituição procura realizar quanto à preocupação com a qualidade de vida dos servidores.”
8. A relevância social do trabalho na vida	“Pessoalmente, é de grande e importante valia, haja vista que o trabalho nos dá dignidade e conseqüentemente permite ascensão social com conquistas de sonhos e realização de projetos pessoais e familiares. Para a Comunidade, é de extrema importância pois permite também ascensão social com transformação e com desenvolvimento para a sociedade em que a instituição está inserida.”

Fonte: Dados da pesquisa (jan/2023)

3.2.1.4.2 Confrontação teórico x empírico do piloto

As respostas coletadas e selecionadas a partir do processo de categorização foram interpretadas e confrontadas teoricamente de maneira a apresentar as etapas da análise de conteúdo.

a) Categoria 1. Compensação justa e adequada

Nessa categoria, o entrevistado demonstrou que é necessário que o reconhecimento e a remuneração dos cargos de gestão sejam revisados para que pelo menos sejam equiparados com as de outras instituições. Tais demandas estão relacionadas principalmente com as responsabilidades e com as ações que são essenciais nesses cargos e que merecem maior atenção por parte das instituições. Essa afirmação pode ser observada em Walton (1973) quando enfatiza que “a remuneração deve ser justa, se comparada com outras empresas, em relação ao mesmo cargo. A correlação entre o indivíduo e a instituição é influenciada pela remuneração (ANDRADE, LIMONGI-FRANÇA, STEFANO, 2019), o que vai de encontro com a pesquisa com funcionários de uma empresa de supermercados que constatou que as medidas para promover a QVT estavam relacionadas à motivação para o trabalho, com a maioria dos envolvidos afirmando que a remuneração e os benefícios eram elementos importantes da QVT (BOLDO; SEVERO; GUIMARÃES, 2019). Para Yusoff, Rimi e Meng (2015) a qualidade de vida no trabalho enquadra-se em características como: feedback das condições de utilização das capacidades e remuneração dos funcionários.

b) Categoria 2. Condições de Trabalho

Quanto às condições de trabalho, o entrevistado afirmou que na maioria das vezes dispõe de meios para realizar o trabalho, o que revela que nem sempre isso acontece. Sendo relevante, uma vez que Ferreira (2012) afirma que as condições adequadas de trabalho estão entre os mais importantes fatores encontrados em diagnósticos de QVT. Quanto a isso Walton (1973) afirma que é amplamente aceito em pela sociedade que os trabalhadores não devem ser expostos a condições físicas ou horários que sejam excessivamente perigosos ou prejudiciais à sua saúde, mas Limongi-França (1996) relata que pouco se encontram metas que abordam melhorias efetivas voltadas a condições de trabalho.

c) Categoria 3. Oportunidades para uso e desenvolvimento de capacidades

Nessa categoria o entrevistado demonstrou certo entusiasmo afirmando que é uma ótima oportunidade para colocar em prática as competências de liderança de equipes e gerenciamento de recursos e patrimônio. Estando em sintonia com a afirmação de Walton (1973), quando afirma que esses aspectos do trabalho afetam o envolvimento do ego, a autoestima e o desafio obtido do próprio trabalho. No entanto, para Giraldi e Melo-Silva (2019) um dos desafios enfrentados pelos dirigentes universitários é a falta de formação voltada para a competência funcional dos docentes em cargos administrativos, professores gestores encontram-se em tais posições sem habilidades de gestão, a aprendizagem/conhecimento, portanto, acontece empiricamente, ou seja, no trabalho cotidiano e se baseia em experiências individuais e tentativas de sucesso e fracasso (GIRALDI; MELO-SILA, 2019).

d) Categoria 4. Oportunidades de crescimento e segurança

Na análise dessa categoria o entrevistado relata que o seu trabalho oportuniza realizar novos trabalhos e projetos, além de galgar novas funções gerenciais com maiores níveis de responsabilidade. Tais afirmações estão apoiadas ao fato de que a maior parte dos ocupantes de cargos altos na instituição na verdade não são da área de gestão, são em sua maioria docentes que ocupam os cargos por indicação devido a envolvimento político. Walton (1973) considera que deve ser dada atenção ao aspecto oportunidades de avanço em termos organizacionais ou de carreira reconhecidas. Corroborando a isso, Bergue (2019) entende que promover oportunidades de crescimento promovem respeito entre as pessoas no ambiente de trabalho.

e) Categoria 5. Integração social na organização

Nessa categoria, o entrevistado demonstrou satisfação em nível gerencial e nas relações interpessoais do cotidiano. De acordo com Walton (1973), uma vez que o trabalho é tipicamente perseguido nas organizações sociais, a natureza das relações pessoais torna-se dimensão importante da qualidade de vida no trabalho, e se o trabalhador tem uma identidade satisfatória será influenciado por atributos como o do igualitarismo, que seria a ausência de estratificação nas organizações de trabalho em termos, nesse caso, de estruturas hierárquicas rígidas.

f) Categoria 6. Constitucionalismo na organização

Na categoria, o entrevistado ao afirmar que a legislação ampara, o que de fato existe no âmbito do setor público, de fato estes são amparados pelo estatuto do servidor público federal, mas talvez não tenha levado em consideração a avaliação do grau o qual o instituto respeita os direitos dos servidores na prática, sendo essa resposta considerada vaga em relação a categoria. Walton (1973) apresenta os seguintes aspectos do constitucionalismo que são elementos-chave para proporcionar maior qualidade à vida no trabalho: privacidade, liberdade de expressão, equidade e devido processo legal.

g) Categoria 7. Trabalho e espaço total de vida

Nessa categoria, o entrevistado demonstrou insatisfação afirmando que quanto a categoria trabalho e espaço total da vida é um tanto quanto desequilibrada dado o nível de responsabilidade que a função exige, o que demonstra aparentemente sobrecarga de trabalho. O termo “desequilibrada”, utilizado pelo sujeito vai de encontro com Walton (1973) ao destacar que a relação do trabalho com o espaço total da vida é mais bem expressa pelo conceito de equilíbrio, quando o papel equilibrado do trabalho é definido por horários de trabalho, demandas de carreira e requisitos de viagem que não ocupam regularmente o lazer e o tempo da família. Ele também afirma que isso acontece apesar das ações que a instituição procura realizar voltadas a qualidade de vida dos servidores, quanto a isso Limongi e Assis (1995, p.26) enfatizam que QVT só faz sentido quando passa a ser debatida mais amplamente, incluindo qualidade das relações de trabalho e suas consequências na saúde dos indivíduos e da organização, Vilas Boas e Morin (2017) corroboram afirmando que os programas de melhoria da QVT devem priorizar as medidas de redução dos riscos para a saúde das pessoas e eliminar os fatores opressores do trabalho ou, pelo menos, minimizá-los.

h) Categoria 8. A relevância social do trabalho na vida

Nessa categoria, o entrevistado demonstrou a importância do trabalho tanto na vida pessoal quanto para a comunidade, visto que permite oportunidades de desenvolvimento a mesma por parte da instituição. Essa percepção do trabalhador quanto a responsabilidade social da organização é citada por Walton (1973) os papéis socialmente benéficos da organização

empregadora e os efeitos socialmente nocivos de suas atividades tornaram-se cada vez mais questões importantes para os empregados.

3.2.1.4.3 Conclusão do piloto

Após a aplicação do piloto foi possível identificar que as respostas alcançadas através do instrumento elaborado foram relativamente vagas, evidenciando uma necessidade de melhoria dele para que resultados aprofundados pudessem ser alcançados e conseqüentemente a contribuição fosse mais efetiva. Nesse sentido, houve a necessidade de realizar a complementação do instrumento com pequenos resumos referentes a cada categoria e a realização das entrevistas preferencialmente de forma presencial com gravações de áudio, considerando que o instrumento foi aprovado pelo CEP.

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA E OS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

A ocupação de Cargos de Direção do instituto, que são os cargos mais altos, são classificadas em CD -1, CD-2, CD-3 e CD-4. Dentre esses, os mais altos cargos de gestão são os de CD-2, que são ocupados pelos pró-reitores e diretores gerais dos *campi*, e os de CD-1, cargo ocupado pelo reitor do IFAM.

Os sujeitos da pesquisa foram os gestores da alta gestão do IFAM, que ocupam CD-01 e CD-2, localizados na reitoria do Instituto Federal do Amazonas - IFAM, dentre eles: reitor e pró-reitores no período de 2022 e primeiro semestre de 2023. Essa definição se dá devido ao foco da pesquisa, na alta gestão do instituto, e porque estes sujeitos têm um maior número de liderados, delimitando de forma relevante o procedimento de coleta de dados.

Foram entrevistados cinco gestores da alta liderança do IFAM, ocupantes dos cargos de direção (CD1 e CD2), reitor e pró-reitores, dos quais 40% do sexo feminino e 60% do sexo masculino, dois deles da carreira TAE (Técnico em Assuntos Educacionais) e 3 de carreira Docente, apenas um dos entrevistados possui formação na área administrativa, os demais possuem mestrado e doutorado em diversas outras áreas já citadas anteriormente. Quatro dos entrevistados encontram-se na faixa etária entre 50 a 60 anos e apenas um deles encontra-se na faixa etária entre 30 a 40 anos. Os gestores entrevistados são identificados na pesquisa com os códigos G1, G2, G3, G4 e G5.

3.4 COLETA/GERAÇÃO DE DADOS

Como técnica de investigação foram realizadas entrevistas conduzidas a partir de um roteiro semiestruturado (Apêndice 1), elaborado para a pesquisa, que utilizou como fonte o modelo de Walton (1973). As questões foram alinhadas com os oito critérios de Walton (1973), trazendo breves resumos explicativos de cada critério, dando liberdade para que pudessem ser realizadas questões de opinião fora do planejamento inicial.

Foram realizadas cinco entrevistas semiestruturadas, aos cinco dos seis principais gestores do IFAM. As entrevistas foram solicitadas de forma presencial, para três das entrevistas agendou-se uma data escolhida pelos entrevistados, as outras duas puderam ser realizadas no momento da solicitação. Foram todas realizadas de forma individual, no ambiente de trabalho dos gestores, em locais bem iluminados e climatizados, entre os dias 23 e 28 de março de 2023. As gravações de áudios tiveram entre 10m05s e 18h56s, ocorrendo apenas uma breve interrupção de uma terceira pessoa em uma delas, mas foi possível continuar normalmente. Inicialmente foi explicado o objetivo da pesquisa e solicitada a leitura e a assinatura no Termo de Consentimento Livre Esclarecido – TCLE (Apêndice 2), para um melhor entendimento dos entrevistados em relação a abrangência dos critérios, foi realizada uma breve explicação sobre cada um antes de cada pergunta. O roteiro da entrevista foi enviado junto com o projeto através da plataforma Brasil e foi aprovado pelo CEP do IFAM em 20 de dezembro de 2022.

3.5 ANÁLISE DE DADOS COLETADOS/GERADOS

Os dados analisados, foram alcançados através das entrevistas realizadas com roteiro semiestruturado (Quadro 8) (Apêndice 1), com cinco dos seis principais gestores do Instituto Federal do Amazonas – IFAM, visando responder a questão: como contribuir com a melhoria da QVT da alta liderança do IFAM, que sofre influências do cargo e da sua formação, aproveitando a necessidade de implantação de Políticas e Programas voltados ao tema?

Finalmente, no que diz respeito à análise dos dados, foi empregada a técnica de análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2016) trata-se de um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

A pré-análise dos dados foi realizada inicialmente com as transcrições dos áudios para texto, para isso foi utilizado o software OneDrive, a entrevista foi estruturada de forma que facilitou a predefinição da categorização dos dados, onde oito categorias foram selecionadas com base nos oito critérios desenvolvidos por Walton (1976).

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os dados coletados e suas análises a partir da técnica de análise de conteúdo. Os dados foram descritos conforme as etapas realizadas: organização do material, categorização e inferências (confrontamento teórico x empírico).

4.1 ORGANIZAÇÃO DO MATERIAL

Na primeira etapa do processo de análise de conteúdo o material foi organizado de maneira que possibilitasse melhor ângulo de análise. Nesse momento foi realizada uma leitura flutuante para que as respostas dos entrevistados pudessem ser separadas em função de suas semelhanças a determinados temas, proporcionando a desconstrução sequencial do material coletado. As respostas foram então distribuídas por semelhança e foram atribuídos termos que proporcionam a garantia de anonimato de cada respondente.

4.2 CATEGORIZAÇÃO

Organizou-se a concepção de cada gestor em relação às suas experiências no ambiente de trabalho para se verificar a influência da ocupação do cargo de gestão na qualidade de vida deles, com base em cada categoria, a partir da aplicação das questões baseadas nos critérios desenvolvidos por Walton (1976), e nessa fase de categorização foi possível perceber semelhanças em algumas respostas, tanto nas concepções positivas quanto nas negativas. Ao realizar o tratamento dos resultados, foram selecionadas as partes mais relevantes das transcrições em relação a cada questão, conforme Quadro 8.

Quadro 8 - Categorias analisadas

CATEGORIAS	RESPOSTAS
1. Compensação justa e adequada	[...] “levando consideração, é... o momento que nós estamos vivendo, e dada assim, a questão do aumento de todas as coisas, ela não está sendo suficiente . E vez ou outra tem que fazer outras ações, mas... é complicado.” (G1).
	[...] “ Não estou satisfeito , né? Também sei que não é uma questão da instituição, que ela foge da competência da instituição, e que está lá no próprio governo federal, quando estipula suas políticas de imposto de renda, e tal, aquele negócio todo.” (G2).
	[...] “A gente sabe que a nossa remuneração ela está defasada [...] o último aumento salarial, foi em 2000, se não me recordo 2016 ou 2018. Eu considero justo, mas parcialmente, visto que deveria e deve ter um planejamento de acompanhamento aí do valor do real, né? Com o passar do tempo.” (G3).

	<p>“Sinceramente, não. Considerando aí as altas demandas, nós temos muitas demandas [...] Entã realmente não é, precisaria ter um valor um pouco maior, comparando até com as outras carreiras.” (G4).</p>
	<p>[...] “No início não é muito bom, mas depois você vai de compensando com qualificação com o tempo de serviço. Certo, então hoje, hoje no patamar com 30 anos de serviço público, eu digo que é justa, sim.” (G5).</p>
2. Condições de trabalho	<p>“Ah, elas são adequadas. Eu gosto muito daquilo que faço, então eu não tenho sobrecarga em relação a essa questão de trabalho, a qualidade do trabalho.” (G1).</p>
	<p>[...] “A rotina, ela, ela, ela é cansativa, né? Principalmente quem vive educação e quem vive a educação no estado do Amazonas, quem vive educação no interior do estado do Amazonas, que aí eu estou falando do da distância, eu estou falando do deslocamento, estou falando da dificuldade, eu estou falando do tempo que se perde e do risco de vida que se corre. Seja nos rios da Amazônia, ou seja, nos céus da Amazônia, né? Mas no geral, é tranquilo.” (G2).</p>
	<p>[...] “ no meu ponto de vista, tem todas as condições necessárias para que a gente possa efetuar um bom trabalho [...] em relação a essa carga de trabalho, eu me considero um pouco sobrecarregado, visto a função que eu ocupo hoje, então, ela demanda muito tempo e dedicação [...] nós temos aí uma carga de trabalho alta, né? E isso as vezes afeta de alguma forma a questão familiar, questão, as questões pessoais, o cuidado com a saúde... porque aí acabo me dedicando muito tempo ao trabalho e acaba que isso pode ir, me afeta de alguma forma nas questões pessoais, já não consigo, por exemplo, realizar uma atividade física por causa dessa dedicação integral ao trabalho.” (G3).</p>
	<p>“A jornada de trabalho, ela acaba sendo extensa, ela ultrapassa as 8 horas, porque na verdade, quando você tá na gestão e, o campus, por exemplo, funciona manhã, tarde e noite, então você acaba também tendo que dar respostas manhã, tarde e noite, às vezes finais de semana.” [...] (G4).</p>
	<p>“Minhas condições são... são boas, são boas, né? Eu tenho assim, uma sala ampla, confortável, é... equipamentos bons para trabalhar, é... eu moro próximo do local de trabalho, então deslocamento para mim não, não interfere assim no meu, no meu condicionamento físico, mental, né? [...] A carga de trabalho é muita [...] realmente a carga é muito alta. [...] ...e colocando tudo isso com a nossa missão institucional, que é o ensino, pesquisa, extensão, inovação e mais as questões de gestão de pessoal, ela traz sim uma carga muito grande.” (G5).</p>
3. Oportunidades para uso e desenvolvimento de capacidades	<p>“É... como eu estou numa Reitoria de uma certa forma estratégica, né? É... que depende, é...do desenvolvimento de muitas habilidades enquanto gestora, e uma delas é a questão de lidar com a equipe, que é pequena, não é? Mas nós conseguimos, é... desenvolver essas capacidades, é... até porque nós temos como premissa inicial valorizar todos os servidores” [...] (G1).</p>
	<p>[...] “eu tenho essa graças a Deus, eu tenho essa autonomia, essa liberdade, entendeu? Agora, mais do que nunca...” (G2).</p>
	<p>[...] “eu entendo que pela função que ocupo hoje, a gente tem, nós temos uma autonomia muito boa em relação às nossas atividades...” (G3).</p>
	<p>“Eu, eu avalio de uma forma muito, muito boa, porque na verdade, como a gente tem essa autonomia e o trabalho ele é muito dinâmico, a gente acaba, né, aplicando tudo e, no caso aí, o reitor, os pró-reitores, eles nos dão essa abertura para que a gente possa, né, solucionar aí os “N” problemas. Então você acaba utilizando bem as capacidades que você tem, mas eu diria aí que seria importante aumentar o investimento na formação. Eu vejo como um ponto importante, um investimento na formação também, formação para gestor.” (G4).</p>
	<p>[...] “primeiro que as oportunidades aqui para educação profissional, científica e tecnológica são muitas, muitas, né? Tanto oportunidade no ponto de vista interno da instituição, como um externo da comunidade. [...] Coloco aí, por exemplo, a oportunidade de você desenvolver, é... ações de ensino, pesquisa, extensão em comunidades indígenas, quilombolas, ribeirinhos, isso falando em interior, Manaus tem o polo industrial de Manaus aqui que te dá assim um leque de oportunidade para ensino, pesquisa, extensão e inovação, muito grande.” (G5).</p>

Quadro 8 - Categorias analisadas (Continuação)

CATEGORIAS	RESPOSTAS
4. Oportunidades de crescimento e segurança	[...] “Então, a instituição, ela dá muita autonomia para que nós desenvolvamos, consigamos desenvolver todas as atividades, né? E a instituição me deu muita oportunidade, né? Se academicamente eu sou, eu tenho a titulação que eu tenho hoje, é porque a instituição me possibilitou.” (G1)
	[...] “ A comunidade acadêmica se reúne ali e define quem é seu diretor democraticamente e muitas das vezes ele não tem aquela... aquela formação ou aquela visão. E acaba deixando a desejar. É fato, existe... entendeu? E, a gente como gestão maior, reitoria, a gente procura sempre trazer os colegas de maneira que eles tenham a compreensão de tudo isso. Só que isso aí leva um tempo, né? E aí, como a coisa, ela é dinâmica, né? Aí passa quatro anos, aí muda de novo, aí, tá sempre se desconstruindo e reconstruindo, construindo, se desconstruindo, entendeu? É uma tarefa que ela parece que não tem fim. E tu ainda tem que entregar o produto final, que é a formação dos nossos alunos lá na ponta, né?”. (G2).
	[...] “de uma forma geral, eu vejo que o IFAM, ele nos dá oportunidade de crescimento para ocupar alguns cargos. É, e a manutenção desse cargo depende muito da dedicação , do comprometimento, e aí vai mais do perfil de cada de cada um, né?” (G3).
	“A oportunidade de crescimento sim, porque tem algumas reuniões, têm fóruns, né? Que a gente participa, é... nem sempre dá para participar de todos, mas há um investimento do IFAM nesse sentido, mas eu ainda volto a insistir que poderia ter alguma ação mais interna de gestão mesmo, de fomentar esse desenvolvimento na sua atuação como gestora , entendeu? Na parte mais administrativa, né? Esses aspectos como você gerenciar melhor determinados processos, eu acho que poderia ter investimento. E, e falar da segurança, é, é um pouquinho complicado, porque é um cargo comissionado aí tem, né? Ele não é duradouro, né? Ele vai depender muito ali das circunstâncias, mas as oportunidades são dadas sim.” (G4).
	“Totalmente. Apesar de estar 30 anos de já como servidor público federal, como professor, nós estamos aprendendo todo dia com as oportunidades, seja oportunidade, novamente, interna que aparecem internamente no instituto, seja oportunidade que apareça fora do instituto [...] nós temos um conselho, que reúne os 41 reitores dos institutos no Brasil inteiro [...] cada um conta sua experiência e você vai crescendo, vai aprendendo com isso, então, é... apesar do tempo de serviço da experiência em gestão, todo dia está aprendendo e todo dia você vai se aperfeiçoando e melhorando com as oportunidades.” (G4).
5. Integração social na organização	[...] “eu não consigo perceber, é... questões preconceituosas fortes dentro da instituição.” (G1).
	[...] “Ela ainda não é a desejada, por mais que você trabalha a questão cultural, democracia, dizendo que todo mundo é igual, que você tem que respeitar os diferentes e tal, aquele negócio todo. Mas existe a dificuldade de relacionamento”. (G2).
	[...] “quem ocupa cargo de chefia tem que buscar ter um ambiente saudável, de convivência entre os seus [...] eu avalio que o clima organizacional dá... do cargo aqui... da equipe onde eu componho é muito bom e com isso as coisas ficam muito mais fáceis de... de ser direcionadas, de conduzir os trabalhos.” (G3).
	“Eu diria que hoje está melhor, hoje. Mas em tempos pretéritos, não. [...] A Progesp ela tem criado mais essas oportunidades de integração. É... mas eu penso que não só na reitoria, mas em todos os <i>campi</i> , eu acho que a gente precisaria trabalhar um pouco mais essa questão do relacionamento interpessoal. Eu vejo que, às vezes ainda é um complicador. E... não sei se é somente para a pró reitoria de gestão de pessoas, mas seria importante, é... fomentar um pouco mais esses encontros, e trabalhar de fato, os aspectos psicológicos mesmo, né? Desse relacionamento, porque às vezes é um pouco complicado.” (G4).
	“Bem... eu me avalio como uma pessoa que ela é bem integrada com... com as demais pessoas... [...] Uma pessoa que eu tenho um trâmite muito bom em todas as pró reitorias, nos campi quando eu visito, eu tenho assim uma boa relação, uma boa aceitação.” [...] (G5).

Quadro 8 - Categorias analisadas (Continuação)

CATEGORIAS	RESPOSTAS
6. Constitucionalismo na organização	<p>[...] “Eu acho que enquanto servidora, eu nunca me senti desrespeitada, ou, nunca me senti, é... ultrajada em relação aos direitos que eu tenho enquanto servidora.” (G1).</p> <p>“É, se fosse responder essa pergunta assim de primeiro, eu diria que não. Porque muitas das vezes, você traz a informação, traz a ideia, você apresenta o caminho, né? Mas mesmo assim, você não é ouvido. E parece que o teu interesse, constitucional ou institucional, ele não é levado em conta. Agora, dizer se a instituição ela dá liberdade para você falar, dá. Mas, há ressalvas, ainda tem muito que melhorar.” (G2).</p> <p>“Sim. Até porque nós somos servidores públicos, né? Nós temos uma legislação específica, né? Com direitos e deveres, então, é... nesse sentido eu acredito que sim. É... nós somos, pelo menos no setor, no local onde eu trabalho esse respeito, né, em relação as nossas atribuições ela existe, sim.” (G3).</p> <p>“Até então, me sinto. Eu Acredito que a gente tem buscado, né? Acho que todos os gestores nessa, nessa lida mesmo com a com as pessoas, garantir esse aspecto, é... Mas, as vezes a gente sofre, não sei se você já ouviu falar, a questão reversa, né? Porque fala-se muito, do gestor, de repente cometer algum assédio moral, né? Por exemplo, com com um servidor, mas às vezes a gente recebe também o reverso, o servidor... entende? [...] Eu colocaria como média, ele não é tão excelente não, a gente precisaria melhorar em alguns pontos até para a gente saber aonde é que vai, os nossos direitos, né? Cada um reconhecer e respeitar também, eu acho que está muito ligado com as relações interpessoais.” (G4).</p> <p>“Ah, eu totalmente, totalmente. É... todos os meus direitos aqui eles são respeitados [...] a gente procura dentro da nossa gestão proporcionar esse direito, seja de liberdade de expressão, seja direito de... de você, a questão de gênero, a questão de raça e de etnia, tudo isso nós procuramos fazer uma política democrática, certo? E respeitando as diferenças, mas logicamente, precisamos ainda evoluir muito, não a instituição, mas o ser humano mesmo, precisa evoluir muito. [...] A gente precisa estar fazendo sempre políticas afirmativas para que esses direitos pessoais realmente sejam respeitados.” (G5).</p>
7. Trabalho e espaço total de vida	<p>“Sim...eu consigo hoje, né? Eu acho que porque meus filhos já são adultos, né? Eu consigo equilibrar, é... as minhas atividades profissionais com as minhas questões familiares e com outras atividades que eu desenvolvo sim, sem nenhum problema.” (G1).</p> <p>“Não, não... você tem que abdicar de muita coisa. Principalmente do convívio familiar. Essa rotina do dia a dia, essas viagens, essa distância, é “N” problemas que são colocados no dia a dia. Ela acaba que tira sua paz, muita das vezes, você, o pouco tempo que sobra que você está em casa. Mas você não consegue se dedicar porque uma hora ou outra, alguma coisa do trabalho, da instituição está ali, permeando aquele momento. Então, assim de forma muito objetiva eu diria... É complicado.” (G2).</p> <p>[...] “eu confesso que não, esse espaço ele não está equilibrado. É... sendo bem sincero, é visto o cargo que eu ocupo, o que tem pesado mais hoje, a maior parte do tempo ao trabalho [...] a gente passa mais tempo no trabalho do que atendendo a questão de, questão de saúde, a questão do... do ambiente familiar [...] essa balança não está equilibrada em relação ao tempo...” (G3).</p> <p>“Realmente, não. Como eu te falei, como é... tem muitas demandas e às vezes você também tem equipes, as equipes estão reduzidas, aí você acaba tendo uma sobrecarga. Hoje, eu realmente não, não considero esse equilíbrio, porque você, por exemplo, trabalhei manhã e tarde, mas à noite você sempre leva também alguma ação para fazer, ou então no final de semana, e assim, eu pessoalmente, tenho buscado melhorar nesses aspectos, né? Tentar equilibrar, mas geralmente o trabalho ele tem uma carga muito maior na minha vida, sem sombra de dúvidas. Então, eu precisaria melhorar, né? Enquanto, é... gestora, enquanto pessoa mesmo para tentar buscar esse equilíbrio. [...] Na verdade, eu vejo até você dar alguns “nãos” também, né?” (G4).</p> <p>[...] “se a gente for analisar o dia a dia: segunda, terça, quarta, quinta e sexta, isso aí eu digo que a minha função que eu tenho hoje, ela compromete um pouco, porque eu tenho horário para sair de casa, não tenho horário para chegar [...] Outra questão que atrapalha um pouco essa convivência, pessoal, familiar, com os amigos são as viagens. Meu cargo me proporciona muitas viagens a trabalho. Então, constantemente eu tô longe de casa, longe dos amigos, trabalhando.” (G5).</p>

Quadro 8 - Categorias analisadas (Continuação)

CATEGORIAS	RESPOSTAS
8. A relevância social do trabalho na vida	[...] “Nós trabalhamos muito com a comunidade externa e conseqüentemente, o nosso trabalho gera esse comprometimento, uma responsabilidade social da instituição com a própria sociedade, né? E aqui entre nós também eu vejo essa questão da responsabilidade social institucional muito forte.” (G1).
	[...] “eu particularmente tenho a preocupação dessa relevância social que ela... é... ela proporciona, né? A essa comunidade. Eu estou falando, por exemplo, de... de ações que você pode desenvolver dentro da extensão que você pode atender toda uma comunidade e que você às vezes leva uma vida para construir e às vezes, em segundo, uma coisa mal colocada, você pode destruir também. Então eu acho relevante o papel social que o Instituto Federal do Amazonas, é, predispõem a comunidade amazonense.” (G2).
	“Toda, né... a gente sem o trabalho, pelo menos para mim, foi o que eu sempre busquei é... ser um servidor público, ser professor de um instituto federal [...] a imagem que eu tenho da instituição é uma imagem que traz para mim, é... excelentes informações assim, de desenvolvimento para... para a comunidade, para... para a sociedade em geral.” (G3).
	[...] “Eu daria extremamente relevante porque nós estamos, né? No Instituto federal, ele é, ele deve ser e foi criado para isso, para garantir a inclusão, para dar oportunidade para comunidade. Então cada um de nós tem um papel essencial para que lá na ponta, o estudante receba uma formação adequada, que ele possa de fato ingressar no mundo do trabalho. Melhor a situação dele melhorar a situação da família, então cada um de nós, né? Dentro das nossas ações, a gente tem que fazer o nosso melhor para contribuir para que a gente consiga, de fato cumprir a nossa missão institucional. Então é extremamente relevante. Eu diria assim, que eu me sinto orgulhosa de fazer parte do IFAM.” (G4).
	“Ave Maria, é... é tudo, a instituição ela foi o meu primeiro e vai ser o meu último emprego, né? Minha vida foi aqui desde enquanto estudante, estudei na instituição. [...] Então isso aí me orgulha muito e, apesar de 30, 30 anos na instituição, não, não me canso, não me sinto cansado. Porque cada realização que eu vejo nas pessoas, em função da instituição, isso me orgulha. Então é realização pessoal e o papel da instituição é fantástica nisso.” (G5).

Em seguida foram elaborados mais dois quadros, os quais apresentam, de forma resumida, os pontos positivos (Quadro 9) e os pontos negativos (Quadro 10) relacionados à QVT que se destacaram nas respostas dos entrevistados, objetivando uma melhor visualização e identificação dos aspectos de QVT no âmbito do IFAM e os pontos negativos que interferem na QVT da alta gestão do IFAM.

Quadro 9 - Pontos positivos manifestados pelos entrevistados

PONTOS POSITIVOS NO TRABALHO RELACIONADOS A QVT	
COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA	ENTREVISTADO(S)
"eu digo que é justa, sim"	G5
CONDIÇÕES DE TRABALHO	ENTREVISTADO(S)
"eu não tenho sobrecarga"	G1/ G3/ G5
"minhas condições são boas, eu tenho uma sala ampla, confortável, equipamentos bons para trabalhar"	
"tem todas as condições necessárias para efetuar um bom trabalho"	
OPORT. PARA USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES	ENTREVISTADO(S)
"eu tenho essa autonomia"	G1/ G2/ G3/ G4/ G5
"nós conseguimos desenvolver essas capacidades"	

"tem essa autonomia e o trabalho ele é muito dinâmico"	
"nós temos uma autonomia muito boa"	
"oportunidade no ponto de vista interno da instituição e externo"	
OPORT. DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA	ENTREVISTADO(S)
"estamos aprendendo todo dia com as oportunidades"	
"de uma forma geral, eu vejo que o IFAM nos dá oportunidade de crescimento"	
"oportunidade de crescimento sim, porque tem algumas reuniões, têm fóruns"	G1/ G2/ G3/ G4/ G5
"sempre se desconstruindo e reconstruindo, construindo, se desconstruindo"	
"se academicamente eu sou, eu tenho a titulação que eu tenho hoje, é porque a instituição me possibilitou"	
INTEGRAÇÃO SOCIAL	ENTREVISTADO(S)
"não consigo perceber questões preconceituosas fortes"	
"na equipe onde eu componho é muito bom"	
"tenho uma boa relação, uma boa aceitação"	G1/ G3/ G4/ G5
"eu diria que hoje está melhor, hoje, mas em tempos pretéritos, não"	
CONSTITUCIONALISMO NA ORGANIZAÇÃO	ENTREVISTADO(S)
"eu nunca me senti desrespeitada"	
"sim, até porque nós somos servidores públicos, nós temos uma legislação específica"	G1/ G3/ G4/ G5
"todos os meus direitos aqui eles são respeitados"	
"até então, me sinto, eu acredito que a gente tem buscado"	
TRABALHO E ESPAÇO TOTAL DA VIDA	ENTREVISTADO(S)
"eu consigo hoje, né... eu acho que porque meus filhos já são adultos."	G1/ G5
"difícilmente eu sábado e domingo ou feriado eu estou no trabalho, eu procuro resolver tudo de segunda a sexta, justamente para ter a vida social, minha vida pessoal, minha vida familiar"	
RELEVÂNCIA SOCIAL DO TRABALHO NA VIDA	ENTREVISTADO(S)
"eu vejo essa questão da responsabilidade social institucional muito forte"	G1/ G2/ G3/ G4/ G5
"acho relevante o papel social que o Instituto Federal do Amazonas, é, predispõem a comunidade amazonense"	
"é uma imagem que traz para mim, excelentes informações de desenvolvimento para a comunidade, para a sociedade em geral"	
"eu diria assim, que eu me sinto orgulhosa de fazer parte do IFAM"	
"cada realização que eu vejo nas pessoas, em função da instituição, isso me orgulha"	

Quadro 10 - Pontos negativos manifestados pelos entrevistados

PONTOS NEGATIVOS NO TRABALHO QUE INTERFEREM NA QVT	
COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA	ENTREVISTADO(S)
"nossa remuneração ela está defasada"	
"sinceramente não... considerando aí as altas demandas, nós temos muitas demandas"	G1/ G2/ G3/ G4
"não está sendo suficiente"	
"não estou satisfeito"	

CONDIÇÕES DE TRABALHO	ENTREVISTADO(S)
"a carga de trabalho é muita"	G2/ G3/ G4/ G5
"a jornada de trabalho, ela acaba sendo extensa"	
"nós temos aí uma carga de trabalho alta"	
"a rotina, ela... ela é cansativa"	
OPORT. PARA USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES	ENTREVISTADO(S)
"eu diria aí que seria importante aumentar o investimento na formação, eu vejo como um ponto importante um investimento na formação também, formação para gestor"	G4
OPORT. DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA	ENTREVISTADO(S)
"um cargo comissionado ele não é duradouro, ele vai depender muito ali das circunstâncias"	G3/ G4
"a manutenção desse cargo depende muito da dedicação"	
INTEGRAÇÃO SOCIAL	ENTREVISTADO(S)
"ela ainda não é a desejada"	G2/ G4
"às vezes é um pouco complicado"	
CONSTITUCIONALISMO NA ORGANIZAÇÃO	ENTREVISTADO(S)
"você não é ouvido, parece que o teu interesse institucional não é levado em conta"	G2
TRABALHO E ESPAÇO TOTAL DA VIDA	ENTREVISTADO(S)
"não... você tem que abdicar de muita coisa... tira sua paz"	G2/ G3/ G4/ G5
"tenho horário para sair de casa, não tenho horário para chegar "	
"	
"essa balança não está equilibrada em relação ao tempo"	

4.3 INFERÊNCIAS - CONFRONTAMENTO TEÓRICO X EMPÍRICO.

a) Categoria 1. Compensação justa e adequada

Nessa primeira categoria analisada, os entrevistados, em sua maioria, demonstraram insatisfação em relação a remuneração, afirmando que a mesma não é justa levando em consideração as altas demandas dos cargos, o que vai de encontro com o que Batista (2021) afirma sobre dados de um dos estudos encontrados que mostram uma insatisfação no contexto de remuneração tanto em empresas públicas quanto privadas, considerando as dimensões abordadas por Yusoff, Rimi e Meng (2015) a qualidade de vida no trabalho enquadra-se em características como: remuneração dos funcionários e contribuições para a organização. Um entrevistado afirmou que a remuneração está defasada, outro citou que há anos que não ocorre reajuste. Walton (1973) afirma que a insatisfação com a vida no trabalho é uma problemática que afeta a maioria dos trabalhadores, independentemente da sua ocupação, e que a renda deve estar inserida nos padrões aceitáveis da sociedade e deve ser justo, ao ser comparado com outras empresas, em relação ao mesmo cargo.

b) Categoria 2. Condições de Trabalho

Na segunda categoria, que refere-se a condições de trabalho, a maioria dos entrevistados se mostrou satisfeito com o ambiente físico de trabalho, afirmam que as condições são boas para produzir em relação a sala e equipamentos, o que é algo positivo para o bem estar desses gestores, visto que segundo Limongi-França (2019), o ambiente de trabalho é um dos fatores que influenciam a QVT.

O que se destaca negativamente nessa categoria é a questão da sobrecarga de trabalho, considerada alta, cansativa e extensa. O prejuízo à saúde dos gerentes foi observado como um resultado da sobrecarga, Sparks, Cooper, Fried e Shirom (1997) perceberam uma correlação negativa entre extensas horas laborais e saúde mental e física dos indivíduos, observa-se que o contexto atual da horário de trabalho não é o desejável, podendo estar impactando na saúde dos servidores já que um deles, por exemplo, destacou o fato de que essa rotina pode estar afetando questões como a vida pessoal e a saúde dele, e que ele não consegue, por exemplo, praticar atividades físicas devido sobrecarga de trabalho. Ferreira (2012) afirma que alguns dos fatores mais importantes que emergem dos diagnósticos de QVT são: condições adequadas de trabalho e organização do trabalho. Walton (1973) também afirma que é amplamente aceito em nossa sociedade que os trabalhadores não devem ser expostos a condições físicas ou horários que sejam excessivamente perigosos ou prejudiciais à sua saúde.

c) Categoria 3. Oportunidades para uso e desenvolvimento de capacidades

Ao analisar a terceira categoria, os entrevistados responderam sobre as oportunidades para uso e desenvolvimento de capacidades que, em geral, todos tem autonomia e conseguem usar variadas habilidades no exercício do cargo de direção, Sampaio (2012), afirma que os conceitos de QVT têm algo em comum, por exemplo: visam promover uma natureza mais humana do trabalho, ao mesmo tempo que aumentam o bem-estar pessoal e uma maior participação nas questões laborais e meio decisório, para Yusoff, Rimi e Meng (2015) a qualidade de vida no trabalho enquadra-se. entre outras. em características como: colaboradores em termos de autonomia, utilização de múltiplas competências, quantidade e qualidade das informações recebidas, execução das tarefas concluídas, planejamento do trabalho e feedback das condições de utilização dos capacidade, que são também algumas das qualidades para o desenvolvimento citadas por Walton (1973).

d) Categoria 4. Oportunidades de crescimento e segurança

Quanto às oportunidades de crescimentos, os entrevistados concordam que o instituto proporciona essas oportunidades, todavia, uma das entrevistadas destacou a necessidade de uma capacitação voltada para a formação dos gestores, um deles destacou o fato de que a comunidade acadêmica define quem é seu diretor democraticamente e muitas das vezes ele não tem aquela formação ou aquela visão de gestão e acaba deixando a desejar. De acordo com Walton (1973) deve ser dada atenção ao aspecto de desenvolvimento na vida profissional, à medida em que os ativos (designações de trabalho e atividades educacionais) contribuem para manter e expandir as capacidades de uma pessoa, em vez de levar à obsolescência.

Em relação a segurança no cargo, por ser um cargo comissionado, o reitor é eleito democraticamente e ele tem autonomia de formar a equipe da forma que ele acha que é o ideal para a instituição, portanto não há muita segurança, um entrevistado afirmou que isso vai depender das circunstâncias, outro dos entrevistados diz que para a manutenção do cargo é necessária dedicação e do comprometimento, o que corrobora com afirmação de que em sua essência, a QVT é um estado de espírito, um estado de consciência que é influenciado por uma série de fatores, como o trabalho, o ambiente de trabalho e a personalidade do funcionário (LIMONGI-FRANÇA, 2019), em relação a isso, Walton (1973) soma ao dizer que deve ser dada atenção ao aspecto de segurança de emprego ou renda associada ao trabalho de alguém.

e) Categoria 5. Integração social na organização

Quando questionados sobre a avaliação em relação à integração social no IFAM, de maneira geral, se mostraram satisfeitos, apesar de que dois deles afirmam que isso pode ser melhorado. De acordo com Walton (1973), a natureza das relações pessoais torna-se outra dimensão importante da qualidade de vida no trabalho. Um entrevistado se avaliou como uma pessoa bem integrada, que tem um trâmite muito bom, uma boa relação, uma boa aceitação. Nesse sentido, segundo Walton (1973), se o trabalhador tem uma identidade satisfatória e experimenta autoestima será influenciado, entre outros atributos, pela abertura interpessoal: a forma como, os membros da organização de trabalho, relacionam uns com os outros as suas ideias e sentimentos. Ainda em relação a isso, Yusoff, Rimi e Meng (2015) citam igualitarismo, ausência de preconceitos, relações interpessoais em termos de mobilidade e apoio social em características enquadradas na QVT.

f) Categoria 6. Constitucionalismo na organização

Nessa categoria, quatro dos entrevistados afirmaram se sentirem respeitados quanto aos seus direitos enquanto servidores públicos, no entanto, um deles, citou a questão de assédios por parte dos servidores aos chefes. Um deles citou que há uma legislação específica que os protege, referindo-se a Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. O quinto entrevistado afirmou não se sentir respeitado quanto aos seus direitos dentre os demais gestores, pois apesar de ter a oportunidade de falar, o mesmo não sente que é ouvido. Segundo Walton (1973), os seguintes aspectos do constitucionalismo são elementos-chave para proporcionar maior qualidade à vida no trabalho, privacidade, liberdade de expressão, equidade e devido processo legal.

É interessante observar que apesar de que os gestores afirmam não se sentirem desrespeitados quanto aos seus direitos, a maioria deles está de acordo que a carga de trabalho é excessiva ao responderem outras categorias. Uma entrevistada, em determinado momento da entrevista, respondeu que ultrapassa as 8 horas diárias previstas em legislação e que muitas vezes trabalham pela manhã, tarde, noite e até nos fins de semana. Outro entrevistado comentou que tem hora para chegar, mas não tem hora para sair do instituto. Nesse contexto, talvez a liberdade de expressão, que se refere ao direito de discordar abertamente das opiniões dos superiores na organização sem medo de represálias, esteja um pouco enfraquecido, já que um dos entrevistados comenta que talvez deveria dar mais uns “nãos”. Ou ainda, levando em conta que a segurança do cargo é bem relativa e que este cargo representa um relevante parte da renda dos gestores, esse também seja um motivo pelo qual eles se mantenham tão excessivamente comprometidos. De modo geral, considerando as dimensões abordadas por Yusoff, Rimi e Meng (2015) a qualidade de vida no trabalho enquadra-se também em características como direitos e obrigações dos trabalhadores no que diz respeito à privacidade, liberdade de expressão, igualdade de tratamento e possibilidade de apelar das decisões organizacionais.

g) Categoria 7. Trabalho e espaço total de vida

Essa categoria se destacou de forma negativa pelo fato de que a maioria dos entrevistados afirma não haver equilíbrio entre o trabalho e o espaço total da vida, nesse sentido, foram citadas as constantes viagens, a necessidade de abdicar do convívio familiar e dos

cuidados pessoais, como a prática de atividades físicas. Mais uma vez percebemos a insatisfação em relação a sobrecarga de trabalho na realidade dos ocupantes dos cargos de gestão, afetando a qualidade de vida dos mesmos fora do ambiente de trabalho. Para Walton, a QVT está relacionada a uma série de variáveis relacionadas tanto a cenários internos da organização, quanto a cenários externos, como interfaces entre o trabalho e outras áreas da vida pessoal (BOLDO; SEVERO; GUIMARÃES, 2019; FERREIRA, 2011; LÍRIO *et al.*, 2020).

É interessante observar que a única resposta de um entrevistado que considera ter esse equilíbrio vem seguida de “Eu acho que porque meus filhos já são adultos”, destacando que o peso da questão familiar pode ser diferente em cada momento da vida, ou em diferentes realidades. Compreensão do equilíbrio entre o trabalho e as demais áreas da vida do empregado fundamenta-se como primordial para a QVT, considerando a responsabilidade social da empresa como influenciador na produtividade do empregado (MÔNACO; GUIMARÃES, 2000; DOURADO; CARVALHO, 2006; FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009).

Outro dos entrevistados comenta que a rotina de trabalho muitas das vezes tira a sua paz, e que o pouco tempo que sobra para estar em casa, não consegue se dedicar porque uma hora ou outra alguma coisa do trabalho, da instituição está ali, permeando aquele momento. Ao contrário do que demonstra a entrevistada, a QVT é caracterizada como um estado agradável e desejável em que o empregado tem vontade de exercer suas atividades laborais; buscando tempo de trabalho, vida familiar, lazer e aprendizagem; e sentem-se satisfeitos com suas carreiras (KLEIN; PEREIRA; LEMOS, 2019).

h) Categoria 8. A relevância social do trabalho na vida

Nesse sentido, 100% dos entrevistados afirmaram a relevância social do instituto em suas vidas de forma deveras positiva, orgulho foi citado repetidamente nas respostas, todos tem uma consciência da importância da instituição de ensino para a sua vida pessoal e para a sociedade em geral. Investir na qualidade de vida nas instituições públicas contribui para garantir a prestação dos serviços públicos eficazes à sociedade, que exige uma assistência ligeira e satisfatória (FREIRE *et al.*, 2017).

De acordo com Walton (1974), a qualidade de vida no trabalho existe a partir do momento em que os empregados percebem seus objetivos, necessidades, aspirações e responsabilidades sociais. Considerando a sobrecarga de trabalho, citada pelos entrevistados, a mesma pode ter também a influência desse comprometimento que os gestores tem com a instituição e com os serviços entregues à sociedade.

5 PRODUTO TÉCNICO

O produto elaborado tem a finalidade de contribuir com a qualidade de vida no trabalho dos gestores do Instituto Federal do Amazonas, considerando que os maiores problemas encontrados na pesquisa estão relacionados com a categoria condições de trabalho, no que diz respeito a jornada, e com a categoria trabalho e espaço total da vida, devido a sobrecarga de trabalho e seus impactos na vida privada dos sujeitos. Além disso, o produto contribui para que os gestores desenvolvam competências que lhe permitam influenciar o desenvolvimento e bem-estar da equipe, a partir de melhorias que estimulem o seu próprio desenvolvimento e bem-estar.

O produto elaborado é um guia que apresenta instruções e ferramentas para melhorar a qualidade de vida dos gestores e aprimorar a gestão do tempo dentro e fora do ambiente de trabalho, contribui para que eles possam evitar a jornada excessiva, trabalhando com mais efetividade e sem prejudicar a vida pessoal e familiar.

O objetivo foi o de desenvolver um guia capaz de apresentar orientações e dicas para um melhor controle do tempo de forma criativa e objetiva, gerando reflexões acerca da importância da organização das tarefas e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Como passos para a elaboração do Guia foram desenvolvidas as seguintes etapas: sistematização dos conteúdos a serem abordados no guia, seleção do melhor layout, com ajuda do canvas e elaboração do material de forma clara, prática e objetiva.

Nesse sentido, vale ressaltar que, como a qualidade de vida no trabalho envolve a prevenção do sofrimento psicológico e do estresse relacionado ao trabalho, os programas de melhoria da QVT devem priorizar as medidas de redução dos riscos para a saúde das pessoas e eliminar os fatores opressores do trabalho ou, pelo menos, minimizá-los (VILAS BOAS; MORIN 2017), no caso, a sobrecarga de trabalho.

O guia se enquadra como material didático, cuja definição é: produto de apoio/suporte com fins didáticos na mediação de processos de ensino e aprendizagem em diferentes contextos educacionais. Foi elaborado no formato digital, em pdf, para maior facilidade de acesso.

6 CONCLUSÃO

Visando alcançar o objetivo final que foi o de “analisar como é possível contribuir com a melhoria da QVT da alta liderança do IFAM, que sofre influências do cargo e da sua formação, aproveitando a necessidade de implantação de Políticas e Programas voltados ao tema” foi possível concluir que existem deficiências principalmente no que diz respeito a QVT referentes a remuneração e ao equilíbrio entre a jornada de trabalho e a vida privada, quando os horários de trabalho invadem os horários pessoais desses gestores devido à sobrecarga de trabalho.

Os pontos positivos manifestados pelos entrevistados que mais se destacaram foram em relação a autonomia, crescimento e relevância social do trabalho que se mostrou muito forte devido ao sentimento de orgulho em relação a relevância do instituto para a sociedade.

Nesse sentido, conclui-se que em relação a categoria compensação justa e adequada, quanto a remuneração, pouco se pode contribuir, visto que foge da competência da instituição, no entanto, houve a concessão de reajuste de 9% aos servidores do Executivo, concedido a partir do mês de maio de 2023.

Na categoria referente às condições de trabalho, em relação ao ambiente físico de trabalho, a maioria dos entrevistados se mostrou satisfeita com o espaço e equipamentos, apesar de uma reclamação a respeito da falta de um espaço adequado para alimentação no prédio. Quanto a jornada de trabalho e a sobrecarga identificadas nessa pesquisa, e com vistas a contribuir com ações voltadas aos programas institucionais de saúde e qualidade de vida no trabalho no IFAM, indica-se a necessidade de aprimorar os conhecimentos técnicos da alta liderança a respeito da gestão do tempo, que engloba soluções para o problema da sobrecarga de trabalho dos gestores do instituto, como forma de contribuir com a sua QVT.

Na terceira categoria, oportunidades para uso e desenvolvimento de capacidades, a presença da autonomia para tomada de decisões é contemplada no cotidiano dos gestores, eles afirmam que conseguem usar variadas habilidades no exercício do cargo de direção.

No que diz respeito a categoria oportunidades de crescimento e segurança, Os entrevistados concordam que o instituto proporciona essas oportunidades para o desenvolvimento, todavia, foi citada a necessidade de uma capacitação voltada para a formação dos gestores ao assumirem o cargo. Em relação a segurança no cargo, um entrevistado afirmou que isso vai depender das circunstâncias, outro diz que para a manutenção do cargo é necessária dedicação e comprometimento, uma vez que quem define isso é o reitor.

Quanto a categoria integração social na organização, de maneira geral, se mostraram satisfeitos, apesar de que alguns afirmaram que isso ainda pode ser melhorado, a natureza das relações pessoais torna-se outra dimensão importante da qualidade de vida no trabalho.

Na categoria constitucionalismo na organização, que se enquadra também em características como direitos e obrigações dos trabalhadores, os sujeitos mostraram se sentirem respeitados quanto aos seus direitos enquanto servidores públicos.

Em relação a categoria trabalho e espaço total de vida, foi destacado negativamente a falta de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, esse equilíbrio é indispensável para o bem-estar, podendo afetar a saúde dos indivíduos. O guia contribui de forma objetiva nesse sentido, trazendo esclarecimentos, dicas e reflexões.

Na última categoria, a relevância social do trabalho na vida, evidenciou-se a percepção por parte dos sujeitos a respeito da relevância do instituto para a sociedade, seus objetivos e relevância social, destacando o sentimento de orgulho em fazer parte da organização. A qualidade de vida nas instituições públicas contribui para garantir a prestação dos serviços públicos eficazes à sociedade.

A partir dos resultados dessa pesquisa, tornou-se evidente que a elaboração de um guia que apresenta instruções e ferramentas para melhorar a QVT e gestão do tempo dentro e fora do ambiente de trabalho, contribui para que alta liderança possa evitar a jornada excessiva, trabalhando com mais efetividade e sem prejudicar a vida pessoal e familiar, além de contribuir com o conhecimento do tema, de forma que a gestão possa utilizar e compartilhar as práticas de QVT a partir dessa conscientização adquirida.

Considerando que esta pesquisa foi realizada apenas com a alta liderança do IFAM, sugere-se realizar a pesquisa com os demais gestores dos *campi* do IFAM, coletando dados qualitativos e quantitativos, com vistas a ter o aprofundamento das compreensões sobre os aspectos da QVT desses trabalhadores. Sugere-se ainda, realizar pesquisa para identificar estratégias de liderança para a disseminação dos conhecimentos adquiridos pelos gestores aos demais servidores.

REFERÊNCIAS

- AARONS, G. A. *et al.* The Roles of System and Organizational Leadership in System- Wide Evidence-Based Intervention Sustainment: **A Mixed-Method Study**. **Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research**, Disponível em: << DOI <https://doi.org/10.1007/s10488-016-0751-4>>> Acesso em 20 ago 2022.
- ABELHA, D. M.; CARNEIRO, P. C. C.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. Liderança Transformacional e Satisfação no Trabalho: Avaliando a Influência de Fatores do Contexto Organizacional e Características Individuais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 20, n. 4, p. 516-532, 2018. Disponível em: <<DOI:10.7819/rbgn.v0i0.3949 >> Acesso em: 23 abr 2022.>> Acesso em 25 abr 2022.
- ANDRADE, S. M.; LIMONGI-FRANÇA, A. C.; STEFANO, S. R. Dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho e Justiça Organizacional: Um Estudo com Servidores Públicos Municipal. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 17, n. 3, p. 93-108, 2019. Disponível em: <<DOI:10.5935/2177-4153.20190021 >> Acesso em: 25 abr 2022.
- ANDRADE, Sandra Mara.; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina.; STEFANO, Silvio Roberto. Dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho e Justiça Organizacional: Um Estudo com Servidores Públicos Municipal. *Revista Capital Científico - Eletrônica*, v. 17, n. 3, p. 93-108, 2019. Disponível em: <<DOI:10.5935/2177-4153.20190021 >> Acesso em: 25 abr 2022.
- ANTONAKIS, J. Transformational and Charismatic Leaderships. **In The Nature of Leadership**, Sage Publication, p. 256-288, 2012. Disponível em: << https://serval.unil.ch/en/notice/serval:BIB_3576DF50B587>> Acesso em 20 ago 2022.
- ANTONAKIS, John; HOUSE, Robert J. Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 4, p. 746-771, Aug 2014. Disponível em: << <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2014.04.005>>> Acesso em 20 ago 2022.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo, SP: Edições 70, 2016.
- BASS, B. M. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990. Disponível em: << <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/009026169090061S>>> Acesso em: 19 ago 2022.
- BASS, Bernard M. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. **EUROPEAN JOURNAL OF WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY**, v. 8, n. 1, p. 9-32, 1998. Disponível em: <<<https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/135943299398410?needAccess=true>>> Acesso em: 19 ago 2022.
- BATISTA, M. B.; ANTUNES, L.C.; IIZUKA, E. S. Qualidade de Vida no Trabalho e a Produção Acadêmica: Visita aos Anais dos ENANPAD's de 2001 a 2011. In: **Encontro da ANPAD - ENANPAD**, 31., Anais [...], Rio de Janeiro, 2012.
- BATISTA, M. H.; REIS NETO, M. T.; PARDINI, D. J.; GOULART, ?. B. A produção científica sobre qualidade de vida no trabalho no período de 1995 a 2020 nas bases: Capes,

Ebsco Host e Spell. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 12, n. 1, p. 3382-3411, 2021. Disponível em: <<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/65119/a-producao-cientifica-sobre-qualidade-de-vida-no-trabalho-no-periodo-de-1995-a-2020-nas-bases--capes--ebSCO-host-e-spell-/i/pt-br>>> Acesso em: 25 abr 2022.

BERGUE, S.T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: <<<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4283>>> Acesso em: 20 ago 2022.

BOAS, A. A. V.; MORIN, E. Qualidade de Vida no Trabalho: Um Modelo Sistêmico de Análise. **Revista Administração em Diálogo**, v. 19, n. 2, p. 62-90, 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/45626/qualidade-de-vida-no-trabalho--um-modelo-sistmico-de-analise/i/pt-br> Acesso em: 20 ago 2022.

BOLDO, T.; SEVERO, E. A.; GUIMARÃES, J. C. F. DE. Responsabilidade social e qualidade de vida no trabalho: a percepção de funcionários supermercadistas. **Revista REUNA**, Belo Horizonte, v. 23, n. 4, p. 62-82, out/dez. 2018. Disponível em: <<<https://revistas.una.br/reuna/article/view/1033>>> Acesso em: 03 nov 2022.

BRASIL. **Decreto nº 7.602 de 07 de novembro de 2011**. *Dispõe da Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho – PNSST*. Brasília, 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/decreto/d7602.htm>. Acesso em: 20 jan 2023.

BRASIL. **Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008**. *Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências*. Brasília, 2008. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm>. Acesso em: 10 jan 2023.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. *Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais*. 1990b. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm>> Acesso em: 12/04/2023.

BRASIL. **Portaria nº 1.823 de 23 de agosto de 2012**. *Institui a Política Nacional de Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora*. Ministério da Saúde. Brasília, 2012. Disponível em: <https://bvsmS.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2012/prt1823_23_08_2012.html>. Acesso em: 15 jan 2023.

BRASIL. **Portaria Normativa nº 03 de 07 de maio de 2010**. *Estabelece a Norma Operacional de Saúde do Servidor – NOSS*. Brasília, 2010. Disponível em: <<http://www.saude.ufu.br/sites/saude.ufu.br/files/Portaria-Normativa-03.pdf>>. Acesso em: 25 jan 2023.

BRASIL. **Portaria Normativa nº 3 de 25 de março de 2013**. *Institui as diretrizes gerais de promoção da saúde do servidor público federal, que visam orientar os órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC*. Ministério do planejamento, orçamento e gestão. Brasília, 2013. Disponível em: <<https://wp.ufpel.edu.br/progep/files/2013/03/Portaria-Normativa-SEGEP-MPOG-No-3-2013.pdf>>. Acesso em: 15 jan 2023.

BUNN, F.; FUMAGALLI, Luis A. W.. A importância do líder na organização: influenciando pessoas para o atingimento dos resultados. **Rev. FAE**, Curitiba, v. 19, n. 2, p. 132-147, jul./dez. 2016. Disponível em: <<<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/173>>> Acesso em: 01 out. 2022.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Perenium, 1978.

CHOI, S. L.; GOH, C. F.; ADAM, M. B. H.; TAN, O. K. Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: The mediating role of employee empowerment. **Human Resources for Health**, v. 14, n. 73, p. 1–14, 2016. Disponível em: <<<https://doi-org.ez363.periodicos.capes.gov.br/10.1186/s12960-016-0171-2>>> Acesso em: 04 out. 2022.

CILIATO, Sâmia Cristiane; GONÇALVES, Júlia; MARTINS, Júlia Tomedi. A PERCEPÇÃO DE CONSULTORES EM GESTÃO SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO. *Revista Reuna*, v.25, n.3, 2020. Disponível em: <<https://revistas.una.br/reuna/article/view/1171/795>>. Acesso em: 10 jul 2023.

CORTEZ, Pedro Afonso; ZERBINI, Thais; VEIGA, Heila Magali da Silva. Práticas humanizadas de gestão de pessoas e organização do trabalho: para além do positivismo e do dataísmo. *Trabalho, Educação e Saúde* [online], v. 17, n. 3, e0021544, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00215>>. Acesso em: 05 jul 2023.

COUTINHO, M. L. G. **Práticas de gestão de projetos em programas de qualidade de vida no trabalho**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2009. . Disponível em: doi:10.11606/D.12.2009.tde-11092009-110011. Acesso em: 25 nov 2022.

CRESWELL, John Ward. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. P 43. 2. Ed, 2010.

CUNHA, L. da S.; RODRIGUES, L.da L.. A influência da Liderança e motivação nas organizações. **Id on-Line Rev. Psic.** V.16, 60, p. 598-619, Maio/2022. Disponível em: <<<https://doi.org/10.14295/idonline.v16i60.3447>>> Acesso em: 25 nov 2022.

DAMASCENO, T. N. F.; ALEXANDRE, J. W. C. A qualidade de vida no trabalho no âmbito do serviço público: conceitos e análises. **CIENTÍFICA DR: Revista Científica da Faculdade Darcy Ribeiro**, n.3, jul/dez 2012. Disponível em: <<<http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/13235>>> Acesso em: 22 ago 2022.

DOURADO, D. C. P.; CARVALHO, C. A. Controle do homem no trabalho ou qualidade de vida no trabalho? **Cadernos Ebape**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 4, p. 1-15, 2006. Disponível em: <<DOI: 10.1590/S1679-39512006000400008>> Acesso em: 22 mar 2022.

EASTERBY-SMITH, Mark; THORPE, Richard; LOWE, Andy. **Pesquisa gerencial em administração**. São Paulo: Pioneira, 1999.

ENTRINGER, T. C. Qualidade de vida no trabalho (QVT): análise bibliométrica do período 2014-2018. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 15, n. 2, p. 135 - 153, 2020. Disponível em: <<DOI: 10.15675/gepros.v15i2.2470>> Acesso em 22 mar 2022.

FERREIRA, Joel Saraiva; DIETRICH, Sandra Helena Correia; PEDRO, Danielly Amado. A influência da prática de atividade física na qualidade de vida dos pacientes do SUS. **Saúde**

debate [online], v.39, n.106, p.792-801, 2015. Disponível em: <<DOI: 10.1590/0103-1104201510600030019>> Acesso em: 22 mar 2022.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. 2. ed. Brasília: Paralelo, 2012. Disponível em: <<DOI: 10.1590/1982-7849rac20141629>> Acesso em 22 mar 2022.

FERREIRA, M. C.; ALVES, N. L. A.; TOSTES, N. Gestão de qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 25 n. 3, p. 319-327, jul./set. 2009. Disponível em: << DOI: 10.1590/S0102-37722009000300005>> Acesso em 11 mar 2022.

FERREIRA, Mário César. **Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. 2. ed. Brasília: Paralelo, 2012. Disponível em: <<DOI: 10.1590/1982-7849rac20141629>> Acesso em 22 mar 2022.

FRANÇA, A. C. L. **Qualidade de vida no trabalho-QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

FREIRE, A. C.; PAIXÃO, J. V. J. M.; RODRIGUES, L. C.; LEAL, R. S.; MEDEIROS, V. P. R. Qualidade de Vida no Trabalho: Uma análise sobre o ponto de vista dos servidores públicos da Prefeitura Municipal de Capim Grosso–Bahia. Id on Line **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v. 11, n. 36, p. 363-384, 2017. Disponível em: << DOI: 10.14295/idonline.v11i36.797>> Aceso em 25 abr 2022.

FREIRE, M.; PACHECO, M. **Saúde do Trabalhador: Um Desafio Para a Política de Atenção à Saúde e Segurança do Servidor Público Federal (PASS)**. Interozes: Trabalho, Saúde, Cultura, Vol. 1, No. 2, pp. 34-51, 2016. Disponível em: << <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/32223>>> Acesso em 20 mar 2022.

GARLET, Valéria; BEURON, Thiago Antônio; SCHERER, Flávia Luciane. Qualidade de vida no serviço público: ações de qualidade de vida no trabalho apresentadas nos documentos das instituições federais de ensino superior gaúchas. **Estudos do CEPE. Santa Cruz do Sul**, n. 45, p. 109-126, jan./jun. 2017. Disponível em: <<<https://doi.org/10.17058/cepe.v0i45.8245>>> Acesso em 11 mar 2022.

GERBASI, A.; PORATH, C. L.; PARKER, A.; SPREITZER, G.; CROSS, R. Destructive de-energizing relationships: How thriving buffers their effect on performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 100, p. 1423–1433, 2015. Disponível em: <<DOI: 10.1037/apl0000015>> Acesso em: 19 ago 2022.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIRALDI, Daniel Castro; MELO-SILVA, Gustavo. Liderança e gestão do conhecimento: desafios organizacionais da pós-graduação e pesquisa em uma universidade federal brasileira. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 12, n. 3, p. 01–20, 2019. Disponível em: <<DOI: 10.5007/1983-4535.2019v12n3p1>> Acesso em 22 ago 2022..

GREENBERG, Jerrold S. **Administração do estresse**. 6.ed. São Paulo: Manole, 2002. 390 p. ISBN 8520412734.

GRIFFIN, R. W., MOORHEAD, G. **Comportamento organizacional: gestão de pessoas e organizações**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

HILDENBRAND, K.; SACRAMENTO, C. A.; BINNEWIES, C. Transformational leadership and burnout: The role of thriving and followers' openness to experience. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 23, n. 1, p. 31-43, 2016. Disponível em: <<<https://doi.org/10.1037/ocp0000051>>> Acesso em: 20 ago 2022.

HOBFOLL, S. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. **American Psychologist**, v. 44, p. 513–524, 1989. Disponível em: << HOBFOLL, S. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, v. 44, p. 513–524, 1989.>> Acesso em 13 jan 2023.

INSTITUTO FEDERAL DO AMAZONAS. Plano de Desenvolvimento Institucional. IFAM, 2019. Manaus. Disponível em: <http://www2.ifam.edu.br/diretorias-sistemicas/institucional/menu-dpdi/PDI_NOVEMBRO_VERTICAL_ATUALIZADOPDF.pdf> Acesso em 19 abr 2023.

JUDGE, T. A; PICCOLO, R. F; ILIES, R. The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, p. 36-51, Jan 2004. Disponível em: << <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.36>>> Acesso em 20 ago 2022.

KLEIN, Leander L.; PEREIRA, Breno A. D.; LEMOS, Ricardo B. Quality of working life: parameters and evaluation in the public service. RAM. **Revista de Administração Mackenzie** [online], v. 20, n. 3, 2019. Disponível em: <<DOI: 10.1590/1678-6971/eramg190134>> Acesso em: 13 jan 2023.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000**. 1996. Tese (Doutorado em Administração de Recursos Humanos) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996. Disponível em: <<10.11606/T.12.1996.tde-14042009-113324>> Acesso em: 25 abr 2022.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho -QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade Pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2019.

LIMONGI-FRANÇA, A.C E ASSIS M.P **Stress projetos de qualidade de vida no trabalho: caminhos percorridos e desafios**. ERA light. São Paulo. Mar/abr. 1995. v.2, n.2. p.26-32. Disponível em: << <http://www.spell.org.br/documentos/ver/12910/projetos-de-qualidade-de-vida-no-trabalho--caminhos-percorridos-e-desafios/i/pt-br>>> Acesso em: 25 abr 2022.

LÍRIO, Angélica Barbier; GALLON, Shalimar.; COSTA, Carlos. Percepções da Qualidade de Vida no Trabalho nas Diferentes Gerações. **Gestão & Regionalidade**, v. 36, n. 107, p. 201-220, 2020. Disponível em: << 10.13037/gr.vol36n107.5398.>> Acesso em: 13 jan 2023.

LOPES, Estefânia Câmara Santos; SETA, Marismary Horsth De. Qualidade de vida no trabalho segundo os servidores públicos de um centro de pesquisas. **Cadernos UniFOA**, Volta Redonda, n. 39, p.59-68, abril 2019. Disponível em: <https://revistas.unifoa.edu.br/cadernos/article/download/1705/pdf_1>. Acesso em: 07 jul 2023.

LUCENA, Marco Antônio Kroger de; SAMPAIO, Leonardo Costa. Qualidade de Vida de Funcionários de serviços gerais em uma Instituição de Ensino. **Id on Line Rev. Mult. Psic.** v.13, n. 48 p. 41-53, Dezembro, 2019. Disponível em: <<DOI: <https://doi.org/10.14295/idonline.v13i48.21372019.>>> Acesso em: 20 ago 2022.

MAIA, T.; MAIA, F. Bem-Estar no Trabalho. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 1, n. 1, p. 352 - 366, 9 dez. 2019. Disponível em: <<https://periodicos.uffs.edu.br/index.php/RGES/article/view/11239/7286>>. Acesso em: 08 jul 2023.

MARQUES, Rosa Cristina Mota. **Qualidade de vida no trabalho: o olhar dos trabalhadores de uma empresa pública federal**. Trabalho de Conclusão de Curso (Gestão Pública). Escola Nacional de Administração Pública. Brasília, 2018. Disponível em: <<https://acesse.one/tgVif>>. Acesso em: 08 jul 2023.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15.ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MARUYAMA, S.; KOHNO, K.; MORIMOTO, K. **A study of preventive medicine in relation to mental health among middle-management employees**. (Part 2) – Effects of long working hours on meta-analytic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 70, p. 391-408, 1995. Disponível em: << 10.1265/jjh.50.849>> Acesso em: 22 ago 2022.

MILLER, Mark. **O Segredo: O Que os Grandes Líderes Sabem... E Fazem**. Berrett- Koehler, 2011.

MÔNACO, F. F.; GUIMARÃES, V. N. Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho: o caso da gerência de administração dos correios. **Revista de administração contemporânea**, v.4, n. 3, p. 67-88, 2000. Disponível em: << DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552000000300005>>> Acesso em: 22 mar 2022

NOGUEIRA, M. V.; MOURA-LEITE, R.; LOPES, J. C. De J. A qualidade de vida no trabalho sob o enfoque do plano de gestão de logística sustentável: uma análise das universidades federais brasileiras. **Revista de Tecnologia Aplicada (RTA)**, Campo Limpo Paulista, SP, v.8, n.1, p. 51-70, jan-abr 2019. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.21714/2237-3713rta2019v8n1p51>> Acesso em: 13 jan 2023

NOGUEIRA, Maria de Lourdes de Oliveira; COSTA, Luciano Venelli; CLARO, José Alberto Carvalho dos Santos. Relação entre o estilo de liderança e comprometimento organizacional afetivo. **RACE**, Joaçaba, v. 14, n. 2, p. 707-736, maio/ago. 2015. Disponível em: << DOI: <https://doi.org/10.18593/race.v14i2.5885>>> Acesso em: 01 out 2022.

PANUCCI-FILHO, Laurindo; HEIN, Nelson; KROENKE, Adriana. Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo do comprometimento organizacional na percepção de profissionais de contabilidade. **Revista Foco**, v. 10, n. 1, p. 178, 25 jan. 2017. Disponível em: << <https://doi.org/10.21902/jbslawrev.%20foco.v10i1.181>>> Acesso em: 13 jan 2023.

PEDROSO, B.; PILATTI, L. A.; GUTIERREZ, G. L.; PICININ, C. T. Construction and

PESSOA, C. I. P.; *et al.* Liderança transformacional e a eficácia grupal: o papel mediador dos comportamentos de suporte. **Estudos de Psicologia (Campinas) [online]**, v. 35, n. 1, p. 15-28,

2018. Disponível em: << PESSOA, C. I. P.; *et al.* Liderança transformacional e a eficácia grupal: o papel mediador dos comportamentos de suporte. *Estudos de Psicologia (Campinas)* [online], v. 35, n. 1, p. 15-28, 2018.>> Acesso em: 13 jan 2023.

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.

PORATH, C.; SPREITZER, G.; GIBSON, C.; GARNETT, F. G. Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. **Journal of Organizational Behavior**, v. 33, p. 250–275, 2012. Disponível em: <<DOI: 10.1002/job.756>> Acesso em 20 ago 2022.

PÔSSAS, Nathalia São Paio D’Amato; MEIRINO, Marcelo Jasmim; PACHECO, Márcia Vieira. Proposição de ações para implementação da Política de Atenção à Saúde e Segurança do servidor público federal: estudo de caso na Universidade Federal Fluminense. **Sistemas & Gestão**, v. 14, n. 03, p. 323-334, 2019. Disponível em: <<DOI

SAMPAIO, J. R. Qualidade de vida no trabalho, perspectivas e desafios atuais. **Revista Psicologia: organizações e trabalho**, v. 12, p. 121-136, 2012. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572012000100011&lng=pt&nrm=iso> Acesso em 13 abr. 2023.

SANTOS, Elisabete Adami Pereira dos. CRUZ, Myrt Thânia de Souza. *Gestão de pessoas no Século XXI: desafios e tendências para além de modismos*. São Paulo: Tiki Books: PUC-SP/ PIPEq, 2019.

SANTOS, Elisabete Adami Pereira dos.; CRUZ, Myrt Thânia de Souza. **Gestão de pessoas no Século XXI: desafios e tendências para além de modismos**. São Paulo: Tiki Books: PUC-SP/ PIPEq, 2019.

SILVA, T.G.; TANNHAUSER, C.L.; BIEGELMEYER, U.H.; *et al.* QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UMA ANÁLISE EMPÍRICA SOB O MODELO DE WALTON. *R. Intelig. Compet.*, São Paulo, v. 6, n. 4, p. 20-54, out./dez. 2016. Disponível em: <<https://encr.pw/GStNr>>. Acesso em: 10 jul 2023.

SOKEJIMA, S.; KAGAMIMORI, S. **Working hours as a risk factor for acute myocardial infarction in Japan: case-control study**. *British Medical Journal*, v. 317, n. 7161, p. 775-780, 1998. Disponível em: <DOI: 10.1136/bmj.317.7161.775> Acesso em 10 jan 2023.

SOKEJIMA, Shigeru.; KAGAMIMORI, Sadanobu. Working hours as a risk factor for acute myocardial infarction in Japan: case-control study. *British Medical Journal*, v. 317, n. 7161, p. 775-780, 1998. Disponível em: <DOI: 10.

SPARKS, K.; COOPER, C.; FRIED, Y.; SHIROM, A. The effects of hours of work on health: a meta-analytic review. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 70, p. 391-408, 1997. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00656.x>> Acesso em 10 jan 2023.

TABELEÃO, V. P.; TOMASI, E.; NEVES, S.F. Qualidade de vida e esgotamento profissional entre docentes da rede pública de Ensino Médio e Fundamental do Brasil. **Cad Saúde Pública**,

v. 27, n. 12, p. 2401-2408, 2011. Disponível em: << <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2011001200011>>> Acesso em: 01 out 2022.

TAISSUKE, Andreia Serafim de Negreiros. **Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal: avaliação de sua implantação na Universidade Federal do Ceará (UFC)**. 2016. 103 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Públicas e Gestão da Educação Superior) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2016. Disponível em: << <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/15813>>> Acesso em: 03 nov 2022.

TEZO, L. G.; QUEIROS, M. E. W.; GALANS, S.S.; SOUZA JÚNIOR, M. A. Estilos de liderança e como eles impactam na motivação dos colaboradores. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v.7, n.9, p. 92759-92774 sep. 2021. Disponível em: <<DOI <https://doi.org/10.34117/bjdv7n9-441>>> Acesso em 12 jan 2022.

TEZO, Lucas Guerreiro.; QUEIROS, Maria Eduarda Warizaya de.; GALANS, Stéfani de Souza.; SOUZA JÚNIOR, Melchior Aparecido de. Estilos de liderança e como eles impactam na motivação dos colaboradores. *Brazilian Journal of Development*, Curitiba, v.7, n.9, p. 92759-92774 sep. 2021. Disponível em: <<DOI <https://doi.org/10.34117/bjdv7n9-441>>> Acesso em 12 jan 2022.

VERGARA, S. C. *Gestão de pessoas*. 10. ed. São Paulo, 2011.

WALTON, R.E. Quality of working life: what is it? **Sloan Management**, v. 15, n. 1, p. 11- 21, 1973. Disponível em: << https://www.academia.edu/2085254/Quality_of_working_life_what_is_it>> Acesso em 13 abr 2023.

WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality of working life. **Humans Relations**, v. 32, n. 2, p. 111-123, 1979. Disponível em: << <https://doi.org/10.1177/001872677903200202>>> Acesso em: 13 abr 2023.

YIN. Robert. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 ed., Porto Alegre: Bookman, p 32, 2005.

YIN. Robert. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5 ed., Porto Alegre: Bookman, p 32, 2015.

YUKL, G.A. How leaders influence organizational effectiveness. **The Leadership Quarterly**, v. 19, p. 708-722, Set 2018. Disponível em: << <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.008>>> Acesso em: 10 nov 2022.

YUSOFF, Y. M.; RIMI, N. N.; MENG, C. H. A study of quality of work life, organizational commitment and turnover intention. **Problems and Perspectives in Management**, v. 13, n. 2, p. 357-364, 2015. Disponível em: << DOI:<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15139>>> Acesso em: 20 ago 2022.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO

UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
ICSA - INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MPGE - MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA



ENTREVISTA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DIRECIONADA A ALTA GESTÃO DO INSTITUTO FEDERAL DO AMAZONAS – IFAM

Esta entrevista abordará o tema Qualidade de Vida no Trabalho direcionada a alta gestão do Instituto Federal do Amazonas – IFAM, ela será realizada na reitoria do instituto, com objetivo de levantar dados sobre o conhecimento e relevância do tema para pesquisa científica. O roteiro elaborado para a pesquisa utiliza como fonte o modelo de Walton (1973). As questões a serem realizadas constam resumidas no quadro abaixo juntamente com os oito critérios de Walton (1973) e suas descrições.

QUESTÕES	CRITÉRIO DE QVT	DESCRIÇÃO
Considera sua remuneração justa e adequada, interna e externamente a instituição?	1. Compensação justa e adequada	Avaliação do indivíduo entrevistado sobre o sistema de remuneração da instituição, tanto quanto a equidade interna quanto a externa.
Considera suas condições de trabalho satisfatórias?	2. Condições de trabalho	Avaliação da QVT a respeito das condições no local de trabalho. Jornada de trabalho; ambiente físico seguro e saudável; carga de trabalho adequada a capacidade física do trabalhador.
De que forma você avalia seu trabalho quanto a oportunidades para uso e desenvolvimento de capacidades?	3. Oportunidades para uso e desenvolvimento de capacidades	Avaliação das possibilidades que o trabalhador tem para aplicar seus conhecimentos e aptidões profissionais. Autonomia; uso de variadas capacidades e habilidades; informações sobre todo o processo de trabalho; significado da tarefa; identidade da tarefa; feedback.
Seu trabalho oferece oportunidades de crescimento e segurança?	4. Oportunidades de crescimento e segurança	Avaliação das oportunidades que a instituição oferece para seu desenvolvimento e para a estabilidade. Aquisição de novos conhecimentos e habilidades; possibilidade de carreira; segurança no emprego.
Como você avalia quanto a integração social na organização?	5. Integração social na organização	Avaliação do grau de relação social e do clima na instituição. Ausência de preconceitos; igualdade de oportunidades; relacionamento interpessoal; senso comunitário; clima do ambiente de trabalho.
Quanto a constitucionalismo na organização, sente-se respeitado quanto a seus direitos?	6. Constitucionalismo na organização	Avaliação do grau o qual o instituto respeita os direitos dos servidores. Direitos trabalhistas; privacidade pessoal; liberdade de expressão; tratamento impessoal e igualitário.

UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
 ICSA - INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
 MPGE - MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA



Considera equilibrada sua relação entre trabalho e espaço total da vida?	7. Trabalho e espaço total de vida	Avaliação do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Equilíbrio entre horários de trabalho, exigências da carreira, viagens, convívio familiar e lazer; poucas mudanças geográficas.
Qual a relevância social do trabalho na sua vida?	8. A relevância social do trabalho na vida	Avaliação da percepção do trabalhador sobre responsabilidade social da instituição, relação com os empregados, ética e qualidade dos produtos e serviços. Imagem da instituição; responsabilidade social; responsabilidade pelos produtos e serviços oferecidos; práticas de RH; administração eficiente;

APÊNDICE 2 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
ICSA - INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MPGE - MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

O (A) Sr.(a) XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa intitulada O CONHECIMENTO RELATIVO À QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS GESTORES DO INSTITUTO FEDERAL DO AMAZONAS, sob a responsabilidade de Danielle Freire da Silva, discente do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia (PPGE), da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, sob a orientação da Profa. Dra. Marcia Cristina Rodrigues Cova.

Esta pesquisa procura contribuir com o conhecimento dos gestores máximos do IFAM a respeito do tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

O objetivo principal é Propor um treinamento de qualidade de vida no trabalho, voltado para líderes, aos gestores do IFAM; para isso será necessário: a) Analisar como estão sendo abordados os temas QVT e liderança atualmente; b) Analisar o tema qualidade de vida no trabalho no contexto do Instituto Federal do Amazonas; c) Mensurar o nível de conhecimento e relevância dada aos gestores envolvidos na pesquisa em relação ao tema; d) Identificar como contribuir com a visão dos gestores do IFAM a respeito da Qualidade de Vida no Trabalho no Instituto Federal do Amazonas. Sua participação será por meio de uma entrevista com o pesquisador a fim de fornecer informações acerca da qualidade de vida em seu ambiente de trabalho como servidor (a) e como gestor (a). Será usado um roteiro de entrevista para facilitar a condução da mesma. Caso haja necessidade de entrevista por meio de vídeo conferência (por conta da pandemia), ou com gravação de voz (para tratamento dos dados posteriormente), os materiais ficarão sob a propriedade do pesquisador responsável, mas não haverá necessidade de usar tais materiais diretamente na pesquisa, apenas o conteúdo das informações. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão.

A entrevista será realizada em seu próprio ambiente de trabalho, de forma individual e dentro de seu horário normal de trabalho. A preferência é que a entrevista seja feita de forma presencial, mas, caso haja algum tipo de impeditivo, esta poderá ser realizada por meio de vídeo conferência ou outros meios. A previsão de duração da entrevista está estimada de 20 a 30 minutos.

Sua participação na pesquisa será somente no momento da entrevista, conforme descrito nos procedimentos, mas você poderá contatar o pesquisador a qualquer momento para qualquer assistência que se fizer necessária.

Toda pesquisa envolve riscos e benefícios aos participantes. Os riscos decorrentes da sua participação na pesquisa podem ser advindos do constrangimento, devido a não compreensão de alguma etapa da entrevista, ou de lembranças negativas durante a fala de alguma resposta, ou alguma ansiedade relacionada a atividade desenvolvida, que, caso ocorram, serão amenizados por meio de uma reformulação na pergunta da entrevista, ou

1/3

 Rubrica do participante

 Rubrica do pesquisador

conversando para um melhor entendimento do assunto a fim de buscar uma maneira para se sentir melhor para continuar a entrevista, mas caso não se sinta confortável buscaremos outros mecanismos, outras maneiras de continuar a entrevista, sempre buscando o seu bem estar físico e emocional. O resultado final desta pesquisa poderá trazer benefícios em termos de saúde e qualidade de vida e aprimoramento, no que diz respeito ao tema, aos gestores, ou seja, aos participantes desta pesquisa, pois pretende-se, por meio de um treinamento, contribuir com aprimoramento, visando melhorias na saúde e bem estar dos servidores do IFAM iniciando por seus líderes.

Para participar desta pesquisa o (a) Sr. (a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira, mas será garantido, se necessário, o ressarcimento de alguma despesa que venha a ocorrer por conta da realização da entrevista.

GARANTIA DE RECUSA EM PARTICIPAR DA PESQUISA E/OU RETIRADA DE CONSENTIMENTO: O (A) Sr.(a) não é obrigado(a) a participar da pesquisa, podendo deixar de participar dela em qualquer momento, sem que seja penalizado ou que tenha prejuízos decorrentes de sua recusa. Caso decida retirar seu consentimento, você não será mais contatado(a) pelo pesquisador.

GARANTIA DE MANUTENÇÃO DO SIGILO E PRIVACIDADE : O pesquisador se compromete a resguardar sua identidade durante todas as fases da pesquisa, inclusive após finalizada e publicada.

GARANTIA DE INDENIZAÇÃO: Fica garantido ao participante o direito de indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa.

ESCLARECIMENTO DE DÚVIDAS : Em caso de dúvidas sobre a pesquisa ou para relatar algum problema, você poderá contatar a pesquisadora responsável DANIELLE FREIRE DA SILVA pelo telefone (97) 98428-7306, ou pelo e-mail danielle.freire@ifam.edu.br. Poderá também contatar a orientadora responsável por esta pesquisa, Profa. Dra. MARCIA CRISTINA RODRIGUES COVA, pelo telefone (21) 99355-6440 ou pelo e-mail marciacova@gmail.com. Poderá ainda contatar o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do IFAM, que tem a função de analisar projetos de pesquisa visando à proteção dos participantes dentro de padrões éticos nacionais e internacionais. Poderá contatar o CEP pelo e-mail cepsh.ppgi@ifam.edu.br, ou comparecer presencialmente ao endereço Rua Ferreira Pena, 1109, Centro, Manaus-AM, CEP 69025-010, Reitoria do IFAM, 2º andar. Horário de atendimento: de segunda a sexta, das 08h às 11h e das 13h às 16h.

Este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) será assinado por você e por mim, pesquisador responsável, ficando uma via com cada um de nós.

 Rubrica do participante

 Rubrica do pesquisador

UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
ICSA - INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MPGE - MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA



CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO

Li e concordo em participar da pesquisa.

Nome do participante: _____

Telefone: () _____ / E-mail: _____

Data: ____/____/____

Assinatura do participante da pesquisa

Data: ____/____/____

Assinatura do pesquisador responsável

Rubrica do participante

Rubrica do pesquisador

BEM-ESTAR PARA A GESTÃO



UM GUIA PARA A QUALIDADE DE VIDA
NO TRABALHO E GESTÃO DO TEMPO



Danielle Freire da Silva (Ma) - IFAM/ UFRRJ
Marcia Cristina Rodrigues Cova (Dra) - UFRRJ

APRESENTAÇÃO

Caro gestor, você se sente cansado, sobrecarregado e com pouco tempo e muitas coisas para fazer?

Esse guia tem como objetivo contribuir com a qualidade de vida no trabalho (QVT) e gestão do tempo dos gestores do instituto.

O guia aborda conceitos de QVT, avaliação do bem-estar e dicas para a QVT com sugestões de cursos e aplicativos. Com relação a gestão do tempo, o guia tem como objetivo trazer conceito, benefícios, avaliação do tempo, dicas, ferramentas e aplicativos visando contribuir com o melhor planejamento e gerenciamento do seu tempo.

E tem mais! Ao final, o guia traz uma relação com sugestões de vídeos e filmes para a reflexão sobre tempo e qualidade de vida.

Ressaltamos que esse guia foi elaborado a partir dos resultados da pesquisa **PROPOSIÇÕES DE ESTRATÉGIAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO PARA A ALTA LIDERANÇA DO IFAM**, No Mestrado em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

SUMÁRIO

- 1 - Apresentação
- 2 - Entendendo a QVT
- 3 - Medindo a Vida
- 4 - Dicas para a QVT
- 5 - Gestão do Tempo
- 6 - Medidor do Tempo
- 7 - Dicas para a Gestão do Tempo
- 8 - Matriz de Eisenhower
- 9 - Ferramenta 5W2H
- 10 - Equilíbrio
- 11 - Para Refletir
- 12 - Referências

ENTENDENDO A QVT

- ◆ O desenvolvimento de pesquisas sobre aspectos da Qualidade de Vida (QV) deriva da necessidade de compreender os fatores que constituem os seres humanos e como cada fator afeta na percepção do bem-estar total do indivíduo (PEDROSO et al., 2014). Logo, a qualidade de vida aplicada ao trabalho, citada por Walton (1973), baseia-se na humanização do trabalho e na responsabilidade social da empresa, que inclui a compreensão das necessidades e desejos individuais por meio do redesenho de cargos e projetos.
- ◆ A QVT é caracterizada ainda, como um estado agradável e desejável em que o empregado tem vontade de exercer suas atividades laborais; boa saúde física e mental, cuidando da saúde física, buscando o autoconhecimento e desenvolvimento intelectual e emocional; relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho e na vida pessoal, buscando tempo de trabalho, vida familiar, lazer e aprendizagem; e sentem-se satisfeitos com suas carreiras, pois serão empregados mais produtivos, engajados com a organização e funcionalmente competentes (KLEIN; PEREIRA; LEMOS, 2019).
- ◆ O prejuízo à saúde dos gerentes foi observado como um resultado da sobrecarga. Sparks, Cooper, Fried e Shirom (1997) perceberam uma correlação negativa entre extensas horas laborais e saúde mental e física dos indivíduos. Enquanto no Japão, os estudos demonstram uma associação entre alta carga de trabalho e doenças cardíacas (SOKEJIMA; KAGAMIMORI, 1998). Além disso, esses profissionais são mais propensos a ficarem expostos a hábitos pouco saudáveis, como preocupação, tabagismo, alimentação inadequada e falta de prática de exercícios (MARUYAMA; KOHNO; MORIMOTO, 1995).
- ◆ Mas, em sua essência, a QVT é um estado de espírito, um estado de consciência que é influenciado por uma série de fatores, como o trabalho, o ambiente de trabalho e a personalidade do funcionário (LIMONGI-FRANÇA, 2019).

MEDINDO A VIDA

É importante avaliar as áreas da nossa vida, para que possamos identificar que áreas precisam de atenção e melhorias. Para isso, você pode usar esse medidor simples enumerando de 1 a 5, a classificação 5 corresponde a "muito boa" e a 1 corresponde a "muito ruim". É importante responder com sinceridade.

 TRABALHO	1	2	3	4	5
 ESTUDOS	1	2	3	4	5
 FAMÍLIA	1	2	3	4	5
 LAZER	1	2	3	4	5
 SAÚDE	1	2	3	4	5
 RESPOUSO	1	2	3	4	5
 ATIVIDADE FÍSICA	1	2	3	4	5

Após o preenchimento, é possível visualizar quais as áreas da vida que precisam de atenção. Dessa maneira, você pode se organizar colocando as áreas da vida em sintonia com suas metas profissionais e pessoais. Essa análise pode ser feita semanalmente ou mensalmente, após isso, você pode elaborar um plano de ação a partir dos próximos tópicos.

- Outras opções para a avaliação nos links a seguir:



Índice Sodexo de Qualidade de Vida no Trabalho | QOL

Sabia que 54% dos brasileiros acreditam que têm qualidade de vida no trabalho? E você? Faça o teste e

DICAS PARA A QVT



Saúde

Cuide da sua saúde. Pratique exercícios físicos, cuide da alimentação, beba água e tenha repouso adequado. A realização de exames médicos periódicos como atitude preventiva, também entra nesta fatia.



Desenvolvimento Intelectual

Invista em cursos. Seja em sua área de atuação profissional ou não. Tudo que auxilie no seu desenvolvimento intelectual.



Equilíbrio Emocional

Mantenha o equilíbrio emocional e a sua capacidade de gerenciar as emoções desagradáveis.



Recursos Financeiros

Refleta sobre como seus recursos financeiros têm contribuído para uma vida mais plena e no alcance dos seus objetivos e metas. Faça sua gestão financeira.



Trabalho e Carreira

Analise seu nível de satisfação com o seu trabalho atual e a direção que tem tomado a sua carreira. Seu trabalho e carreira precisam estar conectados com seus valores essenciais.

DICAS PARA A QVT



Contribuição Social

Analisar como você contribui para a sociedade. Em alguns casos pode ser difícil enxergar diretamente este aspecto, mas a verdade é que todo trabalho útil acaba por contribuir na melhoria de vida de outras pessoas.



Família

Dedique-se a família, ela possui uma grande importância no nosso desenvolvimento profissional, é a família que nos ajuda a atravessar os momentos mais turbulentos da nossa vida.



Vida Social

Relacione-se socialmente de forma harmoniosa em diferentes contextos. É natural que, dependendo do seu tipo de personalidade, a medida de satisfação desta fatia será relativa.



Espiritualidade

Trabalhe sua espiritualidade. A área da espiritualidade não está ligada só ao fato de se ter uma religião ou alguma crença, mas sim em sentir-se conectado com a vida.



Lazer, Hobbies e Criatividade

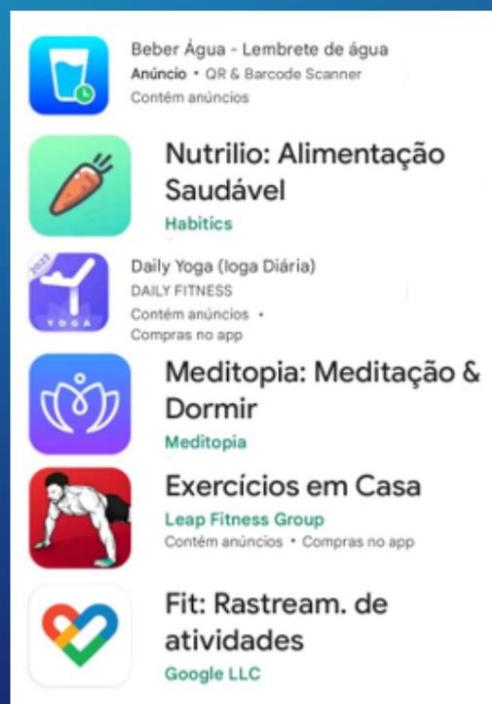
Separe um tempo dedicado ao lazer e hobbies. Este tempo pode fazer uma enorme diferença no resultado geral de bem-estar na sua vida.

DICAS PARA A QVT

Dicas de Cursos de curta duração disponíveis na ENAP:

- Gestão do Tempo e Produtividade – Método GTD®;
- Propósito e Qualidade de vida: Descobertas para o Desenvolvimento Pessoa;
- Gestão Orçamentária e Financeira;
- Liderança e Gestão De Equipes;
- Qualidade de vida no trabalho.

Dicas de aplicativos para auxiliar na qualidade de vida:



GESTÃO DO TEMPO

O QUE É?

É o processo de organizar e planejar de forma eficiente todas as nossas atividades, sejam elas profissionais ou pessoais.

BENEFÍCIOS

- ✓ Melhora a QVT;
- ✓ Aumenta o foco;
- ✓ Aumenta a produtividade;
- ✓ Reduz o desperdício de tempo;
- ✓ Aumenta as horas livres;
- ✓ Melhora as relações humanas;
- ✓ Diminui o estresse e a ansiedade;
- ✓ Aproveita melhor o tempo;
- ✓ Reduz as chances de imprevistos.



AVALIE O TEMPO NA SUA VIDA

Para se pensar em gestão do tempo é importante fazer uma avaliação dele nas áreas da nossa vida, para isso temos o medidor de tempo.

MEDIDOR DO TEMPO

Você deve enumerar, levando em conta o tempo que dispensa a cada categoria, de 1 a 5. A classificação 5 corresponde a "suficiente" e a 1 corresponde a "insuficiente". É importante responder com sinceridade.

 TRABALHO	1	2	3	4	5
 ESTUDOS	1	2	3	4	5
 FAMÍLIA	1	2	3	4	5
 LAZER	1	2	3	4	5
 SAÚDE	1	2	3	4	5
 RESPOUSO	1	2	3	4	5
 ATIVIDADE FÍSICA	1	2	3	4	5

Após o preenchimento, é possível visualizar quais aspectos necessitam de ajustes. Dessa maneira, você pode se organizar colocando as áreas da vida em sintonia com suas metas profissionais e pessoais. Essa análise pode ser feita semanalmente ou mensalmente, após isso, você pode elaborar um plano de ação a partir dos próximos tópicos.

DICAS PARA A GESTÃO DO TEMPO:

- ➔ Saiba delegar tarefas e dividir trabalhos;
- ➔ Use a tecnologia como aliada;
- ➔ Divida grandes projetos em partes menores para facilitar a execução;
- ➔ Termine tudo o que começar;
- ➔ Visualize os resultados;
- ➔ Não sobrecarregue sua rotina;
- ➔ Defina prioridades;
- ➔ Elabore um planejamento;
- ➔ Faça cronograma com prazos;
- ➔ Seja disciplinado e responsável;
- ➔ Divida as cargas horárias adequadamente;
- ➔ Evite a procrastinação;
- ➔ Organize seu ambiente de trabalho.



APLICATIVOS PARA ORGANIZAÇÃO DE TAREFAS



Tarefas: Listas de afazeres e lembretes



TickTick: Lista de tarefas, lembretes e calendário



Microsoft To Do: lista, tarefa e lembrete



Evernote - Organizador de notas



Google Tarefas: seja produtivo
Plan, Organize & Schedule Work



Lista de Tarefas - Productive
Organizador e lembrete diárias



Daylist: seus afazeres diários
Listas tranquilas de tarefas

MATRIZ DE EISENHOWER

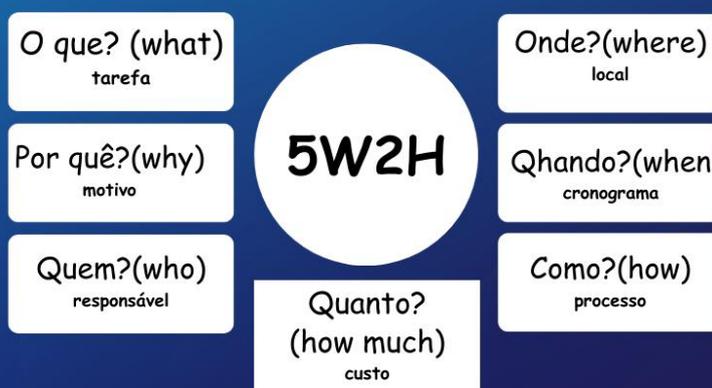


2º quadrante - não urgente e importante (não precisa ser feita imediatamente);

3º quadrante - urgente e não importante (pode ser delegada);

4º quadrante - não urgente e não importante (descartável).

FERRAMENTA 5W2H



A ferramenta **5W2H** é formada pelas 7 perguntas essenciais para um planejamento. Com essas respostas, você terá um mapa de atividades que vai ajudar a execução a se tornar mais clara.

EQUILÍBRIO

Desconecte-se das atividades laborais fora do horário de trabalho e permita isso aos colegas, isso vai permitir uma rotina mais saudável.



Descanse as horas necessárias para que seu organismo se recupere. Separe um tempo para você, para atividade física e para cuidar da sua saúde também.

Se existe um horário que você costuma estar mais produtivo, faça as tarefas mais complexas. E no restante do tempo faça as mais simples.



Reserve um tempo para estar com a família, e não estar presente apenas fisicamente. Não leve trabalho para casa e mantenha esse equilíbrio saudável.

PARA REFLETIR!

Filmes e vídeos para refletir sobre a importância do tempo.



FILMES:



- Passageiros (2016);
- Já era hora (2022);



- Click (2006);
- Trabalhar cansa (2011);



- O preço do amanhã (2011)
- A chegada (2016).

REFERÊNCIAS

Como a roda da vida pode ajudar a sua carreira? Toda Carreira. Disponível em <<https://www.todacarreira.com/roda-da-vida-ajudar-carreira/>> Acesso em 18 abr 2023.

Governo do Estado do Espírito Santo, Apostila do curso de Gestão Qualidade de Vida no Trabalho. Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos. Espírito Santo, 2019. Disponível em: <https://esesp.es.gov.br/Media/esesp/Apostilas/Apostila%20%20Gest%C3%A3o%20da%20OVT%202019.pdf> Acesso em 14 abr 2023.

KLEIN, Leander L.; PEREIRA, Breno A. D.; LEMOS, Ricardo B. Quality of working life: parameters and evaluation in the public service. RAM. Revista de Administração Mackenzie [online], v. 20, n. 3, 2019. Disponível em: <<DOI: 10.1590/1678-6971/eramg190134>> Acesso em: 13 jan 2023.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. Qualidade de Vida no Trabalho -QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade Pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2019.

Qualidade de Vida no Trabalho: como medir e aprimorar? Mei Fácil. Disponível em: <<https://blog.meifacil.com/sou-microempreendedor-individual/qualidade-de-vida-no-trabalho/>>. Acesso em: 18 abr 2023.

QUELUCI, Gisella et al. Cartilha Gerenciamento do Tempo. Rio de Janeiro, 2021, p.3-23. Disponível em: <http://educapes.capes.gov.br/handle/capes/599115>. Acesso em: 12 abr 2023.

PEDROSO, B.; PILATTI, L. A.; GUTIERREZ, G. L.; PICININ, C. T. Construction and validation of tqwl-42: A quality of work life measurement instrument. Revista De Salud Publica, v. 16, n. 6, p. 885-896, 2014. Disponível em: <<doi: <http://dx.doi.org/10.15446/rsap.v16n6.30224>>> Acesso em: 20 ago 2022.

SPARKS, K.; COOPER, C.; FRIED, Y.; SHIROM, A. The effects of hours of work on health: a meta-analytic review. Journal of Occupational and Organizational Psychology, v. 70, p. 391-408, 1997. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.2044-325.1997.tb00656.x>> Acesso em 10 jan 2023.

Universidade Federal de Pernambuco, Cartilha Gestão do Tempo no Home Office. Pernambuco, 2020. Disponível em: https://www.ufpe.br/comunidade-academica/professores/-/asset_publisher/eosoR65VB6Hg/content/cartilha-do-projeto-de-extensao-fluir-com-a-vida-traz-dicas-de-gestao-do-tempo-no-home-office/40615 Acesso em 12 abr 2023.

WALTON, R.E. Quality of working life: what is it? Sloan Management, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973. Disponível em: <https://www.academia.edu/2085254/Quality_of_working_life_what_is_it> Acesso em 13 abr 2023.