



## QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: DIAGNÓSTICO E GESTÃO INTEGRADA EM UNIVERSIDADE PÚBLICA

*Rosana Barreto Colichi\**  
*Silvana Artioli Schellini*

### RESUMO

Este estudo empírico, descritivo, relata o diagnóstico da qualidade de vida no trabalho (QVT) de servidores de uma universidade pública e as práticas adotadas no sentido de promover melhorias no ambiente de trabalho. Participaram da pesquisa 126 trabalhadores. A coleta de dados foi realizada outubro de 2014 utilizando formulário de informações sociodemográficas e diagnóstico de QVT. Os dados foram submetidos à análise estatística descritiva. Foi analisado o perfil, o conceito de QVT, assim como o nível de satisfação dos respondentes, compondo relatórios e indicadores, utilizados para aplicação de políticas de QVT na unidade universitária. Os atributos de qualidade de vida mais apontados foram o bom relacionamento com os colegas e o superior hierárquico, benefícios, jornada de trabalho que permita desfrutar do convívio fora da empresa e condições adequadas do ambiente físico. Foram relatados altos níveis de satisfação de QVT entre os trabalhadores. Práticas de promoção de eventos integrativos e treinamentos, gestão participativa e adequação de instalações levaram a altos níveis de satisfação de QVT.

**Palavras-chave:** Administração pública. Qualidade de vida. Saúde do trabalhador

## QUALITY OF LIFE AT WORK: DIAGNOSIS AND INTEGRATED MANAGEMENT AT A PUBLIC UNIVERSITY

### ABSTRACT

This empirical, descriptive study reports on the life quality at work (LQW) of a public university's staff and the practices adopted in order to promote improvements in the work environment. 126 workers participated in the study. Data collection occurred in October 2014 using a sociodemographic information form and LQW diagnosis. Data were submitted to descriptive statistical analysis. The profile, the LQW concept, as well as the level of the respondents' satisfaction were analyzed, resulting in reports and indicators that were used to apply LQW policies at the university's unit. The most indicated attributes of life quality were the good relationship among the colleagues and the superiors, benefits, a work day that allows socializing outside the company, and adequate conditions of the physical environment. High levels of LQW satisfaction among workers have been reported. Practices to promote integrative events and trainings, participative management, and adaptation of facilities led to high levels of LQW satisfaction.

---

\* Mestrado em Enfermagem (UNESP). Faculdade de Medicina de Botucatu, Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Botucatu, SP. Contato: [rosana@fmb.unesp.br](mailto:rosana@fmb.unesp.br).

**Keywords:** Public administration. Quality of life. Occupational health.

## **CALIDAD DE VIDA LABORAL: DIAGNÓSTICO Y GESTIÓN INTEGRADA EN UNIVERSIDAD PÚBLICA**

### **RESUMEN**

Este estudio empírico, descriptivo, relata el diagnóstico de la calidad de vida en el trabajo (CVL) de servidores de una universidad pública y las prácticas adoptadas en el sentido de promover mejoras en el ambiente de trabajo. Participaron de la investigación 126 trabajadores. La recolección de datos fue realizada en octubre de 2014 utilizando formulario de informaciones sociodemográficas y diagnóstico de QVT. Los datos se sometieron al análisis estadístico descriptivo. Se analizó el perfil, el concepto de CVL, así como el nivel de satisfacción de los encuestados, componiendo informes e indicadores, utilizados para la aplicación de políticas de QVT en la unidad universitaria. Los atributos de calidad de vida más apuntados fueron la buena relación con los colegas y el superior jerárquico, beneficios, jornada de trabajo que permita disfrutar de la convivencia fuera de la empresa y condiciones adecuadas del ambiente físico. Se han reportado altos niveles de satisfacción de CVL entre los trabajadores. Las prácticas de promoción de eventos integrales y de capacitación, la gestión participativa y la adecuación de las instalaciones han llevado a altos niveles de satisfacción de CVL.

**Palabras clave:** Administración pública. Calidad de vida. Salud laboral

---

## **INTRODUÇÃO**

A qualidade de vida no trabalho (QVT) é estudada e analisada em inúmeras abordagens, já que o ambiente laboral se tornou foco de investigações nas mais diversas áreas do conhecimento. Por esse motivo, não há congruência na conceituação da QVT ([COLICHI, 2017](#)). Em todas as instituições, públicas ou privadas, indústrias, comércio, de prestação de serviços ou assistenciais, com ou sem fins lucrativos, sempre haverá metas, recursos e organização interna dos trabalhadores. Nesses locais, chamados de “ambientes de trabalho”, os colaboradores estarão estabelecendo rotinas, desenvolvendo dos mais simples aos mais complexos processos e produzindo produtos e serviços. Tudo isso ocorre em meio a relacionamentos sociais, numa interação constante com seus superiores hierárquicos, colegas de trabalho, clientes, pacientes e demais grupos de pessoas.

Neste estudo, definimos QVT como o conjunto de atributos relacionados à satisfação do trabalhador em relação às questões sociais, físicas, econômicas e de saúde. No entanto, a QVT deve ser vista ainda como um conceito dinâmico e relativo, em contínua evolução e alterando-se de acordo com as características da população estudada, envolvendo ciclos de vida, culturas, locais diferentes, gênero e outros aspectos ([COOKE, 2013](#)).

Por esse motivo torna-se necessário conhecer os atributos que constituem os núcleos estruturadores do conceito de QVT dos próprios trabalhadores, para só então

avaliar com maior competência os níveis de satisfação dos mesmos, o que poderá trazer informações claras e objetivas sobre suas reais necessidades ([FERREIRA, 2013](#)).

No entanto, o diagnóstico sem ações subsequentes torna-se insuficiente e improdutivo. Ele deve servir de base para planejar, organizar intervenções, estabelecer metas, programas e políticas institucionais que visem a melhoria do bem-estar do trabalhador e, conseqüentemente, do clima organizacional. Muito além de ações isoladas e de programas de QVT desenvolvidos com único objetivo de melhorar o desempenho dos trabalhadores e aumentar a produtividade, a QVT deve ser vista como estratégia organizacional e os gestores devem ser preparados para tal ([BOM SUCESSO, 2013](#)).

Considerando importância da contextualização, vale ressaltar que neste local estudado algumas ações precederam a pesquisa, como a implantação de planejamento estratégico das áreas com elaboração de planos, metas e definição de indicadores, a reorganização do Grupo de Qualidade de Vida (GQV) da unidade para discutir ações relacionadas a QVT e investimentos para adequação dos prédios e instalações, inclusive àqueles relacionados ao PPRA - Programa de Prevenção de Riscos Ambientais.

É neste contexto teórico e empírico que este artigo tem por objetivo relatar e discutir os resultados do diagnóstico de QVT entre os servidores de uma unidade universitária, os indicadores gerados e as políticas de intervenção adotadas. Propõem-se assim contribuir para a ampliação do conhecimento disseminando práticas e providências organizacionais que visam a melhoria da QVT nas organizações.

## MÉTODO

Trata-se de um estudo empírico, quantitativo, de caráter exploratório e descritivo, referente a ações de extensão junto à comunidade unespiana, desenvolvido em uma unidade universitária pública do Estado de São Paulo, nos anos de 2014 e 2015.

Para o diagnóstico, a população alvo foi constituída pelos servidores técnico-administrativos, incluindo supervisores de seção, que se encontravam no exercício de suas atividades e que participaram do I Encontro de QVT da unidade, realizado em outubro de 2014. Durante o evento, os sujeitos da pesquisa receberam um questionário a ser preenchido para posterior avaliação. A população foi composta por 142 trabalhadores participantes do evento.

Os critérios de inclusão foram: trabalhadores técnico-administrativos da universidade, contratados por fundações de apoio e estagiários, todos prestadores de serviço das seções da unidade administrativa e que concordaram em participar da pesquisa.

Para este estudo, utilizou-se a abordagem teórica que contempla quinze variáveis de atributos de QV apontadas no estudo de [Bom Sucesso \(2013\)](#). São eles: bom relacionamento com os colegas, bom relacionamento com o superior hierárquico, colocar em prática seus talentos e suas competências, jornada de trabalho que permita desfrutar do convívio fora da empresa, condições adequadas do ambiente físico (iluminação, arejamento), receber informações claras sobre o que a empresa espera do empregado, benefícios (plano de saúde, auxílio alimentação, transporte), ações de treinamento e aperfeiçoamento oferecidas pela empresa, receber elogio pelo bom desempenho, participar da tomada de decisões, possibilidade concreta de promoção, seriedade e compromisso da empresa com a segurança no trabalho, bom relacionamento com funcionários de outros setores, atuar em empresa que desfruta de imagem positiva na comunidade, remuneração acima da praticada por outras empresas.

O questionário de QVT foi elaborado utilizando dados como o perfil demográfico dos respondentes (idade, sexo, estado civil, tempo de serviço na universidade, local de atuação e vínculo de trabalho) e dados relacionados a QVT. Os dados de QVT foram divididos em duas seções: a) escolha entre os 15 núcleos estruturadores para conceituação de QVT e b) avaliação pessoal do nível de satisfação de QVT. Para avaliação dos núcleos estruturadores os respondentes foram orientados a informar de três a cinco núcleos mais importantes para sua QVT e, no mínimo, três menos importantes para sua QVT. Para a avaliação do nível de satisfação geral de QVT, o questionário utilizou uma escala de 5 níveis: péssimo, ruim, razoável, muito boa e excelente. A coleta dos dados ocorreu no mesmo horário em que transcorreram as atividades do referido evento.

Os dados colhidos foram tabulados e analisados segundo a frequência de ocorrência, sendo sintetizados em tabelas e gráficos.

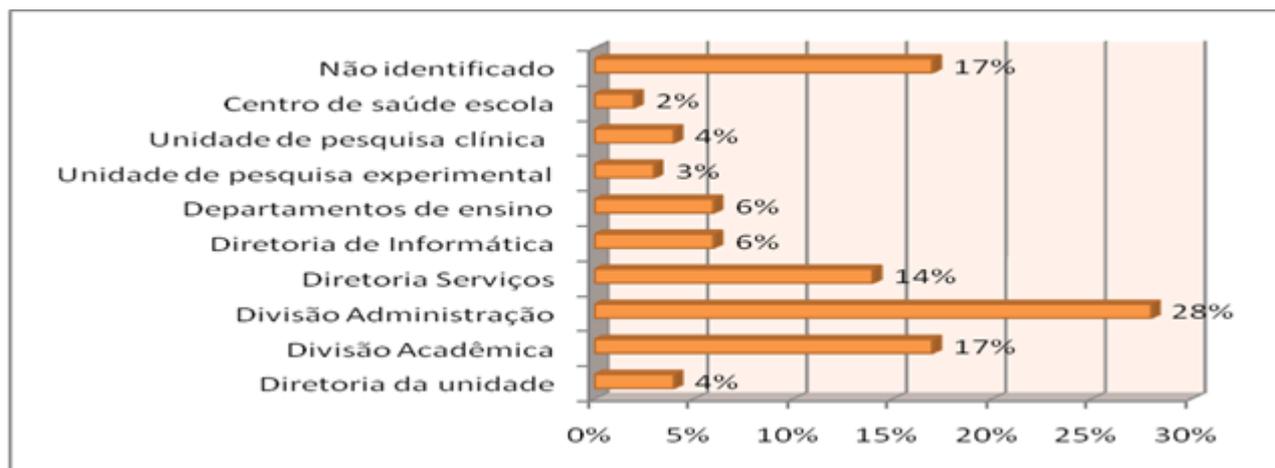
Definida a política a ser adotada na instituição, programas e práticas relacionadas foram implementadas visando a melhoria da QVT na instituição, sendo monitorados os resultados nos meses subsequentes.

## RESULTADOS

A seguir estão relatados o perfil dos participantes e o diagnóstico da QVT, bem como as ações relacionadas à QVT no âmbito daquela unidade.

**Tabela 1.** Perfil dos servidores da unidade universitária.

| Variáveis                 | n  | (%)  |
|---------------------------|----|------|
| Sexo                      |    |      |
| Homens                    | 57 | (45) |
| Mulheres                  | 68 | (54) |
| Não identificado          | 1  | (01) |
| Estado civil              |    |      |
| Casado / união estável    | 72 | (57) |
| Solteiro / divorciado     | 48 | (38) |
| Outros / não identificado | 6  | (05) |
| Idade                     |    |      |
| Até 25 anos               | 13 | (10) |
| De 26 a 35 anos           | 28 | (22) |
| De 36 a 45 anos           | 27 | (21) |
| De 46 a 55 anos           | 38 | (30) |
| Acima de 55 anos          | 13 | (10) |
| Não identificado          | 7  | (06) |
| Tempo na universidade     |    |      |
| Até 5 anos                | 44 | (35) |
| De 6 a 10 anos            | 16 | (13) |
| De 11 a 20 anos           | 21 | (17) |
| Acima de 20 anos          | 45 | (36) |



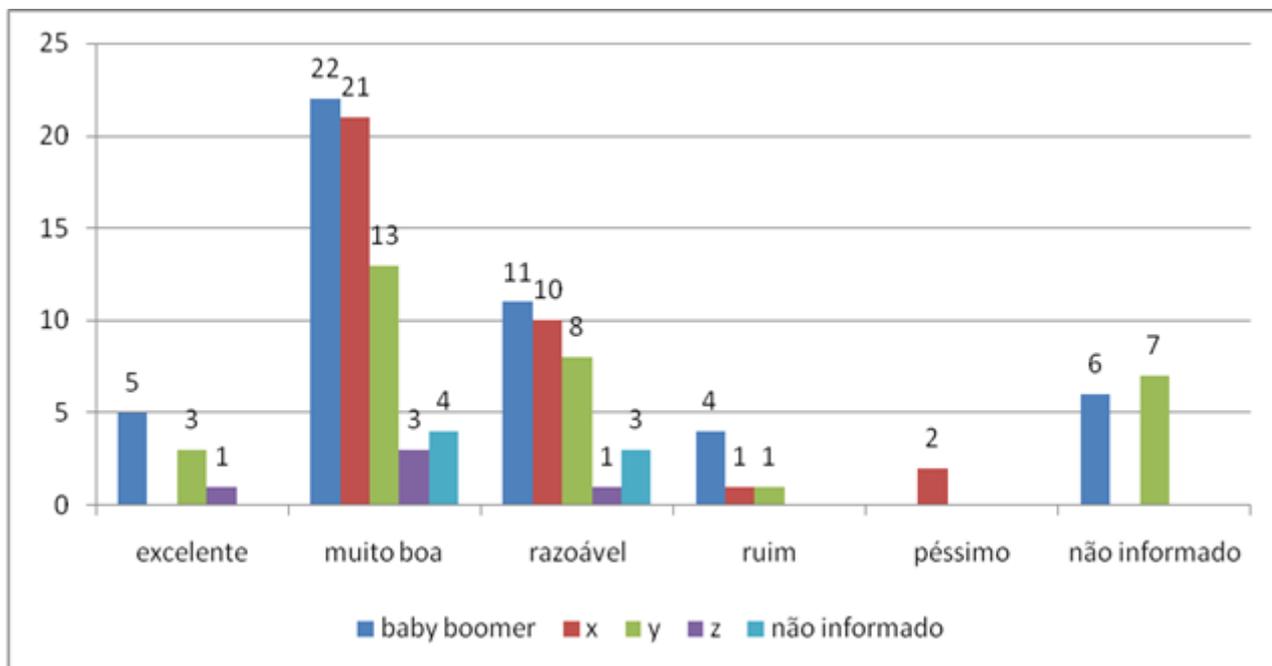
**Figura 1.** Distribuição dos participantes da pesquisa segundo o local de trabalho na unidade universitária.

Participaram da pesquisa para diagnóstico 126 servidores, representando 89% do total de participantes no evento e 43,4% do total de técnico-administrativos da unidade universitária, de áreas distintas conforme Figura 1. A maioria eram mulheres (54%), casados ou em união estável (57%) e apresentavam-se entre 36 e 55 anos (61%). Com relação ao tempo de trabalho na unidade universitária, a maioria encontrava-se no exercício a pelo menos 20 anos, seguindo-se pelos contratados mais recentemente, até 5 anos (Tabela 1).

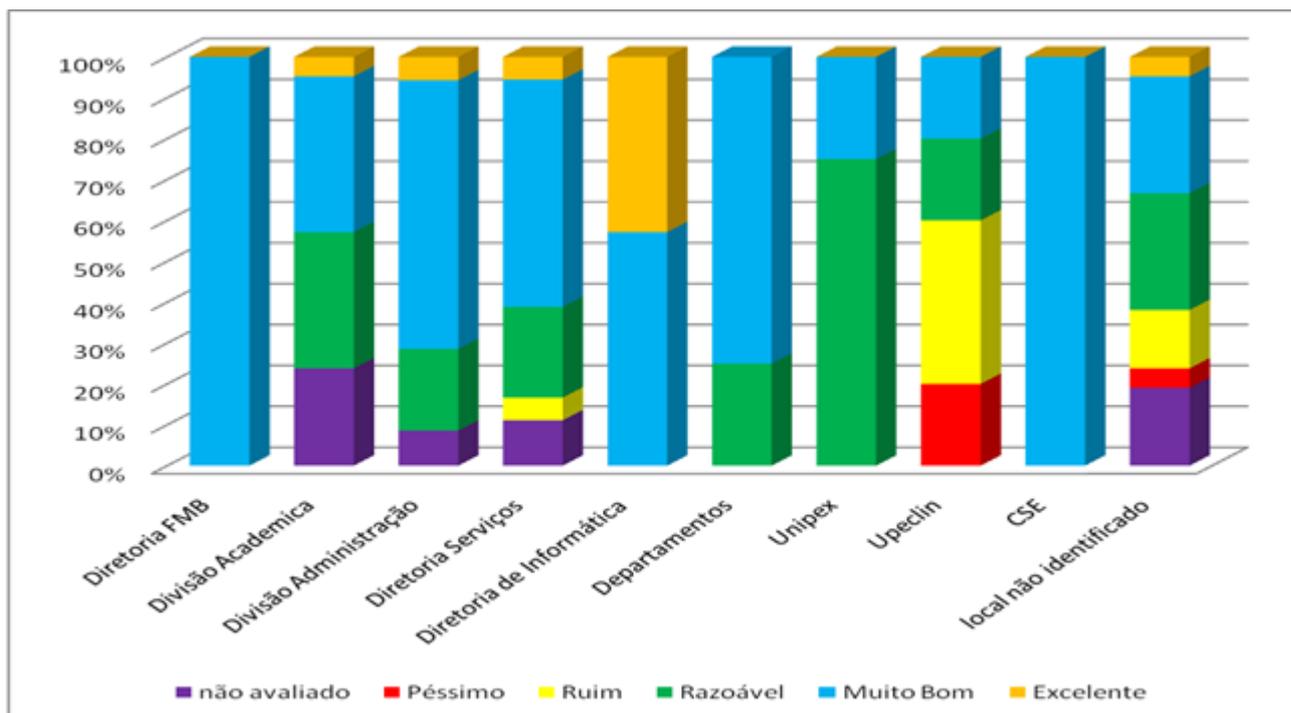
**Tabela 2.** Distribuição dos atributos que influenciam na QVT dos servidores da unidade universitária de acordo com a faixa etária.

| Atributo  | mais importante |       |       |       |         |           |       | menos importante |       |       |       |         |           |       |    |     |
|---|-----------------|-------|-------|-------|---------|-----------|-------|------------------|-------|-------|-------|---------|-----------|-------|----|-----|
|   | até 25          | 26-35 | 36-45 | 45-55 | mais 55 | não ident | total | até 25           | 26-35 | 36-45 | 45-55 | mais 55 | não ident | total |    |     |
| Bom relacionamento com os colegas                                     | 12              | 27    | 26    | 38    | 13      | 7         | 123   | 98%              | 1     | 0     | 0     | 0       | 0         | 0     | 1  | 1%  |
| Bom relacionamento com o superior hierárquico                         | 12              | 23    | 16    | 32    | 13      | 5         | 101   | 80%              | 0     | 1     | 1     | 2       | 0         | 1     | 5  | 4%  |
| Colocar em prática seus talentos e suas competências                  | 7               | 14    | 10    | 21    | 9       | 4         | 65    | 52%              | 0     | 6     | 2     | 4       | 0         | 2     | 14 | 11% |
| Jornada de trabalho que permita desfrutar do convívio fora da empresa | 6               | 17    | 16    | 24    | 6       | 5         | 74    | 59%              | 2     | 3     | 2     | 6       | 6         | 0     | 19 | 15% |
| Condições adequadas do ambiente físico (iluminação, arejamento, etc.) | 8               | 14    | 12    | 24    | 9       | 3         | 70    | 56%              | 0     | 5     | 2     | 2       | 1         | 0     | 10 | 8%  |
| Receber informações claras sobre o que a empresa espera de você       | 4               | 8     | 10    | 12    | 4       | 4         | 42    | 33%              | 3     | 10    | 8     | 10      | 3         | 1     | 35 | 28% |
| Benefícios (plano de saúde, auxílio alimentação, transporte)          | 7               | 14    | 18    | 27    | 9       | 3         | 78    | 62%              | 0     | 2     | 1     | 2       | 1         | 0     | 6  | 5%  |
| Ações de treinamento e aperfeiçoamento oferecidas pela empresa        | 1               | 6     | 11    | 13    | 8       | 1         | 40    | 32%              | 4     | 6     | 1     | 5       | 2         | 0     | 18 | 14% |
| Receber elogio pelo bom desempenho                                    | 6               | 6     | 9     | 13    | 6       | 3         | 43    | 34%              | 3     | 6     | 8     | 13      | 3         | 3     | 36 | 29% |
| Participar da tomada de decisões                                      | 4               | 6     | 8     | 9     | 4       | 2         | 33    | 26%              | 5     | 9     | 12    | 16      | 6         | 2     | 50 | 40% |
| Possibilidade concreta de promoção                                    | 3               | 9     | 14    | 13    | 7       | 1         | 47    | 37%              | 3     | 5     | 4     | 6       | 1         | 1     | 20 | 16% |
| Seriedade e compromisso da empresa com a segurança no trabalho        | 3               | 2     | 8     | 11    | 6       | 1         | 31    | 25%              | 1     | 6     | 2     | 3       | 2         | 1     | 15 | 12% |
| Bom relacionamento com funcionários de outros setores                 | 5               | 5     | 9     | 12    | 8       | 3         | 42    | 33%              | 4     | 10    | 6     | 9       | 2         | 2     | 33 | 26% |
| Atuar em empresa que desfruta de imagem positiva na comunidade        | 2               | 4     | 5     | 5     | 7       | 1         | 24    | 19%              | 4     | 16    | 13    | 11      | 4         | 1     | 49 | 39% |
| Remuneração acima da praticada por outras empresas                    | 5               | 8     | 4     | 9     | 2       | 3         | 31    | 25%              | 3     | 14    | 17    | 16      | 7         | 2     | 59 | 47% |

Com relação aos atributos considerados pelos participantes, refletindo sua visão sobre QVT, o bom relacionamento com os colegas e com o superior hierárquico foram os considerados como de maior impacto. Como fatores menos importantes, a remuneração acima da praticada por outras empresas, a participação na tomada de decisões e a imagem da universidade na comunidade foram os mais citados (Tabela 2).



**Figura 2.** Distribuição dos servidores por geração quanto à percepção da QVT.



**Figura 3.** Distribuição dos servidores por local da unidade universitária quanto a percepção da QVT.

Os participantes avaliaram de forma geral sua QVT considerando os últimos dois anos anteriores à pesquisa. Cerca de 83% relataram índices de QVT, como razoável (26%), muito bom (50%) ou excelente (7%). Índices de melhor QVT foram relatados por trabalhadores da área de informática (Figuras 2 e 3).

**Tabela 3.** Relação de intervenções adotadas no período pesquisado.

| Intervenção / projeto vinculado   | Ações   | Data / período                | Abordagem  |
|---|---|-------------------------------|--|
| Apoio às ações da Rede Viva Melhor / GQVT (grupo de Qualidade de Vida da unidade) | Aquisição de produtos, alocação de recursos. Conta com um representante articulador da rede na unidade    | 2013 a 2015                   | Relações sociais, promoção à saúde   |
| Construção área de refeição e descanso no prédio da administração / GQVT          | Construção de local adequado com móveis e utensílios necessários  | 2013                          | Relações sociais, promoção à saúde   |
| Aulas de violão / GQVT  | Contratação de professor para ministrar aulas semanais  | Setembro/ 2013 a junho / 2015 | Relações sociais,  |
| Oficinas de maquiagem, jardinagem, arranjos natalinos / GQVT                      | Organização e aquisição de materiais em varias datas  | 2013 / 2015                   | Relações sociais   |
| Clinica psicológica de gestores / Planejamento estratégico / GQVT                 | Contratação de psicólogo especializado para sessões coletivas, quinzenais, com supervisores e substitutos | Setembro/2013 a junho/2015    | Relações sociais, gestão do conhecimento, desenvolvimento profissional, promoção à saúde |

|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
|   | da Divisão de Administração   |  |  |
| Controle efetivo de presença nos exames periódicos / GQVT / COSTSA                              | Acompanhamento permanente pelo RH da realização por todos os servidores                             | 2014 - 2015  | Promoção à saúde e prevenção de doenças                                |
| Programa de Educação Continuada dos Servidores da Seção Técnica de Materiais (PECS – Materiais) | Encontros mensais cujos monitores eram servidores mais experientes de cada tema                     | Março a dezembro / 2014                                  | Gestão do conhecimento, valorização do servidor, relações sociais      |
| Programa de Educação Continuada dos Servidores da Seção Técnica de Recursos Humanos (PECS – RH) | Encontros mensais cujos monitores eram servidores mais experientes de cada tema                     | Setembro/2014 a maio/2015                                | Gestão do conhecimento, valorização do servidor, relações sociais      |
| Programa de Educação Continuada de Gestores (PEC – Gestores)                                    | Encontros mensais cujos monitores eram servidores mais experientes de cada tema                     | Setembro/2014 a maio/2015                                | Gestão do conhecimento, valorização do servidor, relações sociais      |
| Evento: 1º Encontro de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) / GQVT                               | Apresentação de práticas adotadas para melhor gestão. Compartilhamento de soluções. Fatores sociais | 03/10/2014   | Relações sociais, gestão do conhecimento, desenvolvimento profissional |
| Eventos sociais como: dia da mulher, mães, pais, festa junina, final de ano / GQVT              | Confraternização para integração das equipes  | Na semana respectiva de cada data comemorativa 2012-2015 | Relações sociais   |
| Investimentos em acessibilidade / GQVT  | Aquisição de equipamentos, acessórios, dispositivos, sinalização e adequação de instalações         | 2012 a 2015  | Valorização do servidor, Prevenção de acidentes                        |
| Projeto saúde ocular dos servidores / GQVT / COSTSA   | Parceria com a equipe do ônibus de oftalmologia para atendimento gratuito a todos os trabalhadores  | 01/07/2013<br>18/08/2014                                 | Promoção à saúde e prevenção de doenças                                |
| Campanha Ação Solidária dos Servidores / GQVT   | Arrecadação de roupas e material de higiene para o serviço social de um Hospital de Clínicas        | mai/15   | Relações sociais   |
| Campanhas de Saúde: prevenção de câncer de próstata, vacinação, HPV                             | Divulgação de informações, palestra, vacinação e exames   | novembro/2013<br>28/05/2014<br>9 à 13 de março/2015      | Promoção à saúde e prevenção de doenças                                |

|   |   |                    |  |
|---|---|--------------------|--|
| Readequação do Programa de realocação de servidores / GQVT  | Análise dos potenciais individuais, decisão conjunta do local mais adequado de trabalho   | 2013-2015          | Relações sociais, gestão do conhecimento, desenvolvimento profissional, promoção à saúde |
| Adequação de arquivos / Planejamento estratégico / GQVT     | Aquisição de prateleiras deslizantes. Contratação de serviços especializados de limpeza, higienização para organização e tratamento adequado de documentos. | 2014-2015          | Promoção à saúde e prevenção de doenças  |
| Projeto: "O que faz você faz para viver melhor?" / GQVT     | Divulgação de entrevistas de servidores, via intranet.  | 2014-junho/2015    | Valorização do servidor, gestão do conhecimento  |
| Campanha de saúde de servidores / GQVT / Rede Viva Melhor   | Parceria com os alunos da Medicina para avaliação clínica dos servidores.   | De 10 a 13/06/2014 | Promoção à saúde e prevenção de doenças  |
| Oficina de integração para promoção à saúde / GQVT          | Parceria com alunas do programa de Pós Graduação de Enfermagem, realizada entre servidores da Divisão de Administração                                      | 28/05/2015         | Relações sociais, gestão do conhecimento, desenvolvimento profissional, promoção à saúde |
| Plantio de árvores por servidores / GQVT / Rede Viva Melhor | Plantio de 150 árvores no Parque Municipal da cidade  | 26/04/2014         | Relações sociais, promoção à saúde   |

Como parte da política de QVT, exemplos das intervenções e ações concretas estão relacionados na Tabela 3. Observa-se que as ações integradas com outros programas e projetos reforçando as relações sociais revelam-se como fundamentais para a melhoria da QVT.

## DISCUSSÃO

Este foi o primeiro estudo que envolveu a avaliação da percepção de servidores da unidade universitária em questão com relação à QVT.

Apesar da participação no evento e, conseqüentemente, na pesquisa não envolver todo o contingente de servidores técnico-administrativos ativos da unidade universitária, o número de participantes foi expressivo, o que possibilita generalização dos resultados.

No tocante ao sexo, observa-se equilíbrio, com discreto predomínio das mulheres que participavam e atuavam na unidade universitária, ao contrário do observado no quadro do hospital que é ligado àquela mesma unidade universitária, onde há maior percentual de mulheres, fato comum quando se analisa a distribuição dos servidores da saúde com relação ao gênero. A distribuição por sexo se faz importante quando se procura por medidas que possam ter reflexo na QVT de públicos tão distintos, como eventos voltados para mulheres (mães, saúde da mulher) ou homens (próstata, esportes).

Com relação à idade dos entrevistados, havia nítido predomínio daqueles entre 35 e 55 anos. Também esta variável tem peso importante na avaliação, já que o intuito é dar suporte às análises referentes às necessidades de mudanças no sentido de promover a

saúde do servidor e respectiva melhoria da QVT. A renovação do quadro de pessoal, por conta principalmente de aposentadorias nos últimos anos, trouxe colaboradores de gerações Y e Z (29%) em junção àqueles da X (27%) e *baby boomers* (38%). A geração *baby boomer*, que compreende pessoas nascidas entre 1946 e 1967, tem por características a fidelidade à instituição, o respeito aos superiores, pouca participação na administração, rigor hierárquico, baixos investimentos no crescimento profissional e hoje estão próximos da aposentadoria (VELOSO, 2014). Por outro lado, os indivíduos da geração X (1968 a 1979) são altamente empreendedores, enfatizando a participação e o desenvolvimento da própria autoestima. Já as pessoas das gerações Y e Z (a partir de 1980) são mais relutantes em obedecer à hierarquia da organização, apesar de necessitarem de direção clara e apoio da gestão em suas atividades; procuram flexibilidade e autonomia na realização de tarefas e são hábeis com novas tecnologias (VELOSO, 2014). Os valores da geração X, assim como a geração Y e Z, podem ser considerados mais relacionados à qualidade de vida, horários flexíveis de trabalho e independência (VELOSO, 2014). É importante a busca por metodologias e formas de gestão que diminuam os conflitos entre gerações tão distintas, observar a necessidade de envolvimento em novas tecnologias pelos mais novos, em detrimento das dificuldades encontradas nesse campo pelos mais idosos. Além disso, é necessário estabelecer programas de saúde voltados a uma população mais velha, incentivar hábitos de alimentação saudável para os mais jovens, ginástica laboral e estimular a participação nos exames periódicos. Nossos resultados corroboram ainda com o estudo entre enfermeiras do nordeste brasileiro que mostrou ser necessária maior atenção nas diferenças geracionais e seus impactos nos níveis de engajamento afetivo e a interface trabalho-família e bem estar dos trabalhadores (NELSON, 2012).

A avaliação do tempo de trabalho na unidade universitária é um indicador importante para implementar possíveis programas de aposentadoria, de reconhecimento e gestão do conhecimento. Além disso, no outro extremo estão os “novatos”, contratados há menos de 5 anos, servidores que precisam de programas relacionados à retenção de talentos, formas de gestão mais modernas e o uso de tecnologias para a solução de problemas (VELOSO, 2014).

Refletindo sobre os pontos apontados pelos servidores como importantes para a QVT, a alta incidência de fatores sociais (bom relacionamento com o colega (98%) e com o superior (80%)) corrobora com pesquisa entre 264 trabalhadores brasileiros, sugerindo ainda o reforço da importância dos cuidados por parte das organizações no monitoramento do clima de trabalho e o preparo dos gestores para lidar com esses paradigmas (BOM SUCESSO, 2013). Estes resultados indicam a necessidade de ações contínuas que colaborem positivamente para maior integração entre os servidores, como confraternizações, reuniões, eventos corporativos além de esportivos e culturais.

Procurar, ainda, refletir sobre a necessidade da melhoria da comunicação interna entre os servidores, seções e unidades. Neste mesmo sentido, a partilha de conhecimento (gestão do conhecimento), por se tratar de um processo de reciprocidade, pode gerar melhoria nas relações entre colegas de trabalho, que por sua vez contribuem para a satisfação pessoal e a QVT (JIANG; HU, 2016).

Devem ser valorizadas formas de gestão que incluam a maior participação de servidores (gestão participativa), com autonomia e participação na tomada de decisões. Mais da metade (52%) dos entrevistados prezam por ambientes de trabalho em que

possam colocar em prática seus talentos e competências, reforçando a importância de se estabelecer a gestão participativa, que evoque autonomia e maior responsabilidade.

Importante também estabelecer a política de distribuir elogios quando pertinente, além de vislumbrar a necessidade da melhoria na qualificação dos gestores

As condições do ambiente físico como iluminação, arejamento, móveis, espaço físico foram consideradas por 56% dos pesquisados como de maior importância. Tal conjunto corrobora com estudos anteriores em que a percepção da qualidade do trabalho é moldada por uma ampla gama de fatores pessoais e ambientais ([COOKE, 2013](#)). A infraestrutura adequada, com ambientes e condições físicas apropriadas para o trabalho parece ser um dos reguladores de QVT. Sua falta poderia influenciar negativamente os níveis de satisfação dos trabalhadores ([BRACARENSE, 2015](#); [OLIVARES, 2015](#)). A escuta de sugestões para adequação de instalações, além de reflexão sobre questões ergonômicas são fundamentais para o sucesso do planejamento. As ações empreendidas na instituição no período anterior à pesquisa, tais como reforma e recuperação de prédios, telhados, reformulação de layouts, compra de móveis, cadeiras, equipamentos e instalações elétricas, de telefonia e de lógica foram altamente valorizadas.

A jornada de trabalho que permite desfrutar do convívio fora da empresa foi mencionada por grande número de respondentes (59%). Considerando a informação cruzada com o alto índice de satisfação geral apurado, invoca a compreensão da valorização dos períodos de descanso noturno e finais de semana, diferentemente do que ocorre com os servidores que atuam nos serviços de saúde, os quais possuem jornadas de trabalho que muitas vezes não respeitam os finais de semana, considerado muito importante para os servidores. Tal achado corrobora com pesquisa similar entre servidores públicos federais do Brasil ([BOM SUCESSO, 2013](#)). O tempo fora do local de trabalho é considerado como fator determinante para aumento de satisfação na QVT em inúmeros estudos que analisam conflitos trabalho-família ([COOKLIN, 2015](#); [DYRBYE, 2014](#)), o equilíbrio trabalho-família ([MCABEE, 2015](#); [SOMA, 2012](#)) ou ainda como importante estressor para a síndrome de burnout ([SHANAFELT, 2012](#)).

Os benefícios, como plano de saúde, auxílio alimentação, transporte, entre outros, foram citados como importantes para 62% dos respondentes, podendo-se supor que tais vantagens trazem maior segurança e valor adicional aos salários, podendo inclusive reter talentos.

Avaliando-se os atributos menos importantes quanto ao conceito de QVT, observou-se que a remuneração acima da praticada por outras empresas não é considerada como atributo de QVT para quase metade dos entrevistados (47%) corroborando com pesquisa de Bom Sucesso (2013). Vale lembrar que, nos anos anteriores ao diagnóstico, os movimentos visando a equiparação salarial com as demais universidades paulistas trouxeram ganhos financeiros significativos aos servidores. Deve-se ainda considerar que o evento no qual a pesquisa foi aplicada, ocorreu após meses de greve na universidade, tendo sido concedido 5% de reajuste real, além da divulgação de sérios problemas de gestão de outra universidade pública paulista, devido aos altos salários e possibilidade de demissão naquela universidade. Ou seja, o contexto onde a pesquisa ocorreu também influenciou nos resultados obtidos. Além disso, estudos demonstram que os aspectos não financeiros da qualidade do emprego têm um efeito maior sobre a satisfação no trabalho do que os aspectos financeiros como relatado em estudo envolvendo três países do leste asiático ([YEH, 2014](#)). Ser servidor público pode interferir também nesse atributo, como demonstrou pesquisa da Austrália, onde a associação positiva da satisfação geral e o salário não ocorreu entre os funcionários públicos participantes ([BAXTER, 2015](#)).

A avaliação geral da QVT dos servidores técnico-administrativos mostrou altos níveis de satisfação (83%). Esse achado corrobora com os resultados de pesquisas anteriores ([BOM SUCESSO, 2013](#)). As respostas negativas (péssimo e ruim) foram indicadas por 2% e 5% dos respondentes, respectivamente. O maior número de descontentes indica um dos locais de serviço daquela unidade universitária, onde cerca de 60% dos servidores encontrava-se descontente. Este diagnóstico é importante e indica a necessidade de estudo mais aprofundado naquele local ou, ainda, de intervenções para melhoria do clima organizacional e conseqüentemente da QVT das pessoas que ali trabalham. A resposta “razoável” (26%) deve ser considerada como positiva, já que se considera como grau “satisfatório”, equivalente ao atendimento às expectativas do servidor. Somadas às avaliações “muito bom” (50%) e “excelente” (7%), as respostas positivas somam 82% do total avaliado, índice que pode ser considerado alto, refletindo a atuação dos administradores na área de QVT. Pode-se considerar o bom percentual como resultado do planejamento, ações, acompanhamento e permanente avaliação das políticas de QVT adotadas na época. Verifica-se ainda que 10% dos respondentes não avaliaram sua QVT, havendo relatos de alguns servidores de que não responderam por não terem “reparado” pois a questão era a última do formulário.

Vale ressaltar que muitas ações foram realizadas por aquela unidade universitária baseadas no diagnóstico preliminar. Além de itens relacionados diretamente à saúde (campanhas de avaliação clínica, atividades físicas, exames periódicos), em período prévio a pesquisa, foram destinados recursos e esforços para a valorização de atividades que proporcionassem o desenvolvimento e, principalmente, a maior integração dos servidores. Os programas de educação continuada, alicerçada na gestão do conhecimento e a clínica psicológica de gestores reforçam a política adotada de QVT, que ultrapassa a preocupação com a saúde dos trabalhadores, traduzindo uma abordagem complexa e interdisciplinar.

A gestão adequada, envolvendo o planejamento e ações, parecem ter trazido resultados positivos à qualidade de vida dos trabalhadores daquele local, corroborando com estudos anteriores que relacionam o desempenho da gestão e liderança com melhores níveis de satisfação no trabalho ([BAGGER; LI, 2014](#); [JIANG, 2012](#)).

As ações praticadas encontram respaldo teórico, já que trouxeram melhorias na cultura organizacional da instituição. Sustentada por políticas e práticas de QVT que envolviam a participação de todos os servidores, permitiu-se que os trabalhadores contribuíssem para a melhoria da QVT, vinculando práticas mais amplas de gestão e modificando o contexto da própria organização do trabalho ([PASCHOAL, 2013](#)).

## CONCLUSÃO

O presente estudo possibilitou identificar os atributos mais importantes para a QVT dos servidores de uma unidade universitária pública paulista, estando eles relacionados ao bom relacionamento com os colegas e com o superior hierárquico. Os trabalhadores apresentavam alto índice de satisfação em relação a sua QVT e a análise do perfil dos trabalhadores trouxe informações importantes para melhor adequação de medidas e melhor gestão de QVT naquele ambiente laboral.

SUBMETIDO EM 6 mar. 2017  
ACEITO EM 26 fev. 2019

## REFERÊNCIAS

[COLICHI, R. M. B. et al.](#) Interactions between Quality of Life at Work and Family: Integrative Review. **International Archives of Medicine**, [S.l.], v. 9, jan. 2017. ISSN 1755-7682. Available at: <<http://imed.pub/ojs/index.php/iam/article/view/2126>>. Acesso em: 06 mar. 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.3823/2229>.

[COOKE, G.B.](#); [DONAGHEY, J.](#); [ZEYTINOGLU, I.U.](#) [The nuanced nature of work quality: evidence from rural Newfoundland and Ireland](#). **Human Relations**. v. 66, n. 4, p. 503-527, 2013

[BOM SUCESSO, E.](#) Olhares cruzados sobre a qualidade de vida no trabalho. In: FERREIRA, M. C. et al. **Qualidade de vida no trabalho: questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção**. Brasília: Paralelo 15, 2013. p. 51-64.

[FERREIRA, M. C.](#) et al. **Qualidade de vida no trabalho: questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção**. Brasília: Paralelo 15; 2013.

[PASCHOAL, E.](#) A cultura organizacional pode influenciar a qualidade de vida no trabalho?. In: FERREIRA, M.C. et al. **Qualidade de vida no trabalho: questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção**. Brasília: Paralelo 15, 2013. p. 255-264.

[VELOSO, E. F. R.](#), [SILVA, R. C.](#), [DUTRA, J. S.](#) Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações. *Revista Brasileira de Orientações Profissionais*. v. 13, n. 2, p. 197-208, 2012

[NELSON, S. A.](#) [Affective commitment of generational cohorts of Brazilian nurses](#). **International Journal of Manpower**, v 33, n. 7, p. 804-21, 2012.

[JIANG, Z.](#); [HU, X.](#) Knowledge sharing and life satisfaction: the roles of colleague relationships and gender. **Social Indicators Research**, v. 126, n. 1, p. 379-94. 2016

[BRACARENSE, C. F.](#); COSTA, N. S; DUARTE, J. M. G.; FERREIRA, M. B. G.; SIMÕES, A. L. S. Qualidade de vida no trabalho: discurso dos profissionais da Estratégia Saúde da Família. **Escola Anna Nery**, v. 19, n. 4, p. 542-8, 2015.

[BAGGER, J.](#); [LI, A.](#) How does supervisory family support influence employees' attitudes and behaviors? A social exchange perspective. **Journal of Management**, v. 40, n. 4, p. 1123-50, 2014.

[OLIVARES, A.](#); BONITO, J.; SILVA, R. Qualidade de vida no trabalho dos médicos da atenção básica no estado de Roraima (Brasil). **Psicologia, Saúde & Doenças**, v. 16, n. 1, p. 100-11, 2015.

[COOKLIN, A. R.](#); [WESTRUPP, E.](#); [STRAZDINS, L.](#); [GIALLO, R.](#); [MARTIN, A.](#); [NICHOLSON, J. M.](#) Mothers' work-family conflict and enrichment: associations with parenting quality and couple relationship. **Child: Care, Health and Development**, v. 41, n. 2, p. 266-77, 2015.

[DYRBYE, L. N.](#); [SOTILE, W.](#); [BOONE, S.](#); [WEST, C.P.](#); [TAN, L.](#); [SATELE, D.](#) et al. A survey of U.S. physicians and their partners regarding the impact of work-home conflict. [Journal of General Internal Medicine](#), v. 29, n. 1, p.155-61, 2014.

[MCABEE, J. H.](#); [RAGEL, B. T.](#); [MCCARTNEY, S.](#); [JONES, G. M.](#); [MICHAEL, L. M.](#); [DECUYPERE, M.](#) et al. Factors associated with career satisfaction and burnout among US neurosurgeons: results of a nationwide survey. [Journal of Neurosurgery](#), v. 123, n. 1, p. 161-73, 2015.

[SOMA, K. J.](#); [THOMSON, W. M.](#); [MORGAINÉ, K. C.](#); [HARDING, W. J.](#) A qualitative investigation of specialist orthodontists in New Zealand: part 2. Orthodontists' working lives and work-life balance. [Australian Orthodontic Journal](#), v. 28, n. 2, p. 170-80, 2012.

[SHANAFELT, T. D.](#); [BOONE, S.](#); [TAN, L.](#); [DYRBYE, L. N.](#); [SOTILE, W.](#); [SATELE, D.](#) et al. Burnout and satisfaction with work-life balance among US physicians relative to the general US population. [Archives of Internal Medicine](#), v. 172, n. 18, p. 1377-85, 2012.

[YEH, H. J.](#) Job demands, job resources, and job satisfaction in East Asia. [Social Indicators Research](#), v. 121, n. 1, p. 47-60, 2014.

[BAXTER, S.](#); [SANDERSON, K.](#); [VENN, A.](#); [OTAHAL, P.](#); [PALMER, A. J.](#) Construct validity of SF-6D health state utility values in an employed population. [Quality of Life Research](#), v. 24, n. 4, p. 851-70, 2015.

[JIANG, H.](#) A model of work-life conflict and quality of employee-organization relationships (EORs): transformational leadership, procedural justice, and family-supportive workplace initiatives. [Public Relations Review](#), v.38, n. 2, p. 231-45, 2012.