



**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS - UFT  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE PALMAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS  
PÚBLICAS**

**RAPHAEL GOMES DE ARAUJO PALAZZO**

**PROGRAMA QUALIDADE DE VIDA: O CASO DO IFTO – PALMAS**

**PALMAS – TO**

**2016**

**RAPHAEL GOMES DE ARAUJO PALAZZO**

**PROGRAMA QUALIDADE DE VIDA: O CASO DO IFTO – PALMAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas da Universidade Federal do Tocantins como requisito para obtenção de título de Mestrado em Gestão de Políticas Públicas.

Orientadora: Dra. Helga Midori Iwamoto

PALMAS – TO

2016

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins**

---

- P155p Palazzo, Raphael Gomes de Araújo.  
Programa qualidade de vida: o caso do IFTO – Palmas. / Raphael Gomes de Araújo Palazzo. – Palmas, TO, 2016.  
128 f.
- Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Pós-Graduação (Mestrado) Profissional em Gestão de Políticas Públicas, 2016.  
Orientadora : Dra. Helga Midori Iwamoto
1. Qualidade de vida no trabalho (QVT). 2. Programa qualidade de vida (PQV). 3. Políticas públicas. 4. IFTO. I. Título

**CDD 350**

---

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

**Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).**

**RAPHAEL GOMES DE ARAÚJO PALAZZO**

**PROGRAMA QUALIDADE DE VIDA: O CASO DO IFTO - PALMAS**

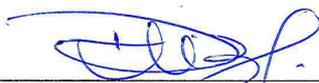
Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas da Universidade Federal do Tocantins para obtenção do título de mestre.  
Orientador(a): Profa. Dra. Helga Midori Iwamoto.

Aprovada em 23/05/2016.

BANCA EXAMINADORA:

  
\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Helga Midori Iwamoto (orientadora)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Airton Cardoso Caçado (membro interno)

  
\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Liliam Deisy Ghizoni (membro externo)

## DEDICATÓRIA

Dedico à minha esposa Renata,  
à minha filha Eduarda,  
ao meu filho Pedro Lucca,  
que são a razão da minha existência.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus, pois sem ele eu não estaria de pé e jamais teria concluído este mestrado. Agradeço por ter me sustentado nos momentos de aflição e angústia. Agradeço pelas vezes que escreveu para mim quando eu já não tinha forças.

À minha esposa Renata Ribeiro Cunha Palazzo por me apoiar, me tolerar e me suportar, até quando nem eu me suportava. Obrigado por sua compreensão nestes dois anos pelos incontáveis momentos de ausência. Obrigado pelo seu amor até nos momentos onde era impossível me amar.

À minha pequena filha Eduarda por sacrificar, mesmo sem saber, dois anos de brincadeiras com o papai. Agradeço a compreensão que teve com o papai quando eu falava que não dava para brincar e você me respondia afirmando que sabia que era porque eu estava estudando para ser mestre.

À minha orientadora Helga Midori Iwamoto pela sua orientação ímpar e tranquilidade nos momentos de tensão com a inesquecível frase: “Fica calmo, vai dar tudo certo.”.

Ao Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins (IFTO), pelo apoio para a concretização deste curso.

À Universidade Federal do Tocantins, em especial ao corpo docente do mestrado em Gestão de Políticas Públicas pela oportunidade de acesso e conclusão do curso.

## RESUMO

O presente estudo tem por objetivo estudar a política pública do Programa Qualidade de Vida (PQV) promovida pelo IFTO – *Campus* Palmas. Tal política foi implementada visando melhorar a qualidade de vida dos servidores do órgão através de três eixos: (1) Saúde; (2) Lazer e Social; (3) Meio Ambiente. O estudo trata de dois aspectos que vem se modificando ao longo das últimas décadas: As políticas públicas e a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Ambos os fatores afetam a vida de toda sociedade, visto que a população ativa trabalha e mesmo a população que não tem atividade laboral sofre as consequências das políticas implementadas pelos governos. O trabalho oferece um significado à vida das pessoas e possui estreita relação com seu estilo de vida fora do ambiente laboral. Pessoas que trabalham durante longas jornadas de trabalho geralmente têm um tempo reduzido de lazer, ou até mesmo não tem. A preocupação com a qualidade tem levado diversas empresas a implantar Programas de Qualidade de Vida (PQV). A implementação destes programas é recente e visa a promoção da saúde e o bem-estar do trabalhador. Os PQVs nas organizações devem promover intervenções que melhorem saúde do trabalhador em todos os aspectos. Dentro do IFTO – Palmas o PQV foi criado em outubro de 2013, mas após dois anos de programa o mesmo se mostrou incipiente com ações esporádicas. Isto motivou esta pesquisa que procurou identificar os problemas enfrentados pelo programa com intuito de colaborar com a instituição. Através de entrevistas semiestruturadas foram entrevistados trinta servidores, destes, doze são gestores. Ao comparar as visões destes dois grupos através da análise de conteúdo se identificou percepções distintas entre os dois grupos no que diz respeito ao PQV e a própria QVT. Apesar de o estudo ter como principal objeto o PQV, falar de QVT é fundamental, porque o PQV é a principal ferramenta de melhoria da QVT dos servidores. O programa enfrenta vários problemas: Falta de envolvimento da gestão; comissão local inoperante; falta de recurso próprio entre outros. Ao final deste trabalho propõe-se ações para reestruturação do Programa.

**Palavras chaves:** Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), Programa Qualidade de Vida (PQV), Políticas Públicas.

## ABSTRACT

This study aimed to study the public policy of the Quality of Life Program (QLP) promoted by IFTO - Campus Palmas. This policy was implemented to improve the quality of life of organ servers through three axes: (1) Health; (2) Leisure and Social; (3) Environment. The study deals with two aspects that has been changing over the past decades: Public policies and Quality of Life at Work (QLW). Both factors affect the lives of every society, since the active population works and even people without work activity suffers the consequences of the policies implemented by governments. The work provides meaning to people's lives and has close relationship with your lifestyle outside the workplace. People who work long working hours generally have little or no leisure time. The concern for quality has led many companies to deploy Quality of Life Programs (QLP). The implementation of these programs is recent and is aimed at promoting health and worker well-being. The QLPs in organizations should promote interventions to improve occupational health in all aspects. Within the IFTO - Palmas the QLP was established in October 2013, but after two years of the program it showed incipient with sporadic actions. This motivated this research. It sought to identify the problems faced by the program in order to collaborate with the institution. Thirty servants were interviewed, including twelve managers, through semi-structured interviews. By comparing the views of these two groups using content analysis, perceptions were identified distinguishing the two groups with respect to QLP and QLW itself. Although the study has as main objective the QLP program, to speak of QLW is critical because this program is the main QLW improvement tool to the servants. The initiative faces several problems: Lack of management involvement; inoperative local commission; lack of own resources; among others. At the end of this work actions were proposed for the program restructuring.

**Key words:** Quality of Life at Work (QLW), Quality of Life Program (QLP), Public Policy.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Entrada do IFTO – <i>Campus</i> Palmas .....	45
Figura 2 - Prédio da Reitoria do IFTO .....	46
Figura 3 - Vista aérea do IFTO – <i>Campus</i> Palmas .....	47
Figura 4 - Ginásio do IFTO – <i>Campus</i> Palmas .....	48
Figura 5 - Biblioteca IFTO – <i>Campus</i> Palmas .....	50

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Síntese da Evolução da Legislação em QVT no serviço público no Brasil.....	44
Quadro 2: Síntese do Ciclo de Políticas Públicas.....	62
Quadro 3: Comparação das repostas do E15.....	63
Gráfico 1: Conceito de QVT pelos servidores.....	64
Gráfico 2: Ações do PQV conhecidas pelos servidores.....	65
Quadro 4: Setor indicado para alocação do PQV.....	67
Gráfico 3: Responsabilidade da QVT segundo os servidores.....	69
Quadro 5: Sugestões dos servidores de ações e projetos para o PQV.....	71
Gráfico 4: Visão dos gestores sobre QVT.....	74
Quadro 6: Ações do PQV conhecidas pelos gestores.....	76
Gráfico 5: Local adequado para o PQV na visão dos gestores.....	78
Gráfico 6: Responsabilidade da QVT segundo os gestores.....	80
Quadro 7: Atividades propostas pelos gestores para o PQV.....	81
Quadro 8: Comparação da Avaliação das Condições de Trabalho.....	83
Quadro 9: Avaliação das relações interpessoais.....	86
Quadro 10: Avaliação do elo Trabalho – Vida social.....	88
Quadro 11: Comparação da visão de crescimento e reconhecimento profissional.....	90

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1. PROBLEMA DA PESQUISA.....	13
1.2. OBJETIVOS.....	14
1.2.1. Objetivo Geral.....	14
1.2.2. Objetivos Específicos.....	14
1.3. JUSTIFICATIVA.....	14
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
2.1. POLÍTICAS PÚBLICAS.....	15
2.1.1. História das Políticas Públicas.....	15
2.1.2. Conceito de Políticas Públicas.....	17
2.1.3. Ciclo de Políticas Públicas.....	20
2.2. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT).....	27
2.2.1. Contexto Histórico.....	27
2.2.2. Conceitos de QVT.....	31
2.2.3 Programa Qualidade de Vida.....	35
2.2.4 Papel dos Gestores.....	37
2.2.5 Aspectos Avaliados na QVT.....	38
2.2.6 Legislação.....	41
<b>3. LOCUS DA PESQUISA.....</b>	<b>45</b>
<b>4. METODOLOGIA.....</b>	<b>51</b>
<b>5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>57</b>
5.1. – CICLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS DO PQV.....	57
5.1.1 – A implantação do PQV no IFTO – Palmas.....	57
5.1.2 – Ciclo de Políticas Públicas no PQV do IFTO – Palmas.....	59

5.2 – VISÃO DOS SERVIDORES.....	62
5.2.1 – Visão de Qualidade de Vida no Trabalho.....	62
5.2.2 – Conhecimento sobre o Programa de Qualidade de Vida.....	65
5.2.3 – Setor responsável pelo PQV.....	67
5.2.4 – Responsabilidade da QVT no <i>Campus</i> .....	69
5.2.5 – Sugestões de ações e projetos.....	70
5.3 – VISÃO DOS GESTORES.....	73
5.3.1 – Visão de Qualidade de Vida no Trabalho.....	74
5.3.2 – Conhecimento sobre o Programa de Qualidade de Vida.....	75
5.3.3 – Setor responsável pelo PQV.....	77
5.3.4 – Responsabilidade da QVT no <i>Campus</i> .....	79
5.3.5 – Sugestões de ações e projetos.....	81
5.4 – VISÃO DOS GESTORES VS. SERVIDORES EM RELAÇÃO À SUA QVT.....	83
5.4.1 – Avaliação das Condições de Trabalho.....	83
5.4.2 – Avaliação das Relações Interpessoais.....	85
5.4.3 – Avaliação Elo Trabalho – Vida Social.....	88
5.4.4 – Avaliação do Crescimento e Reconhecimento Profissional.....	90
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>93</b>
REFERÊNCIAS.....	98
APÊNDICE.....	107
APÊNDICE A – CARTA DE AUTORIZAÇÃO.....	108
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO...109	
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA DOS GESTORES.....	110
APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA DOS TÉCNICOS E PROFESSORES.....	112
APÊNDICE E – PRODUTO: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL NO PROGRAMA QUALIDADE DE VIDA DO IFTO – PALMAS.....	113

## 1. INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo passa por um período de inúmeras e céleres mudanças. As relações sociais e institucionais tem se modificado nas últimas décadas, e estas mudanças atingem todos os setores da sociedade das mais diversas formas. O grande desafio é assimilar estas transformações constantes e contínuas.

As transformações têm acontecido de forma tão rápida que adaptar-se a uma determinada mudança, seja no âmbito social, de relação interpessoal ou no aspecto tecnológico é tarefa árdua, pois sempre há a necessidade de acompanhar novas mutações que surgem ao mesmo tempo. De tempos em tempos surge uma rede social nova impelindo as pessoas a aderi-las e acreditar que é fundamental sua participação para não sentir-se excluído do convívio social. Não há tempo para se acomodar em nenhum aspecto da vida atualmente porque sempre surge uma mudança.

Este movimento gera um desgaste exacerbado no ser humano, visto que se o mesmo não absorve a intervenção das mudanças ele torna-se obsoleto e excluído socialmente. Isto afeta diretamente sua qualidade de vida e suas relações interpessoais reais, que são as relações presenciais, aquelas inviáveis de serem feitas pela tela do aparelho eletrônico, como família e ambiente de trabalho.

Diante deste cenário faz-se necessário discutir questões que envolvem a qualidade de vida desse indivíduo, e em se tratando do setor público estas ações ocorrem através de políticas públicas.

Sendo assim, o estudo trata de dois aspectos que vem se modificando ao longo das últimas décadas: as políticas públicas e a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Ambos os fatores afetam a vida de toda sociedade, visto que a população ativa trabalha e mesmo a população que não tem atividade laboral sofre as consequências das políticas implementadas pelos governos.

As políticas públicas vêm ganhando espaço nas últimas décadas no Brasil. Hoje há uma agenda de pesquisa na área e os governos se preocupam mais com temas antes esquecidos como, por exemplo, a gestão participativa. As políticas públicas devem servir para atingir os objetivos propostos pelos gestores e beneficiar a sociedade como produto final. Neste trabalho será analisada a política pública do Programa Qualidade de Vida (PQV) do IFTO – *Campus* Palmas.

O PQV é uma política que trata da qualidade de vida do servidor do IFTO – Palmas. Pode-se considerar que a qualidade de vida do servidor público no trabalho é de interesse da

sociedade porque interfere diretamente no serviço prestado a comunidade a ser atendida. Um servidor satisfeito com suas condições de trabalho atenderá melhor seu público, seja ele técnico – administrativo ou docente.

A QVT pode ser entendida através de duas visões: (1) Assistencialista e (2) Preventiva. A QVT de caráter assistencialista, também chamada de hegemônica tem como sua principal característica o indivíduo como variável de ajuste. A QVT preventiva, também chamada de contra hegemônica entende que o trabalho é a variável de ajuste, devendo ser modificado buscando o bem-estar do trabalhador (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009).

Neste trabalho entende-se que o caminho que a QVT deve seguir dentro das organizações, pública ou privada, é preventivo. O trabalho deve sofrer alterações que retirem ou reduzam os malefícios causados aos trabalhadores.

### **1.1. PROBLEMA DA PESQUISA**

Dentro do IFTO o Programa Qualidade de Vida foi implantado em outubro de 2013 na Reitoria e expandido a todos os *campi*. Porém, como servidor do IFTO lotado no *Campus* Palmas, observei um descompasso entre os conceitos de QVT preventiva e as ações realizadas no PQV do IFTO – *Campus* Palmas. Os eixos propostos pelo governo federal (saúde; lazer e social; meio ambiente) não estão sendo compreendidos em sua totalidade, acarretando em dificuldades de execução do programa.

O evento motivador deste estudo ocorreu após uma ação do PQV da reitoria em parceria com o PQV do *Campus* Palmas no dia mundial do meio ambiente. Segundo a comissão, o evento aconteceu porque este é um dos eixos a ser trabalhado no programa. Após uma breve pesquisa às portarias que levaram a criação do programa observou-se que meio ambiente é compreendido como o ambiente de trabalho, e é um eixo fundamental, porque o trabalho necessita de ajustes objetivando modificar ou retirar o que causa mal-estar no servidor que ali está.

Ao analisar este fato o pesquisador se decidiu por analisar onde ocorreu o desencontro entre a teoria e prática, com o único intento de colaborar com os colegas gestores do programa e com a comunidade acadêmica do IFTO.

Neste contexto, tem-se como problema do presente estudo: como acontece o ciclo de políticas públicas no Programa Qualidade de vida no IFTO – Palmas?

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. Objetivo Geral**

- Descrever o ciclo de políticas públicas no Programa Qualidade de vida no IFTO – Palmas

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Identificar a visão dos gestores do IFTO – Palmas em relação ao PQV;
- Identificar a visão dos docentes e técnicos administrativos do IFTO – Palmas em relação ao PQV;
- Contrastar a visão dos gestores vs. servidores em relação à sua QVT;

## **1.3. JUSTIFICATIVA**

No aspecto acadêmico deste trabalho duas contribuições devem ser destacadas: A primeira é a comparação da visão dos gestores e dos servidores quanto ao Programa Qualidade de Vida propiciando um aprofundamento na discussão do tema, haja vista a pouca incidência de estudos que realizam tal comparação; A segunda contribuição é a realização de diagnóstico, objetivando analisar o problema no contexto do programa.

No contexto organizacional a descrição do ciclo desta política pública (Formação de agenda, formulação, implementação e avaliação) surge como possibilidade de correção dos problemas encontrados no ciclo, tornando a política mais efetiva. Com a possível mudança através dos achados neste estudo, o PQV pode ser reestruturado, se necessário, promovendo ações e projetos que melhorem a qualidade de vida do servidor no trabalho, promovendo melhor ambiente de trabalho.

Dentro do viés social o estudo permite que outros *campi* do IFTO ou outros órgãos que possuam as mesmas características possam se beneficiar dos resultados aqui encontrados. Espera-se que com a melhoria da qualidade de vida do servidor do IFTO os alunos e a comunidade externa que utiliza os serviços do IFTO através de cursos de extensão, biblioteca, ginásio entre outros possam ser diretamente afetados de forma benéfica.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. POLÍTICAS PÚBLICAS**

#### **2.1.1. História das Políticas Públicas**

Ao estudar qualquer campo do conhecimento é fundamental ter um conhecimento sobre seu contexto histórico e sua base teórica, para ter uma compreensão mais aprofundada sobre suas perspectivas e trajetórias (TREVISAN; VAN BELLEN, 2008). A administração pública ao longo de sua história apresenta inúmeras reformas na busca de ferramentas que possibilitem uma melhor gestão governamental e a implementação de políticas públicas (OLLAIK; MEDEIROS, 2011).

As pesquisas em políticas públicas começaram na década de 50 do século XX sob a denominação de *policy science*. Na esfera governamental, a introdução das políticas públicas como instrumento de suporte para as decisões do governo iniciou-se a partir da Guerra Fria, priorizando a tecnocracia para enfrentar suas consequências (SOUZA, 2006; TREVISAN; VAN BELLEN, 2008; FARAH, 2011). Para Souza (2006, p. 22) “a área de políticas públicas contou com quatro grandes “pais” fundadores: H. Laswell, H. Simon, C. Lindblom e D. Easton”.

Na Europa o surgimento da área de políticas públicas deu-se através de trabalhos que explicavam o papel do estado, com ênfase no governo, produtor natural de políticas. Já nos EUA o foco era a ação do governo (SOUZA, 2006).

Nas décadas de 60 e 70 teve origem o movimento de análise de políticas públicas, este se opunha às escolas clássicas de administração pública. Através deste movimento nasceram cursos de políticas públicas, aconteceram reformas nos cursos de administração pública, com uma formação voltada para a análise das políticas públicas (FARAH, 2011). A organização do estado na visão tradicional não atendia as demandas sociais, necessitava-se de uma visão que fosse além da burocracia de administrar o estado e entendê-lo como agente coordenador entre os vários atores sociais envolvidos para garantir o interesse público (KEINERT, 1997).

Este movimento gerou transformações no conceito de planejamento, antes visto apenas como instrumento técnico, o planejamento passa a ter papel político com objetivo de articular o processo de políticas públicas. O responsável pelo planejamento deve mediar os interesses de todos os setores envolvidos no processo e tomar uma decisão que busque o consenso sempre que possível (OLIVEIRA, 2006, p. 284).

Nas últimas décadas ocorreu o ressurgimento e crescimento da área de conhecimento de políticas públicas. As alterações sociais, políticas e econômicas contribuíram indubitavelmente para este fenômeno. Estas mobilizaram os governos a compreender melhor o processo de políticas públicas desde sua elaboração até a avaliação da mesma (SOUZA, 2006; TREVISAN; VAN BELLEN, 2008).

Nas décadas de 80 e 90 o cerne da discussão era a reforma do estado, os inúmeros estudos da época sobre políticas públicas debruçavam-se sobre este tema. Os países da América Latina foram os principais afetados por essas reformas, pois nestes países as taxas de inflação eram um problema de longa data. Nesta nova visão do estado o ajuste fiscal trouxe consigo o equilíbrio dos orçamentos e restrições às intervenções do estado na economia e nas políticas sociais (FARIA, 2005; SOUZA, 2006; TREVISAN; VAN BELLEN, 2008).

A Constituição Federal de 1988 trouxe consigo mudanças indeléveis para a sociedade brasileira como a descentralização e a participação social nas políticas públicas. O poder público local passou a ter uma autonomia administrativa, política e financeira maior e passou a ser reconhecido como ente federativo (ROCHA, 2004; FARAH, 2011). A participação da sociedade civil organizada torna-se um princípio a ser seguido no processo de formulação de políticas públicas, fomentando a participação dos diversos atores sociais nas deliberações públicas em escala local (MILANI, 2008)

No Brasil a reforma do estado ocorreu através da emenda constitucional n. 19, de 04 de junho de 1998. Esta reforma instituiu duas mudanças essenciais nos princípios da administração pública. O primeiro conceito é o de público não estatal, que afirma que nem sempre o interesse público é estatal e o outro princípio modificado é a permissão da oferta de serviços, considerados exclusivos do estado até então, pela iniciativa privada (ARELARO, 2007).

Estas novas responsabilidades têm gerado diversas formas de exploração do potencial do poder municipal, como a reformulação e ampliação dos conselhos gestores locais e as audiências públicas, alterando assim a agenda de pesquisas e o foco dos estudos (TATAGIBA, 2006; MILANI, 2008; KLEBA et. al. 2010; POGREBINSCHI; SANTOS, 2011). Desde então, no Brasil, a participação social nas políticas públicas cresceu com a formalização destes conselhos gestores de políticas públicas e com recursos definidos para as políticas sociais, garantindo a estabilidade da implementação destas políticas (COMERLATTO et. al., 2007; NASCIMENTO, 2010).

Silva (2011) alerta que esta participação não pode gerar uma omissão dos governos nem terceirizar suas responsabilidades. Apesar da mobilização popular, “é função primordial de o Estado ocupar-se dos direitos básicos da população e de seu desenvolvimento econômico e social” (ROSA; ODONNE, 2006, p. 191).

### **2.1.2. Conceito de Políticas Públicas**

Apesar do crescimento da produção de pesquisa na área de políticas públicas não há uma única, ou melhor, definição. O que se pode afirmar segundo Souza (2006) é que todos os conceitos encontrados levam a observar o governo, para a autora, as políticas públicas como campo de conhecimento são uma via da ciência política que objetiva entender como e porque os governos escolhem suas ações ou até mesmo suas não ações. Para compreender as ações governamentais é necessário se ter o mínimo de compreensão sobre o modelo de estado presente, pois as ações governamentais e as políticas públicas estão sujeitas a este modelo (SILVA, 2011).

Viana (1996); Rocha (2004) e Höfling (2011) definem políticas públicas como sendo a responsabilidade do estado, que se traduz nas suas ações nos setores da sociedade através de programas, projetos, diretrizes ou atividades. Estas ações são selecionadas estrategicamente para atender as demandas das mais diversas classes integrantes da sociedade, este processo de tomada de decisões envolve órgãos públicos e diferentes agentes da sociedade relacionados à política implementada. Silva (2011) acrescenta que são chamadas públicas para haver diferenciação do privado, sendo o termo público amplo de tal forma que abrange o estatal e o não estatal.

Souza (2006) define políticas públicas como área do conhecimento que busca analisar as ações do governo e caso necessário mudar as diretrizes dessas ações. O objeto de análise das políticas públicas é a ação do Estado, os programas implementados pelos governos, seus mecanismos de funcionamento e seus impactos nas esferas sociais e econômicas (TREVISAN; VAN BELLEN, 2008).

A realização das políticas públicas tem como alicerce os atores sociais, as instituições e os recursos destinados a elas (NASCIMENTO, 2010). As demandas dos diversos setores da sociedade são singulares, portanto são necessárias medidas coerentes para transformar cada uma das realidades encontradas (ROSA; ODONNE, 2006). Portanto, se as políticas públicas visam atender diretamente o povo, torna-se óbvio que o homem deve ser colocado no centro das discussões (SAWAYA, 2006).

Para atingir os objetivos das políticas públicas o estado exerce o seu poder, ou o reduz se for do seu interesse, utilizando-se de vários meios para conseguir influenciar o comportamento dos cidadãos (OLLAIK; MEDEIROS, 2011). No princípio entendia-se que as políticas públicas eram responsabilidade exclusiva do sistema político (TREVISAN; VAN BELLEN, 2008). Entretanto as mudanças ocorridas no mundo contemporâneo mostram que a ideia dos atores governamentais serem os únicos responsáveis pela ação das políticas em detrimento dos cidadãos está superada (VIANA, 1996).

As ações do Estado não ocorrem de forma automática, elas são dinâmicas e podem sofrer contradições alterando os resultados esperados, principalmente quando envolvem interesses de determinados grupos (HÖFLING, 2001). Com o processo de globalização surgiu o terceiro setor, composto por grupos organizados em prol de determinada política como os lobistas, as organizações sem fins lucrativos (ONGs) e os grupos de cidadãos que atuam em interesses próprios (AGUIAR, 1999).

Além de envolver diversos atores sociais em suas decisões, as políticas públicas estão diretamente relacionadas com as instituições, pois criam, mantêm ou mudam as regras, leis e procedimentos que fazem parte das instituições. As instituições relacionadas às políticas definem a metodologia para alcançar os objetivos proposto. Portanto, pode-se afirmar que o conjunto de instituições envolvidas no processo é capaz de influenciar comportamentos, haja vista que elas modificam o processo de maneira gradual implementando novos valores, que geram novas práticas (ROCHA, 2004).

Este novo cenário da sociedade contemporânea faz com que a relação do Estado com as políticas públicas seja revistas, por perceber que os interesses não são similares, pois a ideia de público traz o conceito de força coletiva que está sempre em movimento (MONTEIRO et. al. 2006). É fundamental entender a conexão entre Estado e os aspectos políticos, econômicos e sociais, pois todos estes são afetados pelas ações daquele (SOUZA, 2006). O equilíbrio da vida política é fundamental para diminuir as incertezas do ambiente social, portanto é necessária a adoção de mecanismo que produzam estabilidade (ROCHA, 2004).

As dimensões da política são divididas em três: *Polity* – Analisa as instituições políticas e as questões administrativas pertencentes à burocracia do estado; *Politics* – Abrange a busca pelo poder e os processos da dinâmica política; *Policy* – Refere-se às práticas concretas da política, que são as políticas públicas propriamente ditas. É importante

compreender que estas dimensões não ocorrem de forma isolada, havendo uma relação de recíproca entre elas no funcionamento do Estado (SILVA, 2011).

A política pública é classificada em quatro formatos: (a) Políticas distributivas; (b) Políticas regulatórias; (c) Políticas redistributivas; (d) Políticas constitutivas (SOUZA, 2006; SILVA, 2011). É importante afirmar que as políticas convergem para o mesmo destino, à sociedade, por este motivo as demandas dos atores impactados pela política devem ser consideradas desde a formação de agenda até a avaliação (SILVA, 2011).

As políticas públicas distributivas consistem em decisões governamentais que objetivam a distribuição de recursos para determinados grupos ou regiões em detrimento do restante da sociedade. Tem como característica ignorar a limitação dos recursos disponíveis, promovendo impactos individuais. Necessita do controle social através de conselhos e da participação popular (SOUZA, 2006; SILVA, 2011).

As políticas públicas regulatórias são as que envolvem a burocracia, os grupos políticos e os grupos de interesse. Normatizam a ordem pública através de decretos, portarias e leis, sendo estas mais claras aos olhos da população. Dependendo da sua implementação elas podem distribuir os custos e benefícios igualitariamente ou apenas atender interesses particulares (SOUZA, 2006; SILVA, 2011).

As políticas públicas redistributivas são as que abrangem o maior número de indivíduos, visam à redistribuição da renda das camadas mais pobres da sociedade através do deslocamento de recursos das camadas mais altas. Por isso as classes mais altas têm uma tendência a resistir a este tipo de política. Estas políticas proporcionam perdas imediatas para alguns segmentos da sociedade e ganhos abstratos e futuros para outros, sendo as mais difíceis para dar encaminhamento.

São em sua maioria as políticas universais como a previdência e o sistema tributário, podendo ser realizadas através de realocação do orçamento público como é, por exemplo, o programa bolsa-família (SOUZA, 2006; SILVA, 2011). Höfling (2001) defende que a administração pública deve atender a sociedade como um todo e não apenas a elite econômica, estabelecendo prioritariamente programas sociais que gerem conquistas sociais para os desfavorecidos, visando o equilíbrio social.

Gehlen (2004) em contraponto a esta visão, defende que se as políticas públicas forem eficientes as políticas sociais compensatórias são desnecessárias. Políticas compensatórias são aquelas que buscam diminuir as injustiças sociais históricas a determinados grupos ou intervir em situações de emergência ou de risco.

As políticas públicas constitutivas tratam dos procedimentos característicos da política. Estas definem as bases e os processos que envolvem o ambiente político, atuando nas negociações das demais políticas. Os principais atores são os grupos de interesse, seja de apoio ou de veto, não havendo participação popular, as reformas políticas e a definição do sistema de governo são exemplos destas políticas (SOUZA, 2006; SILVA, 2011).

Para garantir a melhor implementação possível das políticas um fator fundamental no processo é o planejamento. Através deste, planos são desenvolvidos com objetivo de controlar as ações das políticas em vigor. O planejamento não pode ser visto apenas como produto, mas como um processo, ele é o construtor e articulador das organizações para uma ação justa e ética (OLIVEIRA, 2006). A visão do planejamento como produto gera práticas tradicionais impedindo o êxito da política (KEINERT, 1997).

### **2.1.3. Ciclo de Políticas Públicas**

O modelo do ciclo de políticas públicas é composto pelas seguintes fases: Formação de agenda, formulação, implementação e avaliação (VIANA, 1996; SOUZA, 2006; TREVISAN; VAN BELLEN, 2008; FARAH, 2011). O ciclo tem por objetivo principal elaborar um diagnóstico com a finalidade de descrever, explicar e projetar um determinado quadro social existente na sociedade (VIANA, 1996).

A formação da agenda governamental é compreendida como o momento de levantamento dos problemas, assuntos ou demandas existentes na sociedade, e quais deles serão escolhidos para serem tratados. A escolha destas demandas é construída no meio social e político que envolve a política. Os *policy makers* podem escolher determinado problema para ser resolvido ou podem ser forçados a escolhê-los (VIANA, 1996).

A definição da agenda das políticas públicas ocorre sobre um cenário de conflitos de interesses e acordos de poder em todas as esferas governamentais, envolvendo não apenas os atores das organizações estatais, e sim de todos os atores envolvidos (SILVA, 2011). Apesar destes conflitos a construção da agenda conta com os chamados “guardiões” da agenda, que são representados pelo congresso e pelos partidos políticos (VIANA, 1996, p. 12).

A definição da agenda por parte do governo ocorre de três formas. A primeira foca os problemas em si, o problema integra a agenda a partir do momento que se entende que algo deve ser feito a respeito do mesmo. A segunda tem como foco principal a própria política, que busca a construção racional coletiva sobre a necessidade de enfrentamento de determinado problema. A última forma trata os participantes como elementos centrais, estes

são classificados como visíveis, caso dos políticos, mídia, partidos, etc. e invisíveis, como os acadêmicos e a burocracia (SOUZA, 2006).

A agenda pode ser sistêmica ou institucional, a sistêmica é composta por assuntos gerais e normalmente mais abstratos, a institucional procura resolver os assuntos mais específicos de forma mais concreta. O sistema político aumenta ou diminuiu o espaço entre estes dois tipos de agenda de acordo com os seus interesses, mantendo-as a um limite tolerável pela sociedade. Este espaço existente entre as agendas é marcado pelos conflitos políticos, estes dificultam a inserção de novos temas nas agendas governamentais (VIANA, 1996).

A formulação é a fase do ciclo onde os responsáveis pelas políticas públicas elaboram o plano de ação a ser implementado, quais ações usar, quais estratégias e qual o impacto desejado. Nesta arena, as lutas por recursos e pelo poder estão fundamentalmente presentes entre os grupos sociais envolvidos, é importante salientar que o governo não é o único ator deste processo, coexistindo os grupos de interesses e os movimentos sociais. A mediação destes conflitos se dá pelas instituições políticas e econômicas que se encarregam de dirigir as políticas e privilegiar um grupo em detrimento do outro (SOUZA, 2006).

Os formuladores usam mecanismos para identificar a política pública que deverá ser formulada, ente eles três se destacam: (1) Divulgação de dados que explicitam o problema a ser enfrentado; (2) Desastres naturais, tragédias de comoção nacional ou a repetição contínua do mesmo problema; (3) Informações que apontem falhas na política em vigor e seus resultados ineficientes (SOUZA, 2006).

A formulação pode ser dividida em três momentos distintos: no primeiro os dados coletados transformam-se em informação proeminente; posteriormente estas informações se unem com valores, princípios e ideologias dos formuladores na busca de um plano de ação orientado; por último este conhecimento produzido é transformado em ações públicas (VIANA, 1996).

Um dos grandes problemas encontrados no Brasil na formulação das políticas públicas é o despreparo em conhecer a realidade do local onde serão implementadas as ações. É necessário compartilhar com os atores o que se pretende realizar a fim de conhecer os anseios e necessidades de quem está diretamente inserido no local. Sem realizar estas ações torna-se impossível conectar-se a população, portanto é fundamental que o gerador de políticas públicas participe daquela realidade Ignorar a participação popular no processo de construção de políticas públicas leva os atores a um sentimento de distanciamento da

política com sua realidade, sendo assim os mesmos não se sentem amparados pelas ações do governo. (SAWAYA, 2006).

Arelaro (2007) afirma que ao analisar as políticas públicas brasileiras formuladas em quase sua totalidade por tecnocratas e especialistas sem contato algum com o contexto social e excluindo a participação dos atores atingidos pelas propostas observou que as mesmas tornaram-se sem efeito, pois a população não se sentiu compelida e comprometida com a política.

A implementação não possui uma única definição, o que existe são diversas interpretações a cerca do que ela representa, sendo praticamente impossível de chegar a um consenso sobre o seu conceito (OLIVEIRA, 2006). Souza (2003) acrescenta que além da incerteza do conceito, não há clareza de como as políticas são implementadas.

A implementação é a fase menos estudada do ciclo de políticas públicas e justamente pela escassez de estudos é necessário aperfeiçoar esta fase dentro das políticas públicas (OLLAIK; MEDEIROS, 2011).

Viana (1996) define implementação como sendo uma relação entre os atores governamentais e não governamentais onde há um tempo estabelecido para ação de cada um destes. Esta relação entre atores é de suma importância e se configura em uma das tarefas fundamentais por parte dos implementadores, que devem buscar reduzir a distância ideológica entre os *policy makers* e os atores não governamentais.

A implementação é na verdade a política pública na prática, onde acontece o que se planejou, ou deveria acontecer o planejado (SOUZA, 2006). Ollaik e Medeiros (2011) afirmam que apesar de todos os esforços dos envolvidos a implementação perfeita é inatingível.

O processo de implementação é fundamental para que a política pública obtenha êxito, pois é esta que vai levar aos resultados finais da política (ANTERO, 2006; OLIVEIRA, 2006). As ações não são implementadas de forma automática, elas possuem dinâmica própria e podem produzir resultados diferentes dos planejados pelos formuladores (HÖFLING, 2001). Para atingir os resultados esperados as políticas precisam de planejadores que tenham mentes privilegiadas para se anteceder a problemas futuros e realizar ações que os levem ao caminho correto (OLIVEIRA, 2006).

Um dos problemas apresentados na fase de implementação é o afastamento dos formuladores e os responsáveis pela implementação, isso causa descompromisso por parte de quem tem que implantar as ações (VIANA, 1996; OLIVEIRA, 2006). É necessário

que formuladores e implementadores tenham conhecimento das atividades pertinentes as suas etapas para que juntos possam colaborar uns com os outros (VIANA, 1996).

A avaliação é a última etapa do ciclo de políticas públicas sendo definida como atividade responsável pela apuração dos resultados de uma determinada ação, fornecendo subsídios para o aprimoramento da política em questão. Tem um caráter importante na averiguação da prestação de contas e da possível responsabilização dos agentes estatais (FARIA, 2005). É uma ferramenta de mensuração e de julgamento de valores que identifica a eficiência, eficácia e efetividade da política pública, redirecionando o curso desta, caso seja necessário (TREVISAN; VAN BELLEN, 2008; SILVA, 2011).

A expansão da avaliação de políticas públicas ocorreu a partir da década de 60 nos EUA, estudando as questões metodológicas e as diversas maneiras de classificar a avaliação (FARIA, 2005; TREVISAN; VAN BELLEN, 2008). O contexto da época remetia a gastos públicos exorbitantes, pouco conhecimento dos impactos das ações realizadas pelo governo e controle sobre os implementadores das políticas, desta forma a avaliação surge tendo o desenho *top-down* como principal característica. A avaliação era vista como um resultado automático que garantia as melhores decisões governamentais por parte dos decisores, visto que a mesma poderia compreender melhor o processo de construção da política e o seu impacto (FARIA, 2005; SILVA, 2011).

Na década de 80 a avaliação passou pela segunda etapa de institucionalização, com principal função de realocar os recursos orçamentários de forma racional. Na década seguinte o seu destino era de legitimadora das ações públicas (TREVISAN; VAN BELLEN, 2008). Esta visão justifica-se pela necessidade da gestão pública se modernizar buscando maior dinamização das políticas públicas (FARIA, 2005).

A avaliação deve gerar informações fidedignas e úteis, permitindo a inclusão das experiências vividas no processo para subsidiar a tomada de decisões (TREVISAN; VAN BELLEN, 2008). Porém, os mesmos autores afirmam que apenas a constatação da mudança é insuficiente, é necessário estabelecer a relação causa-efeito das ações realizadas e o resultado final. As políticas anteriores possibilitam uma aprendizagem organizacional, introduzindo novas diretrizes, reforçando os pontos bem sucedidos da política e repudiando as práticas que tiveram resultados ruins (ROCHA, 2004).

Entre os autores há um consenso que a avaliação das políticas públicas é valiosa, mas alertam que a avaliação não deve ser vista como um simples procedimento formal e sim como ferramenta de aprimoramento das políticas e prestação de contas à população. Para a

avaliação cumprir este papel é necessário que a discussão dos resultados ocorra nas arenas públicas, onde os cidadãos tenham acesso a todas as informações possíveis possibilitando ter um controle sobre as ações governamentais. Mais do que apenas conhecer os resultados, a população deve participar da avaliação das políticas, visto que são eles que vivenciam no cotidiano as ações e seus impactos, atendendo desta forma o caráter multidisciplinar da avaliação das políticas (FARIA, 2005; ARELARO, 2007).

Infelizmente na prática esta realidade está longe de se concretizar, pois para determinados setores a avaliação ainda é um modismo que gera burocracia e não apresentam resultados sólidos, o principal motivo da falta de resultados está na crença de que as condições para utilização destes dados estão prontas (TREVISAN; VAN BELLEN, 2008; SILVA, 2011). Em diversas situações o aparelho estatal não está preparado para implementar as mudanças advindas dos achados das avaliações, cabe portanto ao governo estudar alternativas que permitam esta implementação.

A política das avaliações não está restrita apenas as questões referentes aos interesses e finalidades do governo, a avaliação também tem papel de influência na disputa eleitoral e nas demais atividades que envolvem as negociações políticas, quando uma política é avaliada diferentes fatores são tidos como importantes (HÖFLING, 2001; FARIA, 2005). As avaliações das políticas públicas se configuram como um problema para os executores e gestores em alguns casos, isso porque a divulgação dos seus resultados é passível de constrangimentos públicos. As informações divulgadas são constantemente utilizadas pela sociedade e pela mídia para criticar o governo em questão, por outro lado no caso do resultado apresentar dados positivos o governo utiliza-o para fortalecer suas políticas (TREVISAN; VAN BELLEN, 2008).

Faria (2005) aponta outros aspectos que influenciam na utilização dos dados encontrados na avaliação: (1) Conflito de interesses com a organização que gerencia a política; (2) Conflito de interesses entre diferentes polos do programa; (3) Troca dos funcionários responsáveis pela avaliação; (4) Rigidez da organização, impedindo a adesão das práticas sugeridas pela avaliação; (5) Fatores externos como cortes no orçamento e ambiente político hostil.

Observa-se que a avaliação das políticas públicas está intrinsecamente ligada ao jogo político existente no aparato estatal, não estando a mesma isenta de crenças e interesses de indivíduos ou grupos sociais. A neutralidade da avaliação é difícil de ocorrer quando a mesma é realizada pela agência responsável pela execução da política, porém a isenção

absoluta é impossível (TREVISAN; VAN BELLEN, 2008). Qualquer avaliador ao analisar determinada política coloca de alguma forma suas crenças e valores na forma de avaliar.

Ao avaliar uma política é preciso primeiramente estabelecer os critérios, neste ponto, segundo Trevisan e Van Bellen (2008, p. 542) não há um consenso na literatura sobre a metodologia e sim um “emaranhado conceitual”. A avaliação é usualmente classificada em relação ao momento do ciclo da política pública (FARIA, 2005). Ela pode ser ex-ante, formativa ou ex-post (somativa).

A avaliação ex- ante visam a análise do custo-benefício, custo-efetividade e o retorno econômico do investimento realizado. O custo-efetividade não está diretamente ligado ao dinheiro, a preocupação é a aplicação dos recursos destinados a uma política de forma que um maior número de pessoas sejam atingidas (VIANA, 1996). As avaliações realizadas desta forma são muito comuns em políticas voltadas para o desenvolvimento urbano e infraestrutura econômica (TREVISAN; VAN BELLEN, 2008).

A avaliação formativa tem por característica principal ocorrer durante o processo de implementação, com o objetivo de adquirir maior conhecimento. Desta forma esperasse a melhor da gestão da política e o desenvolvimento da mesma (TREVISAN; VAN BELLEN, 2008). Segundo Viana (1996) as atividades de aprendizado devem estar presentes em todas as fases do ciclo de políticas públicas.

As avaliações que ocorrem após a implementação são denominadas ex-post ou somativas. Aqui a eficácia da política é analisada juntamente com o valor do programa para a sociedade (VIANA, 1996; TREVISAN; VAN BELLEN, 2008). Uma crítica que Viana (1996) faz das avaliações ex-post é a impossibilidade de aperfeiçoamento do projeto através dos relatos dos impactados pela política, visto que estes atores são fundamentais na construção do processo de uma política.

É possível através desta avaliação a correção da ação executada, avalia-se os impactos efetivos, e os danos indesejados e a partir daí novas ações são elaboradas. Caso a proposta da política tenha sido alcançada em sua totalidade o ciclo pode ser suspenso, encerrado ou atingir uma nova fase de problemas e soluções (TREVISAN; VAN BELLEN, 2008).

Nos três momentos da avaliação a eficiência, a efetividade e a eficácia são os indicadores de análise das políticas. O foco na eficácia surgiu da ideia que as políticas públicas e as instituições envolvidas no processo estavam sendo dominadas apenas por

visões redistributivas ou distributivas (SOUZA, 2006). Mas afinal o que diferencia estes três termos que usualmente são tratados como sinônimos.

A efetividade é a existência propriamente dita da política, é a materialização expressa por ações reais. Em suma, a efetividade é a prova física que a política formulada foi realmente implementada. A eficácia refere-se à obtenção do resultado desejado para determinada política no momento de sua formulação, o simples fato de alcançar o resultado transforma uma política eficaz. A eficiência é o principal objetivo a ser alcançado por uma política pública, porque é a união direta dos resultados obtidos pela política com os recursos financeiros dispendidos para a mesma. A busca incessante é para que cada vez mais as ações governamentais sejam realizadas com o mínimo de recurso gasto possível, gerando um alto custo-benefício (SOUZA, 2006; SILVA, 2011).

As avaliações podem ser classificadas em três modalidades: (1) Avaliação de metas; (2) Avaliação de processos; (3) Avaliação de impacto.

A avaliação de metas tem por missão dimensionar a proporção de êxito da ação implementada, sendo as metas os resultados mais concretos encontrados, como por exemplo, o número de professores em relação à demanda necessária. O êxito é definido pelo cumprimento das metas estabelecidas, porém, a dificuldade em estabelecer metas ou mantê-las até o fim do programa são entraves para utilização desta avaliação.

A avaliação de processo busca a correção dos problemas durante o ciclo com o intuito de acompanhar e avaliar a execução das tarefas, identificar os problemas, e gerar informação para a remodelação da política. Essa forma de avaliação ocorre paralelamente ao projeto, portanto, a correta utilização dos dados produzidos permite mudanças na política pública em questão.

Na avaliação de impacto o foco são os impactos causados na sociedade e as mudanças que de fato ocorreram na direção planejada. O fundamental nesta análise é mensurar o benefício social causado para a população afetada (TREVISAN; VAN BELLEN, 2008).

No que concerne os tipos de avaliação Faria (2005) aponta quatro, sendo eles: (1) instrumental; (2) conceitual; (3) como instrumento de persuasão; e (4) para o esclarecimento.

O instrumental tem como principais características a propagação dos seus achados de forma que todos possam compreender seus resultados e aplicar as possíveis alterações

propostas. Não basta ter uma avaliação extremamente qualificada se a mesma não apresenta possibilidades reais de realização de mudanças.

O uso conceitual é realizado pelos técnicos locais da política, que em muitos casos não tem poder de decisão concreto. Entretanto as descobertas possibilitam uma nova forma de enxergar a realidade vivida, fazendo com que haja uma mudança de direção nos rumos dos projetos ou programas (FARIA, 2005; SILVA, 2011).

A avaliação usada como instrumento de persuasão ocorre quando ela apenas legitima uma posição que os tomadores de decisão já têm. Desta forma ela é utilizada para angariar apoio dos demais grupos da sociedade para realizar as mudanças desejadas (FARIA, 2005).

A avaliação como forma de esclarecimento trabalha para divulgar os dados coletados para a sociedade como um todo. É uma forma de prestação de contas das ações governamentais, não há nesta avaliação o anseio de propor mudanças nos programas, apenas esclarecer.

Após a definição dos critérios, indicadores, tipo de avaliação que serão usados deve-se realizar as comparações com o referencial. Os padrões de referência são: Absolutos: as metas propostas são o padrão desejado; Histórico: comparam-se os resultados obtidos com as séries históricas disponíveis; Normativo: A comparação ocorre entre o desempenho obtido entre programas similares; Teóricos: Observam-se apenas os objetivos propostos na formulação do programa, partindo do princípio da obtenção dos resultados planejados; e negociados ou de compromisso: Há uma negociação consensual entre a gestão e os formuladores da política para definição de resultados. (TREVISAN; VAN BELLEN, 2008).

## **2.2. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)**

### **2.2.1. Contexto Histórico**

O cenário atual da sociedade capitalista ocidental globalizada impõe mudanças constantes nos diversos aspectos como economia, política, tecnologia, social e cultural, tornando o contexto organizacional altamente competitivo (ROCHA; FERNANDES, 2008; MEDEIROS; FERREIRA, 2011; ANDRADE; VEIGA, 2012). Ferreira, Alves e Tostes (2009) destacam a intensa inovação tecnológica da informação, o vertiginoso aumento de conhecimento ligado à produção, a diminuição do ciclo de vida dos produtos e as transformações nos processos de produção. Estas mudanças geram alterações profundas nas relações de trabalho, provocando um declínio crescente na qualidade de vida dos trabalhadores (ROCHA; FERNANDES, 2008).

A melhoria das condições de vida, da saúde e do ambiente de trabalho tem sido uma temática de estudo crescente em diversas áreas do conhecimento com as mais diferentes abordagens (PINTO-NETO; CONDE, 2008; SCHMIDT DANTAS; MARZIALE, 2008; FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009; GRANDE *et. al.*, 2013). Este crescimento deve-se em parte ao impacto gerado na produtividade dos trabalhadores de forma direta ou indireta e nos resultados das organizações (OLIVEIRA; LIMONGI-FRANÇA, 2005). Sampaio (2012) afirma que Qualidade de vida no trabalho (QVT) é “uma tradição de pesquisas muito encontrada na escola anglo-saxã que se instituiu na universidade brasileira inicialmente nas linhas de pesquisa da Administração, para ser redescoberta pela Psicologia do Trabalho e outras áreas ligadas à saúde no trabalho” (p. 122).

O interesse por Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) inicia-se após a Primeira Guerra Mundial, tendo como preocupação a garantia da produtividade dos empregados. O viés econômico era mais importante que os valores éticos (FERREIRA *et. al.*, 2009).

Entretanto a origem dos estudos de QVT é atribuída a Eric Trist e seus colaboradores no Instituto Tavistock em Londres em 1950 (TOLFO; PICCININI, 2001; DOURADO; CARVALHO, 2005; SCHMIDT; DANTAS, 2006; PADILHA, 2009; MEDEIROS; OLIVEIRA, 2009; SAMPAIO, 2012). Estes pesquisadores desenvolveram uma abordagem sociotécnica para a gestão e organização do trabalho que desconstrói princípios e pressupostos do taylorismo e apresenta alternativas que envolviam a satisfação e o bem-estar do indivíduo no trabalho. (DOURADO; CARVALHO, 2005; PADILHA, 2009; SAMPAIO, 2012). Segundo Tolfo e Piccinini (2001) e Schmidt e Dantas (2006) este período é considerado a primeira fase dos estudos de QVT, sendo “caracterizado pela preocupação de cientistas, sindicatos, empresas e governo com as formas de como influenciar a qualidade das experiências do trabalhador num determinado emprego”. (SCHMIDT; DANTAS, 2006, p. 55)

Apenas na década de 70 a QVT tornou-se objeto de investigação e ocupar lugar de importância nas empresas, com a visão de que eficiência é treinável e que a saúde no ambiente de trabalho é ausência da fadiga e devia ser pré-requisito para a contratação do trabalhador (PADILHA, 2009). Não havia preocupação com temas como a precarização do trabalho, contudo a competitividade empresarial impunha um novo modelo de gestão e neste caso houve a busca por implantação de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVTs) (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009).

Em 1973, Richard Walton publicou um estudo clássico utilizado até hoje, com a proposta de encontrar o equilíbrio entre trabalho e vida, enfatizando o papel social da organização e a salutar combinação entre produtividade com os Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) (FERREIRA *et. al.*, 2009). Este movimento coincidiu com o começo da reestruturação produtiva na Europa e nos Estados Unidos (SCHMIDT; DANTAS, 2006). Para Sampaio, (2012) outro trabalho que merece destaque por ter grande influência no Brasil é o de Hackman e Oldham (1976).

Apesar da publicação destes dois trabalhos clássicos Tolfo e Piccinini (2001) e Schmidt e Dantas (2006) afirmam que na segunda metade da década de 70 as preocupações com QVT perderam força em decorrência da crítica situação econômica da época. Tendo sua retomada na década de 80 devido ao desenvolvimento, especialmente do Japão que desencadeou a perda da competitividade das indústrias norte-americanas face às nipônicas. “Esta perda de competitividade levou à investigação dos estilos gerenciais praticados em outros países e a relacionar os programas de produtividade aos esforços com a melhoria da QVT” (TOLFO; PICCININI, 2001, p. 167).

A década de 90 foi marcada pela ampla propagação dos conhecimentos de QVT pelo mundo, com países como Inglaterra, Canadá, México e Índia apresentando desenvolvimento significativo nesta área (SCHMIDT; DANTAS, 2006; AMORIM, 2010). Os anos 90 marcaram no Brasil o crescimento da pesquisa sobre QVT, principalmente nas áreas de Administração e Psicologia (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009; MEDEIROS; FERREIRA, 2011). A introdução da QVT no Brasil baseou-se no modelo japonês de gestão e se traduz na implantação de Programas de Qualidade Total (PQT) que trazem no seu cerne as mudanças na qualificação dos trabalhadores e uma crescente influência destes nos processos produtivos (OLIVEIRA, 1997); (OLIVEIRA, 1998).

No início dos anos 2000 a QVT deixa de ser apenas uma ferramenta de recursos humanos inserida no PQT e passa a ter sua visão ampliada, compreendendo pontos relacionados diretamente ao bem-estar do trabalhador e aos impactos gerados pelos novos processos produtivos (MEDEIROS; FERREIRA, 2011). Em seu estudo, Medeiros e Ferreira (2011) apontam ainda uma expansão entre 1995 e 2009 de organizações que adotam ações, políticas ou programas de QVT.

Desta forma, a QVT evoluiu através das pesquisas e ações das organizações, na busca de aferir a satisfação do trabalhador em relação a sua atividade laboral (PAIVA; COUTO, 2008). A globalização, a competitividade e as novas formas de organização do

trabalho são temas com destaque nas análises dos pesquisadores (TOLFO; PICCININI, 2001). Vieiro *et. al.*, (2011) consideram que ainda há uma carência nos estudos sobre a qualidade de vida dos trabalhadores. “Mais escassa ainda é a pesquisa nacional de qualidade de vida no trabalho que articularia trabalho com saúde.” (SAMPAIO, 2012, p. 133).

As pesquisas no Brasil na área de QVT enfatizam a descrição dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT), tendo sua relevância no levantamento das dificuldades encontradas para implantação adequada do PQVT analisado (MEDEIROS; FERREIRA, 2011). Porém, não há conexão dos resultados encontrados nas pesquisas com o lócus pesquisado, inviabilizando melhorias nas questões de planejamento, execução e avaliação do programa investigado. (MEDEIROS; OLIVEIRA, 2009; MEDEIROS; FERREIRA, 2011). Medeiros e Ferreira (2011) afirmam que apesar da QVT ser um assunto atual na literatura, há a carência de estudos teóricos com revisão bibliográfica consistente e exacerbado número de trabalhos empíricos. Há também ausência de trabalhos que envolvem pesquisa-ação ou análise do programa, sendo apenas 10% dos estudos de caráter longitudinal.

Sampaio (2012) corrobora esta visão e afirma que há uma predominância de estudos unicamente descritivos. Através dos modelos clássicos identificam-se as características de determinado programa e os resultados são entregues as organizações sem que haja uma proposta de mudança na mesma.

Outros dois problemas identificados pelo autor para o crescimento da área de QVT são: a metodologia dos estudos e as diversas áreas de conhecimento que pesquisam QVT. No que tange a metodologia utiliza-se, em geral, métodos clássicos utilizados no exterior há mais de três décadas para análise do programa sem uma revisão da visão atual dos autores destes métodos e dos demais estudos realizados no Brasil. No que diz respeito à diversidade de áreas o autor afirma que este fato gera uma dificuldade para formar uma massa crítica no tema que possibilite a estruturação de pós-graduação na área e um evento agregador das pesquisas e uma revista de QVT.

Ferreira *et. al.* (2009) sugerem em seu estudo algumas temáticas que busquem ampliar a visão sobre QVT, tais como: comparação das percepções de gestores e servidores acerca da QVT; estudos que explorem a relação entre bem-estar e produtividade; e outros que abordem a concepção e a implantação de PQVTs de viés preventivo em organizações públicas e privadas.

Analisando o contexto histórico das políticas públicas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), observa-se a importância da pesquisa na área para estruturação dos conceitos e ações que envolvem a temática. Este estudo atende as demandas propostas por Ferreira *et. al.* (2009) visando contrapor a visão dos gestores e dos servidores do IFTO – Palmas. E também dos autores Medeiros e Ferreira (2011) que em sua pesquisa não encontraram nenhum trabalho que se realiza a pesquisa-ação com intuito de propor soluções aos problemas encontrados no Programa de Qualidade de Vida analisado.

### **2.2.2. Conceitos de QVT**

A qualidade de vida no trabalho (QVT) vem ganhando grande importância nas organizações, que buscam maior competitividade num mundo cada vez mais globalizado. As empresas têm um papel cada vez preponderante em atender os anseios da sociedade, para isso a necessidade de valorizar e respeitar o ser humano de forma crescente (MONACO; GUIMARÃES, 2000; ANDRADE; VEIGA, 2012). As correntes teóricas de QVT utilizadas nas organizações são oriundas da área de Administração e se apóiam em teorias centradas nas pessoas, sendo relacionadas à escola humanista (MEDEIROS; FERREIRA, 2011).

Esta valorização da QVT está no tempo diário que o trabalhador passa no trabalho, sendo mais de 8 horas por dia em pelo menos 35 anos da vida. (CONTE, 2003). O trabalho é peça fundamental na construção da qualidade de vida dos indivíduos, pois nela vivenciam-se momentos de regozijo e de insatisfação das mais variadas formas que se entrelaçam à história do mesmo, o modificando (VIEIRO *et. al.*, 2011). O trabalho afeta a dinâmica das relações sociais e afetivas, principalmente no seio familiar, pois os conflitos, problemas e frustrações acumulados no trabalho são levados para casa. (CONTE, 2003).

Entretanto a atenção em demasia ao trabalho leva a um desequilíbrio nas outras áreas da vida, podendo gerar uma insatisfação em algumas delas. A busca desenfreada pelo sucesso no trabalho pode ocasionar uma supervalorização desta dimensão na vida do trabalhador, trazendo como consequência adversa a perda da qualidade de vida (AMORIM, 2010).

Apesar de a QVT ter obtido destaque nas últimas décadas no campo científico o seu conceito ainda é incerto, existindo assim várias interpretações e definições (MÔNACO; GUIMARÃES, 2000; TOLFO; PICCININI, 2001; ROCHA; FELLI, 2004; SCHMIDT; DANTAS. 2006; SCHMIDT; DANTAS; MARZIALE 2008; MEDEIROS; OLIVEIRA, 2009; ANDRADE; VEIGA, 2012). A definição de QVT depende da abordagem utilizada

pelo autor, existindo duas principais: (1) a clássica, de caráter assistencialista e (2) a contra hegemônica que tem como principal característica o viés preventivo (FERREIRA, 2009).

A abordagem assistencialista ainda é predominante nos estudos de QVT e nos Programas de Qualidade de Vida (PQV) implantados nas empresas, porém na última década a abordagem preventiva da QVT vem ganhando força no meio acadêmico (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2006). Esta reprodução dos modelos clássicos demonstra que a QVT ainda é estruturada, em sua maioria, por conceitos de quatro décadas atrás, impedindo o seu desenvolvimento enquanto campo de conhecimento (MEDEIROS; FERREIRA, 2011).

Uma das primeiras definições de Qualidade de Vida no trabalho foi formulada por Walton (1973). Para ele, QVT é a humanização no ambiente de trabalho. Hackman e Oldham (1975) criticam esta definição pelo foco em apenas uma variável para se compreender a QVT: o trabalho (MEDEIROS; FERREIRA, 2011). A qualidade de vida neste contexto era vista como uma forma de melhorar a saúde do indivíduo e o seu ambiente de trabalho para que a sua produtividade aumentasse (CONTE, 2003).

Nesta perspectiva assistencialista, a QVT é definida como a visão do indivíduo quanto à sua satisfação e o bem-estar em relação ao trabalho e a forma que a tarefa afeta sua saúde mental (SCHMIDT; DANTAS, 2006; PAIVA; COUTO, 2008; SCHMIDT; DANTAS; MARZIALE, 2008; MEDEIROS; FERREIRA, 2011; SAMPAIO, 2012; SILVA; FERREIRA, 2013). A QVT promove uma nova organização do trabalho, sendo utilizada para justificar mudanças organizacionais que nem sempre levam ao bem-estar do trabalhador. (SCHMIDT; DANTAS, 2006).

Uma das principais características da perspectiva hegemônica assistencialista da QVT são os programas propostos com atividades paliativas com natureza compensatória para o desgaste do trabalho. Atividades como ginástica laboral, ioga, tai chi chuan são realizadas com o suposto objetivo de equilibrar o aspecto físico e mental do trabalhador. O grande questionamento destas ações reside no fato da ideologia que não prevê a mudança do contexto de trabalho, não havendo uma preocupação com os riscos à saúde e a segurança no trabalho (FERREIRA, 2009; TODESCHINI; FERREIRA, 2013).

Outra característica é a responsabilização dos trabalhadores por sua própria QVT, sendo a mesma variável de ajuste para tornar-se mais apto e produtivo para a organização com o argumento que ao melhorar a saúde do trabalhador melhora-se a produção da empresa (CONTE, 2003). Oliveira, (1997) alerta que a busca pela melhor qualidade dos serviços e produtos não significa automaticamente buscar a saúde de quem os oferece. Fica evidente

que a participação dos trabalhadores nas organizações que adotam esta visão é comprometida, visto que não há espaços para os mesmos nas discussões das políticas de QVT inseridas nos locais de trabalho (MEDEIROS; FERREIRA, 2011).

Padilha (2009) faz duras críticas ao modelo assistencialista, afirmando que a QVT é tratada como meio quando deveria ser tratada como fim. Para a autora, ela é considerada como meio de aumento de produtividade e popularidade entre os trabalhadores e até para o público consumidor. Além disso, possui o poder de mascarar os problemas organizacionais, desviando a atenção destes com políticas de “pão e circo” [*sic*, p. 555] para entreter seus colaboradores. Porém, as ações compensatórias propostas pelas empresas como a ginástica laboral, esbarram em limitações como a dificuldade de adesão e motivação dos indivíduos para frequentar as atividades oferecidas por um tempo duradouro (FERREIRA, 2009), tornando assim os programas natimortos, pois os mesmos nascem já com data para acabar.

Em oposição à concepção assistencialista surge através de pesquisas e programas adotados na última década, a visão contra hegemônica. Ela é apoiada no conceito de ergonomia da atividade aplicada à QVT contrapondo-se a visão taylorista do trabalhador que neste contexto não é mais visto como variável de ajuste (FERREIRA, 2009; MEDEIROS; FERREIRA, 2011). Ferreira, (2009) mostra que o foco nesta perspectiva é o trabalho e não o trabalhador, remover do ambiente de trabalho os fatores geradores de problemas é o ponto central nesta análise que atua em três dimensões: condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho.

A abordagem contra hegemônica define QVT como um processo ideológico que promove valores sociais positivos através de uma gestão dinâmica que observa os aspectos físicos, tecnológicos e sociopsicológicos na busca do bem-estar do trabalhador e da melhoria do clima organizacional (SCHMIDT; DANTAS; MARZIALE, 2008). Esta perspectiva traz a inserção de novas culturas nos meios organizacionais como a participação do trabalhador nas decisões administrativas gerando assim uma democracia na implementação de programas de qualidade de vida (PAIVA; COUTO, 2008). A participação dos trabalhadores nas discussões acerca das rotinas de trabalho facilita um clima de menos tensão e maior prazer entre os membros da equipe (FARIAS; ZEITOUNE, 2007).

A QVT passa a ser compreendida como responsabilidade de todos dentro da empresa para alcançar harmonia estável e eficácia e eficiência no ambiente de trabalho, desta forma a produtividade passa a ser apenas consequência e não um objetivo (FERREIRA, 2009).

Algumas empresas já associam a melhora da QVT, embasada na satisfação pessoal com o trabalho, cuidado com a saúde do indivíduo, qualificação profissional e valorização do capital humano com indicadores positivos quanto ao desenvolvimento de serviços e produtos ofertados (SILVA TIMOSSIA *et. al.*, 2010). Esta preocupação com os funcionários dá-se através dos elementos econômicos como salário, incentivos e abonos, com a preocupação da empresa com o impacto que as novas tecnologias causam ao trabalho e também com ações ligadas à saúde física, mental e à segurança no trabalho para contribuir para o bem-estar do trabalhador. (SCHMIDT; DANTAS; MARZIALE, 2008).

Este estudo adota a abordagem contra hegemônica da QVT, por entender que o bem-estar dos trabalhadores se dá através de ações e programas que envolvem toda organização e trata o servidor como um ser autônomo e criativo, capaz de participar das diretrizes do PQVT. O programa deve ir além de informações e atividades paliativas, buscando melhorar o ambiente de trabalho em todos os seus aspectos.

O ponto de convergência da definição de QVT é o seu caráter subjetivo, dinâmico, complexo e multidimensional (ROCHA; FELLI, 2004; SCHMIDT; DANTAS, 2006; JARDIM; BARRETO; ASSUNÇÃO, 2007; PINTO-NETO; CONDE, 2008; SCHMIDT; DANTAS; MARZIALE, 2008; MEDEIROS; FERREIRA, 2011; VIEIRO *et. al.*, 2011).

A subjetividade é a autoanálise do sujeito sobre a sua saúde em todos os aspectos, e a multidimensionalidade está relacionada à composição de diferentes aspectos para formação do construto da QVT (ROCHA; FERNANDES, 2008). A gestão da QVT deve ser dinâmica porque as instituições e os indivíduos passam por constantes mudanças, devendo ser analisada de acordo o contexto de cada organização. O seu caráter complexo justifica-se pela necessidade de atender todas as demandas dos trabalhadores, não apenas a física, mas observar também os fatores sociais e psicológicos que interferem na satisfação do indivíduo (CONTE, 2003).

Sampaio (2012) afirma que a consequência desta indefinição é um “guarda-chuva teórico” que acarreta na associação da QVT com outros elementos organizacionais e relacionados à saúde mental do trabalhador. A diversidade de conceitos gera implicações negativas para a produção de conhecimento na área, o baixo índice de consenso na literatura e o generalismo empregado nas pesquisas são alguns destes obstáculos (MEDEIROS; FERREIRA, 2011). Schmidt, Dantas e Marziale, (2008) defendem que a incerteza quanto aos aspectos subjetivos seriam sanadas se os pesquisadores definissem qual o conceito a ser abordados nos estudos realizados.

A Qualidade de vida (QV) é um tema abrangente incluindo fatores relacionados à saúde, como os aspectos físicos, por exemplo, e também os não relacionados que envolvem o trabalho, família entre outros (JARDIM; BARRETO; ASSUNÇÃO, 2007). Vieiro *et. al.*, (2011) destaca o consenso na literatura sobre os aspectos que abrangem a QV, sendo estes o bem-estar físico, mental e social e recentemente a OMS incluiu o aspecto espiritual a esta definição. Por abarcar uma grande diversidade de fatores, a percepção de qualidade de vida é singular para cada indivíduo, visto que a forma como o mesmo está inserido na sociedade definirá sua visão de mundo (OLIVEIRA, 1997; ROCHA; FELLI, 2004).

A grande barreira a ser vencida em relação à qualidade de vida (QV) e a qualidade de Vida no Trabalho (QVT) reside no fato da literatura por vezes tratar os temas como sinônimos e outras vezes como conceitos distintos (SAMPAIO, 2012; SILVA; FERREIRA, 2013). Mônaco e Guimarães, (2000) afirmam que exceder o entendimento de QVT para qualidade de vida gera uma interpretação mais ampla de QVT e resulta em condições de vida melhor para o trabalhador. Neste trabalho entende-se que os conceitos estão intimamente interligados.

### **2.2.3 Programa Qualidade de Vida**

A preocupação com a qualidade tem levado diversas empresas a implantar Programas de Qualidade de Vida (PQV). A implementação destes programas é recente e visa ao combate às doenças ocupacionais e ao bem-estar do trabalhador.

Dentro de políticas ligadas à área de recursos humanos, os PQVs buscam facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador dentro do seu ambiente de trabalho, através de atividades que favoreçam a promoção da saúde (ANDRADE; VEIGA, 2012). Este investimento em PQV ocorre principalmente pela percepção que o bem-estar do trabalhador aumenta o nível de produtividade do funcionário e influencia no resultado organizacional (AMORIM, 2010).

Dourado e Carvalho (2006) discordam da visão assistencialista proposta por Amorim (*op. cit*) e afirmam que a oferta de um ambiente atrativo por parte da empresa é na verdade um engodo para que o mesmo se comprometa mais e eleve seu desempenho. Padilha (2009) corrobora esta afirmativa e afirma em seu trabalho que a implementação de QVT jamais transformará o capital e o trabalho em parceiros, entretanto reconhece que é melhor implementar a QVT do que não fazê-lo. Para Costa, *et. al.*, (2012) o PQV deve voltar-se

para o indivíduo de maneira holística, buscando um conceito de Qualidade devida que extrapole o ambiente de trabalho.

Silva e Ferreira (2013) alertam para o fato dos trabalhos analisarem somente o indivíduo. Para estes autores, a prevenção primária deve ser realizada na própria instituição, visto que algumas das dimensões tratadas como primordiais para a QVT do trabalhador dependem única e exclusivamente das empresas. A remuneração, a autonomia no ambiente de trabalho e a comunicação são fatores que não estão ao alcance dos funcionários, sendo necessário que os PQV buscassem adotar medidas para melhorar a QV dos trabalhadores nestas dimensões. Os modelos de QVT devem trazer consigo valores que incentivem a autonomia e participação dos empregados nos processos decisórios, visando proporcionar uma ambiente de harmonia, criatividade e trabalho em equipe (DOURADO; CARVALHO, 2006).

Os programas de qualidade de vida no trabalho beneficiam diretamente os contribuintes e clientes, visto que com melhores condições de trabalho os servidores, sejam públicos ou privados desempenham suas funções com maior satisfação (ANDRADE; VEIGA, 2012). Esta ideia não está ligada a maior produtividade do funcionário e sim ao desempenho da função sem penúria.

Um programa de QVT inicia-se com um diagnóstico organizacional minucioso e uma fundamentação teórica sólida para alicerçar o programa e embasar as ações do mesmo (ANDRADE; VEIGA, 2012). Outra diretriz a ser seguida na implementação dos programas é a compreensão de que apesar do mesmo estar vinculado à área de recursos humanos, a responsabilidade pela sua implementação e bom funcionamento é função de todos dentro da empresa, principalmente da equipe gestora. (DOURADO; CARVALHO, 2006). O isolamento do programa no RH pode trazer uma visão reducionista do PQVT, excluindo assim colaboradores e áreas da empresa (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009).

O PQVT deve atacar as causas dos problemas e não os seus efeitos, a partir do momento que as ações tornam-se meramente anti-estresse, perde-se a visão do indivíduo como um ser que precisa de bem-estar e entra a figura do trabalhador como variável a ser ajustada. Não faz sentido promover atividades físicas que objetivam o alívio do estresse se o fato causador do estresse ainda estiver presente na organização. A ginástica laboral é identificada como a principal ferramenta dos PQVT, sendo realizada de maneira aleatória e igual para todos, quando deveria privilegiar atividades que melhorassem as tarefas realizadas pelos servidores (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009).

Os estudos apontam para diversos problemas encontrados nos PQVs. O primeiro deles é a ausência de um referencial que baseie as ações do programa, sendo as mesmas assimétricas, pontuais, improvisadas, compensatórias e paliativas. Muitas experiências malsucedidas nos programas se devem à ausência ou à fragilidade dos quadros teóricos de referência dos PQVTs (FERREIRA, 2009). Outro problema encontrado é a baixa adesão dos servidores ou a desistência do programa ao longo do tempo, esta desistência dá-se, por exemplo, pela grande demanda de trabalho e pelo desestímulo com as atividades ofertadas. A falta de uma avaliação é outro entrave para evolução do PQVT nas empresas, pois as mesmas não têm diretrizes estabelecidas para mensurar os objetivos do programa, portanto como saber que uma ação está atingindo o alvo se não se sabe qual o alvo (SILVA; FERREIRA, 2013).

De acordo com a literatura acadêmica analisada, os programas de QVT implantados nas empresas mostram-se incipientes e sem orientação clara. Isto é, não há dentro das empresas pessoas que entendam a QVT em sua plenitude causando visões distorcidas e ações mecanizadas e repetidas em outros programas.

O caráter assistencialista na QVT é altamente predominante. Um exemplo disso são as aulas de ginástica laboral, cujas ações propõem o bem-estar, porém são comprovadamente repetitivas e inadequadas para as funções que cada servidor exerce. Enquanto não se trabalhar com o viés preventivo de QVT as empresas serão sempre eximidas de sua responsabilidade sobre a saúde do trabalhador, deixando mais longe o ideal de autonomia e inclusão de todos nos processos decisórios dos programas.

Muitos programas limitam-se à informação com palestras, folhetos e cartazes, ignorando as ações geradoras de um novo comportamento na rotina deste servidor para diminuição de riscos de doenças crônicas (ROSSI; PERREWÉ; SAUTER, 2005)

#### **2.2.4 Papel dos Gestores**

Com a crescente preocupação com a QVT do indivíduo, o papel dos gestores ganha importância fundamental no processo de implantação de um Programa de Qualidade de Vida nas organizações, sejam públicas ou privadas. A negligência dos gestores quanto a QVT pode comprometer o futuro da organização (AMORIM, 2010). O gestor precisa investir nos aspectos psicossociais e no intelecto dos recursos humanos que estão a sua disposição, convertendo este investimento em melhoria dos serviços (TRIERWEILER; SILVA, 2007).

Apesar da importância do seu papel, o gestor, como aponta o estudo de Ferreira, Alves e Tostes (2009), tem dificuldade em compreender o que seria a QVT. Isso acarreta em consequências que podem levar a falência do programa, haja vista que tal ação necessita fundamentalmente de bases teóricas, metodológicas e éticas sólidas, mesmo que cada programa defina seus próprios conceitos de QVT.

Contudo, não basta o gestor compreender a conceituação de QVT e sua importância, se no cotidiano laboral as ações demonstram descaso com as condições de trabalho dos indivíduos provocando danos à saúde deles (TODESCHINI; FERREIRA, 2013). As decisões da equipe gestora devem aliar as práticas gerenciais ao melhor ambiente no trabalho, de forma que o funcionário desenvolva sua função com tranquilidade e segura, reconhecendo que é valorizado pela organização (AMORIM, 2010). Ferreira, (2009) afirma que para este cenário ser concretizado é fundamental o comprometimento da alta cúpula de gestores reforçando a ideia de QVT como responsabilidade de todos, e não apenas dos especialistas da área do trabalho, como por exemplo, administradores e enfermeiros.

No serviço público, o gestor encontra mais dificuldades para implantação dos programas de qualidade de vida, pois encontra obstáculos peculiares ao ambiente, como os processos de licitação, limites orçamentários, amarras legais estrutura dos cargos, dentre outros (AMORIM, 2010).

A QVT na esfera pública, que é o foco deste trabalho, preenche, portanto uma lacuna identificada há décadas em relação ao tratamento dispensado ao servidor público quanto à valorização do seu trabalho e a preocupação com o seu bem-estar e o da sua família.

### **2.2.5 Aspectos Avaliados na QVT**

A análise da QVT deve estar ligada diretamente com as condições do ambiente de trabalho. Desta forma as dimensões do trabalho estudadas são em geral: as condições físicas e ambientais, o clima organizacional e as ações da gestão em todo âmbito de sua administração (AMORIM, 2010). Cavedon (2014) afirma que as condições da organização podem debilitar a saúde dos seus funcionários no aspecto físico e emocional.

As dimensões e os indicadores analisados pelos autores variam de acordo com as pesquisas. Walton (*op. cit*) propôs oito dimensões da QVT para serem avaliadas e as subdividiu em indicadores. As dimensões propostas por ele são: Compensação justa e adequada; condições de trabalho; oportunidade de uso e desenvolvimento das capacidades; oportunidade de crescimento contínuo e segurança; integração social no trabalho;

constitucionalismo; trabalho e o espaço total da vida e a relevância social da vida no trabalho (TOLFO; PICCININI, 2001).

Nota-se a importância do estudo de Walton nas dimensões e indicadores propostos, pois os mesmos são usados até hoje, mesmo por autores que defendem uma QVT de viés contra hegemônico.

Em sua pesquisa Dourado e Carvalho (2006, p. 6) em uma abrangente revisão de literatura, trazem as principais dimensões observadas pelos pesquisadores:

- 1) o sistema de recompensas diretas e indiretas;
- 2) as condições do ambiente de trabalho;
- 3) a concepção do trabalho e das tarefas em si;
- 4) a autonomia e a participação conferidas ao indivíduo no trabalho;
- 5) a imagem social que a organização desperta nos seus funcionários;
- 6) o equilíbrio entre o tempo de trabalho, da família e o lazer, que influenciam positivamente a satisfação no trabalho e, consequentemente, o desempenho dos trabalhadores.

Importante ressaltar que as outras áreas da vida do trabalhador devem ser levadas em consideração ao pesquisar sobre QVT. Aspectos como hábitos alimentares, vícios, tempo sentado, vida em família, repouso e atividades físicas são fundamentais para diagnosticar com fidedignidade a satisfação do trabalhador (GRANDE *et. al.*, 2013)

A remuneração é uma dimensão universal e indissociável a QVT, sendo este um dos principais motivos para a busca do emprego, impactando positivamente na avaliação do trabalhador sobre sua QVT (SILVA; FERREIRA, 2013). Estudos mostram que quando esta dimensão é afetada negativamente a QVT como um todo fica comprometida, podendo afetar o clima organizacional e o bem-estar do servidor, e esta realidade de insatisfação com os salários constata-se em pesquisas nacionais e internacionais (FARIAS; ZEITOUNE, 2007; AMORIM, 2010; MOREIRA *et. al.*, 2010). Outro problema apontado nestes estudos é a obrigatoriedade da multiplicidade de empregos em virtude da baixa renda, tornando ainda mais penosa a situação do trabalhador que tem jornada dupla e em alguns casos até tripla.

Ao analisarmos o aspecto pecuniário como dimensão, devemos observar a diferença existente entre os servidores públicos e os servidores privados. O servidor público não goza de alguns benefícios como o FGTS, em contrapartida encontra na estabilidade do serviço público o benefício que lhe garante a segurança no emprego.

A equidade externa dos servidores públicos é deficitária, já que para a mesma função exercida e mesma formação acadêmica os servidores das empresas privadas normalmente ganham melhor que os públicos (AMORIM, 2010). Além da comparação entre público e

privado, a equidade externa também se mostra em déficit ao comparar as esferas do poder público. Os servidores públicos federais em sua grande maioria recebem melhores salários que os seus pares das esferas municipais e estaduais.

Silva Timossia *et. al.* (2010) apontam em seu estudo que os indivíduos com maior grau de instrução tendem a ser menos satisfeitos com sua QVT. Segundo os autores, isto ocorre porque quanto maior o nível de instrução do trabalhador, maiores são as chances de alcançar cargos de chefia, aumentando as suas responsabilidades. A consequência disto é um aumento do tempo gasto nas atividades laborais, podendo acarretar um desequilíbrio entre o tempo dedicado ao trabalho e o tempo fora dele. Contudo, o trabalho aponta que a QVT do indivíduo não é determinada pelo seu grau de instrução, sendo todos os colaboradores sensíveis as modificações e implantação de ações que busquem um melhora da QVT no ambiente da empresa.

A qualidade de vida no trabalho pode ser afetada negativamente de diversas formas, sendo muitas delas comuns a todos os trabalhadores. Alguns destes fatores são: perda de direitos trabalhistas; intensificação da jornada de trabalho; acúmulo de funções; diminuição de salários; instabilidade no emprego (PADILHA, 2009). Vieiro *et. al.* (2011) apontam ainda outros fatores como: número insuficiente de funcionários; falta de apoio da instituição; ausência do reconhecimento profissional; falta de comunicação; relação com familiares.

Deve-se, porém, observar as características do trabalhador pesquisado, pois cada trabalho apresenta uma ou mais peculiaridades comuns apenas a determinadas funções. No caso dos professores, Moreira *et. al.*, (2010) encontra evidências em seu estudo que são comuns a vários estudos semelhantes. Nele aponta que os principais fatores que prejudicam a QVT dos professores são: as condições de trabalho (sala de aula, material didático), sobrecarga de atividades administrativas, excesso de alunos por turma e a duração da jornada de trabalho.

A complexidade em tratar das características específicas de cada função é grande, pois as organizações possuem diversas funções diferentes. No caso do IFTO – Palmas, temos os professores, os técnicos administrativos e os terceirizados, todos com características específicas e necessidades diferenciadas. O cuidado de analisar cada função trará o sucesso do trabalho.

### 2.2.6 Legislação

Apesar da preocupação com a QVT ocorrer a partir da Segunda Guerra Mundial, estudos mostram que a percepção dos problemas de saúde do trabalhador relacionados com a sua função começa no século XVI de forma científica, este era o início da era capitalista. Mais tarde, no século XIX com a revolução industrial a saúde do trabalhador é vista apenas como uma necessidade em caso de doença, pois a ausência dos funcionários no processo produtivo inviabilizaria o funcionamento das fábricas e indústrias (ZANIN; KÜNZLE, 2015). Objetivando atender estes trabalhadores em 1919 a Organização Internacional do Trabalho buscou difundir a medicina do trabalho para capacitar os profissionais no atendimento dos trabalhadores (BIZARRIA; TASSIGNY; FROTA, 2013).

Porém, só em 1948, com a Declaração Internacional dos Direitos Humanos da ONU, um dos principais marcos da humanidade, é conferida dignidade aos homens e ao trabalho. Nela o trabalho é abordado como direito de todos com condições igualitárias e satisfatórias para os trabalhadores, sem discriminação alguma quanto aos salários por trabalhos iguais. O trabalho escravo ou análogo a tal é repudiado na declaração, que coloca a remuneração como direito inalienável e que permita o sustento digno de sua família, sendo os mesmos protegidos em caso de desemprego.

O lazer e o repouso são igualmente valorizados com ênfase a uma limitação da duração da jornada de trabalho e o pagamento das férias do trabalhador. Fica clara a importância dada ao bem-estar do trabalhador, pois o mesmo tem o direito assegurado de repousar e usufruir do lazer que lhe convier. Além destes é garantido o direito aos serviços sociais em caso de perda dos meios de subsistência quando for independente da vontade do trabalhador. É bem verdade que muitos destes direitos ainda são um desafio nos dias atuais, porém é inegável a importância deste documento para construção de uma nova visão do trabalhador por parte das organizações.

A primeira vez que o termo Qualidade de Vida foi utilizado foi em 1964, pelo então presidente dos EUA Lyndon Johnson, quando o mesmo afirmou que a qualidade de vida das pessoas deveria ser o principal indicador dos objetivos da economia (ALMEIDA *et. al.*, 1999).

No Brasil, com a Constituição Federal (BRASIL, 1988, artigo 200), é conferida ao Sistema Único de Saúde (SUS) a competência de executar as ações de Saúde do Trabalhador, colaborando na proteção do ambiente de trabalho. Anteriormente nas décadas de 60 e 70 movimentos sindicais mobilizavam-se por melhorias de vida no trabalho, a

medicina do trabalho e a saúde ocupacional permeavam o ambiente laboral, entretanto estas não eram preocupações das organizações (BIZARRIA; TASSIGNY; FROTA, 2013). A década de 90 foi marcada por falta de políticas públicas governamentais voltadas para a saúde do trabalhador, pois o governo não tinha o dimensionamento exato de quais problemas deveria atacar, já que as ações realizadas eram esparsas e assimétricas (ZANIN; KÜNZLE, 2015).

Em seguida, foi criada a Rede Nacional de Atenção Integral à saúde do trabalhador (RENAST) por meio da Portaria n.º 1679 (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2002), tendo como meta consolidar a atuação do SUS no tocante a saúde do trabalhador. Como estratégia foi criado na mesma portaria o Centro de Referência em Saúde do Trabalhador (CERESTs), com a função de promover na sua área geográfica de atuação as ações de saúde do trabalhador. Vale ressaltar que as Conferências Nacionais de Saúde do Trabalhador que teve sua primeira edição em 1986 e a segunda em 1994, tiveram papel fundamental na discussão das políticas públicas do tema (BIZARRIA; TASSIGNY; FROTA, 2013).

Na sequência, foi criada a Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho (PNSST) (BRASIL, 2004). Esta Política foi modificada através do decreto 7602 (BRASIL, 2011) com uma política participativa e tripartite, envolvendo governo, trabalhadores e empresários. O foco desta política é combater as mazelas do ambiente de trabalho de forma preventiva, com a promoção da QVT nas organizações públicas e privadas (TODESCHINI; FERREIRA, 2013).

No caso específico dos servidores públicos, há destaque na elaboração das políticas públicas relativas à saúde com a criação da Política de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal (PASS) (BRASIL, 2007). O PASS está organizado em três eixos: vigilância e promoção à saúde; assistência à saúde do servidor e perícia em saúde, sustentada por um “uma sólida base legal, uma rede de unidades e serviços e pela garantia de recursos financeiros específicos para a implementação de ações e projetos” (BRASIL, 2010).

Até então as ações de saúde do trabalhador eram desenvolvidas apenas pelos Ministérios da Saúde, da Previdência Social e do Trabalho. Com a criação do PASS o Ministério do Planejamento assume a função de secretaria executiva das ações. Este passa a coordenar na área de saúde do trabalhador, além dos Ministérios já citados, a Casa Civil da Presidência da República, Ministério da Educação, Ministério da Fazenda e Ministério da Justiça.

Como principal ferramenta do PASS foi criado o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS) como organizador das ações e programas para os servidores públicos federais (BRASIL, 2009). O SIASS realiza a função de comunicação entre os servidores, as unidades e o governo, possibilitando assim uma maior interação nas discussões locais e nacionais.

Em seguida, através da Portaria Normativa nº 03 é instituída a Norma Operacional de Saúde do Servidor (NOSS) (BRASIL, 2010). Esta prevê que os órgãos públicos devem implantar programas que visem à saúde do servidor de forma preventiva, observando o ambiente de trabalho. O documento define as diretrizes para implantação das ações nos processos de trabalho e no seu ambiente para todos os órgãos que compõem o Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal (SIPEC). Como consequência desta, é instituído na Portaria nº 783 (SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS, 2011) a obrigatoriedade de exames periódicos para os servidores da rede federal, cabendo aos órgãos as providências necessárias para a realização dos mesmos e alimentação do sistema SIAPE – Saúde.

Com a Portaria Normativa Nº 03 (BRASIL, 2013), são estabelecidas as diretrizes gerais de promoção da saúde dos servidores públicos federais, que visam orientar os órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC. As diretrizes segundo o Art. 2º da Portaria “destinam-se a subsidiar políticas e projetos de promoção da saúde e de qualidade de vida no trabalho, a serem implantados de forma descentralizada e transversal, por meio das áreas de gestão de pessoas, de saúde e de segurança no trabalho, e que contemplem a gestão participativa.” (BRASIL, 2013). Esta Portaria dá origem à criação do Programa Qualidade de Vida no IFTO e, por conseguinte no *Campus* Palmas.

As políticas públicas na área de saúde do trabalhador e qualidade de vida no trabalho vêm ganhando espaço no Brasil. Pode-se discutir as fragilidades das políticas, mas é fato que estamos avançando para uma visão mais humanizada do trabalhador.

<b>ANO</b>	<b>LEI</b>	<b>FUNÇÃO</b>
1948	Declaração dos Direitos Humanos	Conferir dignidade aos homens e ao trabalho. Nela o trabalho é abordado como direito de todos com condições igualitárias e satisfatórias para os trabalhadores, sem discriminação alguma quanto aos salários por trabalhos iguais.
1988	Constituição Federal	É conferida ao Sistema Único de Saúde (SUS) a competência de executar as ações de Saúde do Trabalhador, colaborando na proteção do ambiente de trabalho.
2002	Portaria n.º 1679 do Ministério da Saúde - Rede Nacional de Atenção Integral à saúde do trabalhador (RENAST)	Foi criada tendo como meta consolidar a atuação do SUS no tocante a saúde do trabalhador.
2004	Decreto 7602/2004 - Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho (PNSST)	Política participativa e tripartite, envolvendo governo, trabalhadores e empresários. O foco desta política é combater as mazelas do ambiente de trabalho de forma preventiva, com a promoção da QVT nas organizações públicas e privadas.
2007	Política de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal (PASS)	Elaboração das políticas públicas relativas à saúde. O PASS está organizado em três eixos: vigilância e promoção à saúde; assistência à saúde do servidor e perícia em saúde
2009	Criação do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS)	Organizador das ações e programas para os servidores públicos federais. O SIASS realiza a função de comunicação entre os servidores, as unidades e o governo, possibilitando assim uma maior interação nas discussões locais e nacionais.
2010	Portaria Normativa n.º 03 - Norma Operacional de Saúde do Servidor (NOSS).	Esta prevê que os órgãos públicos devem implantar programas que visem à saúde do servidor de forma preventiva, observando o ambiente de trabalho.
2011	Portaria n.º 783/2011	Obrigatoriedade de exames periódicos para os servidores da rede federal, cabendo aos órgãos as providências necessárias para a realização dos mesmos e alimentação do sistema SIAPE – Saúde.
2013	Portaria Normativa N.º 03/2013	São estabelecidas as diretrizes gerais de promoção da saúde dos servidores públicos federais, que visam orientar os órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC.

Quadro 1: Síntese da Evolução da Legislação em QVT no serviço público no Brasil

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3. LOCUS DA PESQUISA

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins (IFTO) foi criado pela Lei nº 11.892 (BRASIL, 2008). Este instituto se define como instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e *multicampi*, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino.

Até então, o estado do Tocantins dispunha de três unidades da Rede Federal de Educação Profissional: a Escola Agrotécnica Federal de Araguatins (EAFA); a Escola Técnica Federal de Palmas (ETF-Palmas); e a Unidade de Ensino Descentralizada (UNED) de Paraíso do Tocantins (IFTO, 2014).

O IFTO conta agora com oito *campi*: *Campus Araguaína*; *Campus Araguatins*, onde estava sediada a EAFA; *Campus Gurupi*; *Campus Palmas*, onde estava sediada a ETF-Palmas; *Campus Paraíso do Tocantins*, onde estava sediada a UNED de Paraíso; *Campus Porto Nacional*; *Campus Colinas*; *Campus Dianópolis* e possui três novos *campi* avançados nos municípios de Lagoa da Confusão, Pedro Afonso e Formoso do Araguaia.



Figura 1 - Entrada do IFTO – *Campus Palmas*  
Fonte: <http://www.ifto.edu.br>

O órgão executor do IFTO é a Reitoria, com a missão de administrar, supervisionar, representar e defender os interesses da instituição. A reitoria tem sede em Palmas e está situada fora do *Campus*, possuindo cinco Pró-Reitorias: de Administração (PROAD), de Desenvolvimento Institucional (PRODI), de Ensino (PROEN), de Extensão (PROEX) e de Pesquisa e inovação (PROPI).

A administração do IFTO tem como órgãos superiores o Colégio de dirigentes (CODIR) e o Conselho Superior (CONSUP) em cumprimento ao art. 10 da Lei de criação dos Institutos Federais (BRASIL, 2008), sendo ambos presididos pelo reitor.



Figura 2 - Prédio da Reitoria do IFTO  
Fonte: <http://www.ifto.edu.br>

O CODIR é um órgão de caráter consultivo da administração, tem regulamento próprio conforme estabelecido pelo regulamento geral do IFTO. O Colégio de Dirigentes é composto pelo Reitor, pelos Pró-reitores e pelo Diretor – Geral de cada um dos *campi* que integram o Instituto Federal do Tocantins e reúne-se ordinariamente bimestralmente e de forma extraordinária quando convocado pelo presidente ou pela maioria simples dos seus membros titulares. Possui atribuições consultivas nas questões administrativas, econômicas e de relações sociais de trabalho.

O CONSUP é o órgão máximo do IFTO, tem caráter consultivo e deliberativo, sendo composto conforme determina seu regulamento e a legislação vigente por representantes dos docentes, estudantes, técnico-administrativos, egressos, membros da sociedade civil, Ministério da Educação e do CODIR, garantindo a participação democrática de todos os segmentos que integram a comunidade acadêmica. O conselho se reúne ordinariamente trimestralmente, e em caráter extraordinário quando convocado pelo presidente ou por 2/3 (dois terços) dos membros. Entre as competências do CONSUP estão: aprovar as diretrizes para atuação do IFTO; aprovar regulamentos, normas de funcionamento e o regimento geral; aprovar os projetos pedagógicos de cursos a serem implantados, alterar ou extinguir os mesmos; aprovar e apreciar o orçamento anual e as contas do exercício financeiro.

A antiga ETF-Palmas foi criada em 30 de junho de 1993, por meio da Lei nº 867/93, e, em 21 de dezembro de 1998, tornou-se Autarquia Federal pelo Decreto nº 2980/MEC. Inaugurada em 2003, teve seu primeiro processo seletivo para os Cursos Técnicos em Edificações, Eletrotécnica e Informática. Ainda no mesmo ano, o Governo do Estado do Tocantins, pela Lei nº 1.405, de 22/10/2003, doou uma área de 44.914,093 m<sup>2</sup>, situada em frente à área da Escola, o que elevou para 128.508,38 m<sup>2</sup> a área total da ETF-Palmas (IFTO, 2014).



Figura 3 - Vista aérea do IFTO – *Campus* Palmas

Fonte: <https://www.google.com.br/maps>

No ano de 2004, a ETF-Palmas realizou mais um Processo Seletivo, desta vez oferecendo, além dos três cursos já existentes, seis novos Cursos Técnicos: Eletrônica, Agrimensura, Gestão em Agronegócio, Turismo e Hospitalidade, Secretariado e Saneamento Ambiental. Em janeiro de 2005, iniciou a oferta de cursos de Ensino Profissional Integrado ao Ensino Médio, com quatro turmas de 40 acadêmicos cada, nos cursos de Edificações, Eletrônica, Eletrotécnica e Informática. Em dezembro de 2005, a Instituição teve seus quatro primeiros Cursos Superiores de Tecnologia aprovados com conceito A pelo Ministério da Educação: CST em Construção de Edifícios, CST em Gestão Pública, CST em Sistemas Elétricos e CST em Sistemas para Internet. Implementou, também neste semestre, o

Programa de Integração da Educação Profissional ao Ensino Médio na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos – PROEJA.

Atualmente o *Campus* Palmas oferece os Cursos Técnicos Subsequentes em Agrimensura, Controle Ambiental, Edificações, Eletrônica, Eletrotécnica, Informática, Mecatrônica, Secretariado e Segurança do Trabalho; os Cursos Técnicos Integrados ao Ensino Médio em Administração, Agrimensura, Agronegócio, Eletrotécnica, Eventos, Informática para Internet e Mecatrônica; os Cursos Superiores de Tecnologia em Agronegócio, Construção de Edifícios, Sistemas Elétricos, Sistemas para Internet, Gestão Pública e Gestão de Turismo; Bacharelado em Engenharia Civil e os Cursos Superiores de Licenciatura em Letras, Licenciatura em Física, Licenciatura em Matemática e a Licenciatura em Educação Física; os Cursos Médios na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos em Atendimento e Manutenção e Operação de Microcomputadores; e o Curso de Pós-graduação lato sensu em Telemática.

A Direção Geral do *campus* é o órgão executivo da instituição. Compete a esta direção implementar as políticas públicas do IFTO – *Campus* Palmas. Subordinada a direção Geral estão outras quatro direções: Diretoria de Administração e Planejamento (DAP), Direção de Ensino (DIREN), Direção de Pesquisa, extensão e inovação (DIPEPI), Direção de apoio ao ensino e ao servidor (DAE). O órgão consultivo do IFTO – *Campus* Palmas é o conselho pedagógico, que tem a função de subsidiar as decisões da direção geral, como por exemplo, aprovando a oferta, suspensão ou extinção de cursos.



Figura 4 - Ginásio do IFTO – *Campus* Palmas  
Fonte: <http://www.ifto.edu.br>

A direção responsável pelo Programa Qualidade de Vida (PQV) é a DAE. Esta direção possui em sua estrutura uma equipe voltada para dar assistência e orientação aos acadêmicos. É composta pela Gerência de apoio ao ensino e servidor (GEAE) e responsável pelas seguintes coordenações: Coordenação Técnico-Pedagógica (COTEPE), Coordenação de Assistência ao Estudante e Servidor (CAES) e a Coordenação de Educação Inclusiva e Diversidade (CEID).

Desta equipe destacam-se: a COTEPE, com os Orientadores Educacionais, os Técnicos em Assuntos Educacionais, assistentes de alunos e um Supervisor Educacional; e a CAES que conta com o apoio de profissionais da área de saúde como: auxiliar de enfermagem, técnica de enfermagem, enfermeiro, psicólogo, odontólogo e médico, bem como seus respectivos consultórios para atendimento. Sendo que todos esses profissionais estão à disposição dos discentes.

O IFTO - *Campus* Palmas oferece diversos auxílios para os estudantes através da assistência estudantil como: Auxílio Alimentação; Auxílio de Formação Profissional; Auxílio Creche; Auxílio Moradia; Auxílio Transporte Intermunicipal ou Rural; Auxílio Transporte Urbano; Auxílio Material Didático; Auxílio Emergencial; Auxílio Complementação Pedagógica e Bolsa atleta. No ano de 2014 totalizaram 1300 bolsas para os alunos.

Bolsas para incentivo a pesquisa, extensão e iniciação a docência também são concedidas. As bolsas de pesquisas são ofertadas através dos seguintes editais: programa de apoio à pesquisa – Arranjos produtivos locais (PAP/APL), Programa Institucional de Iniciação Científica do IFTO (PIC/CNPq) que envolve as seguintes modalidades de bolsa: Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC), Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica – Ações Afirmativas (PIBIC-AF), Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica para o ensino médio (PIBIC-EM) e Programa Institucional de Bolsas de Iniciação em Desenvolvimento Tecnológico e Inovação (PIBITI). As pesquisas realizadas nestes programas podem resultar na participação no Congresso Norte Nordeste de Pesquisa e Inovação.

As bolsas de iniciação à docência são ofertadas através do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência (PIBID).

Os acadêmicos também recebem apoio à promoção de eventos internos e externos. São incentivados a participarem da Semana Nacional de Ciência e Tecnologia do *Campus*

Palmas do IFTO. Esse evento também é aberto à comunidade externa se tornando também uma oportunidade de integração entre discentes e setor produtivo. Adicionalmente, procura-se informar e incentivar os acadêmicos à participação em eventos como congressos, seminários, etc., na esfera regional e nacional, como forma de conhecer as tecnologias e novidades do mercado.



Figura 5 - Biblioteca IFTO – *Campus* Palmas  
Fonte: <http://www.palmas.ifto.edu.br/index.php/ybiblioteca>

Os principais eventos institucionais são: Jornada de Iniciação Científica (JICE), Jogos dos Institutos Federais do Tocantins (JIFTO), Jogos dos Servidores, Mostras Científicas que ocorrem dentro da Semana Nacional de Ciência e Tecnologia, o Congresso dos estudantes do IFTO (CONEIFTO) e o Festival de Talentos Estudantis do IFTO (IFESTIVAL).

#### 4. METODOLOGIA

A pesquisa utilizada neste trabalho é de caráter descritivo. Este estudo caracteriza-se como descritivo, pois descreverá o ciclo de políticas públicas do Programa Qualidade de Vida e sua inserção enquanto fenômeno no IFTO – *Campus* Palmas.

A pesquisa descritiva tem como objetivo central descrever as características de uma população, de um fenômeno ou até mesmo o estabelecimento de relação entre variáveis, como avaliar os impactos de implantação de um programa (FERNANDES; GOMES, 2003). Thiollent (2013) afirma que a pesquisa descritiva consiste em descrever uma situação da forma que ela é.

Raupp e Beuren (2003) afirmam que a pesquisa descritiva se encontra entre a pesquisa exploratória e a explicativa, pois não é preliminar como a primeira nem tão profunda como a segunda. Para os autores descrever neste contexto significa identificar, comparar, relatar entre outros atributos.

Para alcançar os objetivos almejados foi realizada em um primeiro momento uma pesquisa documental sobre o programa no *campus*. Sobre pesquisa documental Sá-Silva, Almeida e Guindani (2003) afirmam que o uso de documentos em pesquisa gera uma riqueza de informações que possibilita ampliar o entendimento de objetos que necessitam de contextualização sociocultural e histórica para serem, compreendidos.

Sá-Silva, Almeida e Guindani (2003) afirmam que a pesquisa documental é similar à pesquisa bibliográfica. A diferença se encontra no fato do material da pesquisa documental não ter passado por nenhuma análise anterior. Todos os documentos que envolvem a política do Programa Qualidade de Vida (PQV) do IFTO foram analisados. A análise de dados foi primária, ou seja, não havia informações de outros pesquisadores sobre o assunto.

A análise documental é valiosa para identificar a existência ou não de uma política concreta dentro do IFTO para o PQV em termos de diagnóstico organizacional, objetivos, metas e avaliações que orientem o programa no órgão. A inexistência de uma diretriz bem definida e de elementos que caracterizam uma política pública afeta negativamente a implantação do PQV. (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009).

Outro instrumento utilizado no estudo para descrever a política do PQV foi a aplicação do Planejamento Estratégico Situacional. A escolha do instrumento se justificou pela atuação do autor deste trabalho no PQV do IFTO – *Campus* Palmas em cumprimento à carga horária da disciplina de Residência em Políticas Públicas.

Na disciplina de Residência em Políticas Públicas, foi realizada uma avaliação institucional, devido à atuação do mestrando em um órgão público. Esta avaliação foi via aplicação da metodologia de planejamento denominada Planejamento Estratégico Situacional (PES). Neste caso, escolheu-se o IFTO – *Campus Palmas* e o PQV, pela afinidade com a instituição e com a política pública.

O Planejamento Estratégico Situacional - PES - foi desenvolvido pelo economista chileno Carlos Matus, a partir da década de 70 (IIDA, 1993; RIEG; ARAUJO FILHO, 2002).

O PES é um método que se contrapõe ao planejamento tradicional pelo seu caráter flexível e adaptativo. A resposta para os problemas encontrados são formuladas através da interpretação do mesmo, evitando atacar apenas seus efeitos e não as causas. Outra diferença entre o PES e o planejamento tradicional é a junção das áreas do planejamento e da execução, ambas em consonância evita que os planejadores e executores caminhem em direções opostas. (IIDA, 1993)

O PES surgiu de uma ruptura de pensamento que enxergava apenas nas questões econômicas as soluções para todos os problemas, quaisquer que eles fossem e da percepção da pluralidade dos atores envolvidos nas demandas a serem resolvidas. Os atores assumem papel efetivo na mudança da realidade, analisando-a com suas próprias características, dependendo sua interpretação de seus conhecimentos, crenças, experiências, posição no jogo social entre outros (RIEG; ARAUJO FILHO, 2002; MELLEIRO; TRONCHIN; CIAMPONE, 2005).

O grande diferencial do Planejamento Estratégico Situacional é a possibilidade da “explicação de um problema a partir da visão do ator que o declara, a identificação das possíveis causas e a busca por diferentes modos de abordar e propor soluções.” (MELLEIRO; TRONCHIN; CIAMPONE, 2005, p. 166)

O PES é subdividido em quatro momentos: o explicativo; o normativo; o estratégico e o tático operacional. O momento explicativo busca analisar os motivos que levaram até a situação atual. Em seguida há o momento normativo, onde se estabelece o que se deseja fazer; o momento estratégico é caracterizado pela análise da viabilidade das ações planejadas; e o tático operacional, cuida das ações na prática do dia-a-dia (RIEG; ARAUJO FILHO, 2002). O planejamento desenvolvido

A coleta de dados foi realizada no período de realização da Residência no PQV. A abordagem para análise dos dados foi qualitativa. Este tipo de abordagem permite que o

entrevistado expresse suas opiniões, vivências e emoções com seus próprios argumentos, proporcionando protagonismo ao mesmo (DUARTE, 2004; ALENCAR, 2007; MORÉ, 2015). A pesquisa qualitativa explora esta diversidade dentro de um determinado grupo, portanto, avaliam-se as características do grupo para identificar quais aspectos são relevantes na escolha do segmento estudado (FRASER; GONDIM, 2004).

A ação humana é intencional, portanto, é importante afirmar que o pesquisador deve ir além de detectar as opiniões dos entrevistados, é necessário compreender as motivações, valores e crenças que alicerçam esta visão de mundo (FRASER; GONDIM, 2004). Segundo o autor esta compreensão das ações do indivíduo é o ponto central para as ciências sociais. Por se tratar de análises subjetivas o pesquisador deve buscar extrair do relato do entrevistado aquilo que permite mensurar a dimensão coletiva, isto é, os aspectos que demonstrem como se construiu tais relações dentro do grupo estudado (DUARTE, 2004). O pesquisador deve conscientizar-se que ao aplicar uma pesquisa qualitativa, ele está exercendo influência direta ou indireta na construção dos significados dos entrevistados (FRASER; GONDIM, 2004; MORÉ, 2015).

A coleta de dados foi realizada através de entrevista semiestruturada individual com questões abertas. Fraser e Gondim (2004, p. 139) afirmam que a entrevista é “uma forma de interação social que valoriza o uso da palavra, símbolo e signo privilegiados das relações humanas”. O roteiro de entrevista contou com perguntas que descrevam a experiência do indivíduo no PQV e também questões reflexivas e problematizadoras sobre QVT (MORÉ, 2015, p. 129).

A entrevista enquanto instrumento de coleta de dados é a técnica mais utilizada nas pesquisas de campo. Por esse meio o pesquisador obtém respostas objetivas e subjetivas, sendo a última obtida apenas através da realização das entrevistas (BONI; QUARESMA, 2005; BELEI *et. al.*, 2008). Segundo Alencar (2007), a entrevista semiestruturada tem um foco determinado e estabelece previamente os tópicos e sub-tópicos do roteiro, o que permite futuramente maior facilidade de análise estatística.

Uma entrevista bem elaborada deve contar com alguns pré-requisitos, tais como: (1) objetivos bem definidos pelo pesquisador; (2) Conhecimento do contexto que será realizada a investigação; (3) o pleno domínio e conhecimento da entrevista por parte do entrevistador; (4) segurança e autoconfiança e (5) Algum nível de informalidade com objetivo de deixar o entrevistado mais confortável. (DUARTE, 2004, p. 216)

As entrevistas foram realizadas com três grupos de servidores. O primeiro grupo contou com a equipe gestora do IFTO – *Campus* Palmas. Entendeu-se por gestores o Diretor – Geral e os diretores e gerentes por ele nomeados, entre estes gerentes encontra-se a Coordenadora do PQV. O segundo grupo foi composto por docentes e o terceiro grupo foi composto por técnicos administrativos de diversos setores formando assim a população do estudo. Para fins de análises de dados os docentes e técnicos se enquadraram na mesma categoria, denominada servidores. O quantitativo de docentes e técnico-administrativos foi definido via critério de saturação. A saturação é o fenômeno que ocorre quando o pesquisador após algumas entrevistas identifica que não obterá nenhuma informação nova em relação ao objeto da pesquisa (GUERRA, 2006).

Foram entrevistados 30 (trinta) trabalhadores, destes 14 (quatorze) foram professores e 16 (dezesesseis) técnicos administrativos. Em relação ao gênero os entrevistados dividiram-se em 17 (dezesete) homens e 13 (treze) mulheres, a idade média destes servidores foi de 38 (trinta e oito) anos e o tempo médio de exercício no IFTO – *Campus* Palmas é de 6 (seis) anos e 6 (seis) meses.

Destes servidores 12 (doze) integram a gestão do campus. São os Diretores: (Direção Geral; Administração e Planejamento (DAP); Ensino (DIREN); Assistência ao Educando e aos Servidores (DAES); e de Relações institucionais e Comunitárias (DIREC)) e Gerentes (Gerente de Administração e Planejamento (GEAP); Gerente de Assistência ao Servidor e ao Educando (GEAE); Gerente de Recursos Humanos (GRH); Gerente do Ensino Profissionalizante integrado ao Ensino Médio (GEPIEM); Gerente Áreas Tecnológicas I (GEAT I); Gerente Áreas Tecnológicas II (GEAT II); Gerente da Área de Tecnologia da Informação (GTI)). A equipe gestora é composta por 5 (cinco) professores e 7 (sete) técnicos administrativos, sendo 4 (quatro) mulheres e 8 (oito) homens.

A amostra do primeiro grupo foi a totalidade de diretores e gerentes, através da sensibilização e conscientização dos gestores da importância do estudo.

Dentro do grupo dos servidores um total de 18 (dezoito) funcionários foram entrevistados, sendo 9 (nove) professores e 9 técnicos – administrativos. Destes 9 (nove) homens, e 9 (nove) mulheres.

A amostra do segundo e do terceiro grupo foi realizada através do princípio da acessibilidade e da disponibilidade dos envolvidos nesta população. A amostra por acessibilidade é não probabilística e depende dos critérios de escolha do pesquisador (LOPES, 2006). Trata-se de um número de elementos que represente as características

população estudada (QUIVY; VAN CAMPENHOUDT, 1998). Foi encaminhado um e-mail para todos os servidores (214 professores e 112 técnicos administrativos, segundo último relatório de gestão), sendo entrevistados aqueles que se interessaram em responder a pesquisa.

Todos os indivíduos assinaram um termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice B) para participar da pesquisa. As entrevistas foram gravadas em áudio e posteriormente transcritas para tratamento dos dados. Somando um total de 11 horas e meia de gravação.

O resultado da pesquisa foi analisado pelo método qualitativo, utilizando a análise de conteúdo de Bardin que é essencialmente de natureza interpretativa (CANÇADO, 2011). Bardin (1977, p. 31) afirma que a análise de conteúdos é “um conjunto de técnicas de análises das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”, permitindo desta forma a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens (SILVA; GOBBI; SIMÃO, 2011).

Para Silva, Gobbi e Simão (2011), a análise de conteúdo é a decomposição do discurso e identificação de unidades de análise ou grupos de representações para uma categorização dos fenômenos, sendo possível uma reconstrução de significados que apresentem uma compreensão mais aprofundada da interpretação de realidade do grupo estudado (GODOY, 1995; MORAES, 1999; FARAGO; FOFONCA, 2012).

A análise de conteúdo é dividida em três fases: A pré-análise, a exploração do material; o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. A pré-análise é a fase de organização, onde se estabelece o programa a ser seguido. Definindo os documentos a serem analisados; a formulação das hipóteses e objetivos; e a elaboração dos indicadores que irão delimitar a interpretação final. A exploração do material é a administração sistemática das decisões tomadas. Compreende a fase mais longa do trabalho e cansativa. Na última fase de tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação os resultados são transformados em significativos e válidos (BARDIN, 1977).

Neste trabalho o material analisado foram as entrevistas com a população do estudo, a formulação das hipóteses e objetivos ocorreram antes da realização das entrevistas. A partir das respostas encontradas foram definidas as categorias e os indicadores responsáveis por responder as hipóteses da pesquisa. Posteriormente as perguntas foram separadas dentro das categorias e os depoimentos dos entrevistados divididos de acordo com sua visão.

Em algumas categorias utilizou-se mais de uma pergunta para atingir os objetivos propostos, sendo esta a parte mais prolongada e exaustiva de todo o processo. Após esta análise, os resultados foram transformados em gráficos e quadros a fim de ilustrar o que se identificou na pesquisa.

O diferencial do trabalho foi a realização do PES durante o processo da pesquisa. Este método aliado à abordagem qualitativa analisada através da análise de conteúdo permitiu uma exposição da realidade que ocorre no PQV pelos olhos dos atores envolvidos diariamente. Desta forma obtiveram-se os resultados junto aos objetivos propostos neste estudo, com a pretensão de apresentar aos gestores do IFTO – Palmas alternativas para uma melhor execução do programa, podendo ser implementadas em realidades semelhantes as do *Campus Palmas*.

## **5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **5.1. – CICLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS DO PQV**

Nesta seção será exposto como ocorreu a implantação do Programa de Qualidade de Vida no IFTO - Palmas e o ciclo de políticas públicas dentro do programa. O objetivo desta seção é descrever o ciclo de políticas públicas no Programa Qualidade de vida no IFTO – Palmas.

#### **5.1.1 – A implantação do PQV no IFTO – Palmas**

A preocupação com a saúde do trabalhador só ocorreu por parte do poder público nos anos 2000, apesar da Constituição Federal conferir ao SUS a responsabilidade pelas ações de Saúde do Trabalhador em 1988 (BIZARRIA; TASSIGNY; FROTA, 2013; ZANIN; KÜNZLE, 2015).

No que tange especificamente os servidores federais a criação da Política de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal (PASS) (BRASIL, 2007) merece destaque por envolver diversos ministérios em prol de políticas que beneficiassem a QVT do servidor e por criar o SIASS.

A Portaria 03/2010 institui a Norma Operacional de Saúde do Servidor (NOSS). Esta norma prevê a implantação de programas de QVT preventiva nos órgãos públicos. A primeira ação é a criação dos exames periódicos em 2011. Em 2013 o governo estabelece as diretrizes para implantação destas políticas. Este documento de 2013 é o marco da implantação do PQV no IFTO.

Nota-se, portanto que esta política tem características de uma política com modelo *Top down*. Este modelo defende que as decisões devem ser tomadas pelas autoridades responsáveis pela política pública, desde sua formulação até sua avaliação, podendo desta forma coordenar todo o processo de planejamento. Desta forma a população impactada pela política terá papel de espectador, sem direito a voz. O grande entrave das políticas *top down* é o comprometimento apenas do topo, esse cenário ignora os conflitos existentes na base, desestimula a participação dos demais atores, dificultando a sua implementação e a durabilidade da política (KEINERT, 1997).

Ao analisar o PQV percebe-se este quadro de distanciamento entre a realidade local e o que é proposto pelos gestores máximos. Manter um PQV não é uma escolha da instituição, é um dever e este caráter discricionário da política acarreta nos problemas citados por Keinert (1997).

Diante destes documentos expedidos pelo Governo Federal no mês de setembro de 2013 ocorreram visitas nos *campi* dos membros da Comissão da Reitoria para apresentar o PQV aos servidores e mobilizar os *campi* a implementar o programa. O lançamento do programa institucional ocorreu dia 18 de outubro do mesmo ano no *Campus* Palmas. O evento ocorreu em Palmas, mas o lançamento referiu-se a todos os *campi* e reitoria.

A portaria que criou a comissão do PQV do *Campus* Palmas data do dia 11 de setembro de 2013. Portanto, o PQV do IFTO – Palmas tem mais de dois anos e meio. Este foi um dos problemas encontrado junto aos servidores e gestores, os mesmos sequer sabem quando o programa foi implementado. De todos os entrevistados, nenhum soube responder corretamente o mês e o ano de implantação do programa, e doze afirmaram que desconheciam completamente.

O primeiro problema encontrado na implementação do programa foi na análise documental, onde se constatou que o PQV não possui quaisquer documentos que estabeleçam sua diretriz, ou um regulamento próprio. Após esta análise documental tal fato foi corroborado pelos entrevistados E24 e E22 que afirmaram respectivamente:

“Não, não temos nenhum documento institucional. Temos só um documento que veio da reitoria e que explana quais as ações, o que é o programa, os objetivos, na verdade um conjunto de slides, não é um documento”.

“Que oriente, não. Tem as diretrizes que são estabelecidas pela lei pelas normativas que estabelecem o que deve ser feito”.

Todos os demais gestores afirmaram desconhecer se existia um documento institucional.

Oliveira (2006) afirma que para garantir a melhor implementação possível das políticas um fator fundamental no processo é o planejamento. Através deste, planos são desenvolvidos objetivos de controlar as ações das políticas em vigor. O planejamento não pode ser visto apenas como produto, mas como um processo, ele é o construtor e articulador das organizações para uma ação justa e ética.

Dentro do planejamento, uma questão emerge como conflitante, trata-se da direção do fluxo das decisões. Há duas correntes contrárias, uma que acredita que a política deve ser planejada de cima para baixo (*Top down*) e a outra crê na participação das camadas de base (*bottom up*) dentro do planejamento (OLIVEIRA, 2006). Neste trabalho entende-se que a perspectiva ideal para implementação do PQV seja a *bottom up*, por ser estimulador da

criatividade e fornecer subsídios para atuar nas mudanças das condições sociais, seja ela boa ou difícil.

O modelo *bottom up* preconiza a participação mais influente dos atores impactados pela política, discutindo ideias e soluções para os conflitos e problemas que emergem no cotidiano da comunidade ou grupo social em questão. A justificativa para tal é alcançar maior efetividade e eficácia na política, visto que estes conhecem os problemas de perto e sabem, em tese, o que é melhor para a realidade deles, tornando assim a política mais democrática e participativa (OLIVEIRA, 2006). Sawaya (2006) defende que os atores responsáveis por fazer políticas públicas necessitam ter um interesse verdadeiro pelo homem, desenvolvendo ações concretas para melhoria da vida deste.

### 5.1.2 – Ciclo de Políticas Públicas no PQV do IFTO – Palmas

O modelo do ciclo de políticas públicas é composto pelas seguintes fases: Formação de agenda, formulação, implementação e avaliação (VIANA, 1996; SOUZA, 2006; TREVISAN; VAN BELLEN, 2008; FARAH, 2011). O ciclo tem por objetivo principal elaborar um diagnóstico com a finalidade de descrever, explicar e projetar um determinado quadro social existente na sociedade (VIANA, 1996).

A ausência de documentos institucionais fez com que a observação de como ocorre o ciclo de políticas públicas dentro do programa do *Campus* Palmas fosse através dos gestores do referido *campus*.

A formação da agenda do PQV não existe, não há discussão sobre os problemas e demandas a serem tratadas. O que é proposto segue apenas o estabelecido em lei, como relata o E22:

Na verdade o PQV é fruto de uma política nacional e aqui no IFTO ele é coordenado por uma equipe da reitoria, aqui no *campus* nós não temos equipe que coordene o projeto e ele tem se restrito ao que exige o ponto de vista normativo, não foi feito diagnóstico, não foi feito levantamento de necessidade, de pontos críticos, não foi feito nada disso, ele está fazendo o que a portaria mandou fazer.

Este depoimento além de trazer a informação de ausência de discussão sobre o programa mostra o desconhecimento do gestor sobre a existência de uma comissão local para o PQV.

A formação da agenda é compreendida como o momento de levantamento dos problemas, assuntos ou demandas existentes na sociedade, e quais deles serão escolhidos para serem tratados. A escolha destas demandas é construída no meio social e político que

envolve a política. Os *policy makers* podem escolher determinado problema para ser resolvido ou podem ser forçados a escolhê-los (VIANA, 1996).

Ao serem questionados sobre como são identificados os problemas relacionados ao bem-estar dos servidores e como são formuladas as políticas a serem implementadas, os gestores mostraram desconhecimento, apenas o gestor E24 declarou ter realizado diagnósticos:

Tem sido feitos levantamentos internos, tem sido feito diagnósticos nos setores. Diagnostico através de reuniões, entrevistas, diálogos compartilhados com psicólogos e gerências e diretorias. Começando pelos setores que já se imaginava que se tivesse mais estresse, esse trabalho foi feito no ano de 2015 todo, não apenas pela DAES, mas pela DIREN também e outra diretorias e foram então encaminhados para o setor que trabalharia com isso. Agora dai pra frente é outra responsabilidade a execução e elaboração do programa.

O que chama atenção neste depoimento é a declaração que estes diagnósticos foram realizados em parceria com outras direções e gerências, contudo nenhum gestor citado na fala do entrevistado afirma ter participado de algum levantamento.

O E19 revela uma informação mais preocupante em sua fala:

“Geralmente a gente sabe que tem algum problema quando o servidor pede ajuda. E geralmente quando ele pede ajuda as coisas já estão bem complicadas, já tá buscando um afastamento pra tratar da saúde. Parece que não existe uma política de diagnostico”.

Este achado mostra que não há um planejamento, nem estratégias para formular políticas que melhorem a QVT dos servidores. A fase de formulação do programa está severamente comprometida.

A formulação é a fase do ciclo onde os responsáveis pelas políticas públicas elaboram o plano de ação a ser implementado, quais ações usar, quais estratégias e qual o impacto desejado. (SOUZA, 2006).

A Implementação das ações do PQV do *Campus* Palmas seguem apenas o que é proposto pela legislação vigente, como já visto, e pelas ações desenvolvidas pela comissão da reitoria que são estendidas ao *Campus*. Essa ausência de implementação de ações é descrita pela coordenadora do PQV de Palmas, pois a mesma afirma que: “o programa dentro do *campus* Palmas está desarticulado”.

A fase de implementação de uma política pública é onde ocorre a efetiva realização do plano estabelecido. Esta fase necessita de planejadores que tenham visão do futuro, para que as ações propostas atinjam os resultados esperados (OLIVEIRA, 2006). A

implementação deve estar em constante aperfeiçoamento, pois a implementação perfeita é impossível (OLLAIK; MEDEIROS, 2011).

A implementação depende fundamentalmente do comportamento humano, uma relação constante entre os atores responsáveis por executar as políticas e os atores impactados pela mesma (VIANA, 1996; OLLAIK; MEDEIROS, 2011). Portanto, é necessário que a distância ideológica entre esses atores seja diminuída. É fulcral também que os formuladores e implementadores das políticas estejam de acordo nas visões e nas práticas que serão estabelecidas, pois segundo Viana (1996) e Oliveira (2006) a dissociação desses dois grupos é um dos motivos que levam ao fracasso das políticas públicas.

O programa nunca foi avaliado e os gestores não sabem nem se a avaliação foi realizada. Apenas os servidores E20, E22, E25 e E28 afirmaram que nunca foi realizada avaliação do programa e controle de adesão e permanência de servidores no programa. Os demais sequer sabem se alguma avaliação já foi realizada. Não há uma previsão para a mesma acontecer e os gestores não apresentaram justificativas para a não realização da avaliação.

A avaliação é a última etapa do ciclo de políticas públicas sendo definida como atividade responsável pela apuração dos resultados de uma determinada ação, fornecendo subsídios para o aprimoramento da política em questão. Tem um caráter importante na averiguação da prestação de contas e da possível responsabilização dos agentes estatais (FARIA, 2005). É uma ferramenta de mensuração e de julgamento de valores que identifica a eficiência, eficácia e efetividade da política pública, redirecionando o curso desta, caso seja necessário (TREVISAN; VAN BELLEN, 2008; SILVA, 2011).

Na avaliação a eficiência, a efetividade e a eficácia são os indicadores de análise das políticas. O foco na eficácia surgiu da ideia que as políticas públicas e as instituições envolvidas no processo estavam sendo dominadas apenas por visões redistributivas ou distributivas (SOUZA, 2006).

Pode-se concluir que o Programa de Qualidade de Vida do IFTO – Palmas está completamente desestruturado e sem subsídio algum por parte dos gestores. Não se identifica proposição de mudança, a frase que mais aparece nos depoimentos dos gestores sobre como ocorre o ciclo de políticas públicas dentro do PQV é “Não sei, desconheço”. É primordial que seja revisto o envolvimento dos gestores no que concerne o planejamento do PQV.

FASE DO CICLO	CARACTERÍSTICA
Formação de agenda	Momento de levantamento dos problemas, assuntos ou demandas existentes na sociedade, e quais deles serão escolhidos para serem tratados.
Formulação	É a fase do ciclo onde os responsáveis pelas políticas públicas elaboram o plano de ação a ser implementado, quais ações usar, quais estratégias e qual o impacto desejado.
Implementação	Onde ocorre a efetiva realização do plano estabelecido. Esta fase necessita de planejadores que tenham visão do futuro, para que as ações propostas atinjam os resultados esperados.
Avaliação	Responsável pela apuração dos resultados de uma determinada ação, fornecendo subsídios para o aprimoramento da política em questão. Tem um caráter importante na averiguação da prestação de contas e da possível responsabilização dos agentes estatais.

Quadro 2: Síntese do Ciclo de Políticas Públicas

Fonte: Elaborado pelo autor

## 5.2 – VISÃO DOS SERVIDORES

Nesta seção será exposta a perspectiva dos servidores entrevistados acerca do Programa Qualidade de Vida, analisando o conteúdo de suas falas para identificar a visão deste segmento a respeito do objeto da pesquisa. Os pontos abordados foram: o conceito de QVT que cada servidor tem; o conhecimento das ações do programa; o setor considerado pelos servidores como responsável pelo PQV; a quem pertence a responsabilidade de cuidar da QVT dos servidores no *campus* e as ações/projetos que os mesmos gostariam que fossem implementados no *campus*.

### 5.2.1 – Visão de Qualidade de Vida no Trabalho

A QVT tem duas vertentes antagônicas: (1) a Assistencialista e (2) a Preventiva. Segundo Ferreira (2006) elas apresentam características determinantes para a sua definição. A visão assistencialista apresenta três características que a definem: a) Ações voltadas para atividades anti-estresse; b) compensação da fadiga sem eliminar a causa do problema e c) Maximiza a responsabilidade do indivíduo e minimiza a responsabilidade institucional. Na visão preventiva dois aspectos devem ser destacados: a) a mudança de mentalidade no modelo de gestão e b) mudanças de valores e crenças dentro da organização. Como já afirmado anteriormente, este estudo entende que o caminho ideal da QVT é o seu conceito contra hegemônico e preventivo, por entender que o trabalho é a variável a ser modificada para melhoria da QVT dos servidores.

Baseado nestas características analisou-se as respostas dos dezoito servidores entrevistados sobre a definição de QVT. Para determinar como o servidor enxerga o conceito

de QVT avaliou-se a apresentação de ao menos uma característica das visões descritas nas falas dos mesmos. Nos casos onde nenhuma característica apareceu se observa que os servidores não sabem responder de forma adequada.

Apesar dos estudos sobre a QVT terem se ampliado ao longo das últimas décadas, o conceito da mesma ainda não é claro e objetivo, ficando a critério do pesquisador o conceito que deve usar (GOMES, et. al., 2014; SILVA; FURTADO; ZANINI, 2015). Por se tratar de um objeto complexo para definir até mesmo para os autores que pesquisam sobre QVT, a visão dos servidores sobre o tema foi analisada através de duas perguntas: (1) Qual a sua definição de Qualidade de Vida no trabalho? (2) Porque você considera importante ter um Programa de Qualidade de Vida no IFTO – *Campus* Palmas?

Apenas a definição de QVT não se mostrou fidedigna para identificar a perspectiva dos servidores. Observou-se em alguns casos que o servidor demonstrava uma definição de QVT diferente dos motivos que o mesmo considera como importantes para implantação de um PQV. Um desses casos é do E15:

PERGUNTA 01 Qual a sua definição de Qualidade de Vida no Trabalho?	PERGUNTA 02 Você considera importante ter um Programa Qualidade de Vida no IFTO – Palmas? Por quê?
R: Qualidade de vida no trabalho pra mim refere-se às situações que não me proporcionam dano, do tipo, eu tive experiências de qualidade de trabalho na UFT e elas eram baseadas em reduzir os danos e convivência também, eram muitas coisas e eles criavam a ideia de criar um clima interpessoal melhor e uma redução de danos pela prática do serviço, mas basicamente isso, um investimento em relação e redução de danos.	R: Primeiramente eu acho que a gente produz mais também quando a gente não tem problemas interpessoais, à gente produz melhor e quando a gente está bem de saúde, eu acho que gente produz muito mais, a ideia que pelo menos no meu setor que eu coordeno se eles tiverem mais tranquilos, mais felizes produzem mais, tiverem bem de saúde eles produzem mais.

Quadro 3: Comparação das repostas do E15

Fonte: Elaborado pelo Autor

Ao ser questionado sobre o conceito de QVT o mesmo declara sobre a importância de relacionamentos interpessoais e redução dos danos no ambiente de trabalho, estas características se enquadram em uma QVT preventiva que visa acabar ou reduzir as causas dos problemas no trabalho.

Porém ao ser questionado os motivos da importância do PQV o mesmo usa a palavra “produz(em)” cinco vezes na mesma resposta, numa visão claramente assistencialista onde o

trabalhador é variável de ajuste e a produção é o que realmente importa. Neste caso o entrevistado teve sua resposta classificada como uma visão assistencialista, porque as características desta perspectiva são mais contundentes e mostram que a motivação de uma redução de danos é puramente produtivista.

Abaixo o gráfico que mostra qual a visão dos servidores sobre QVT.

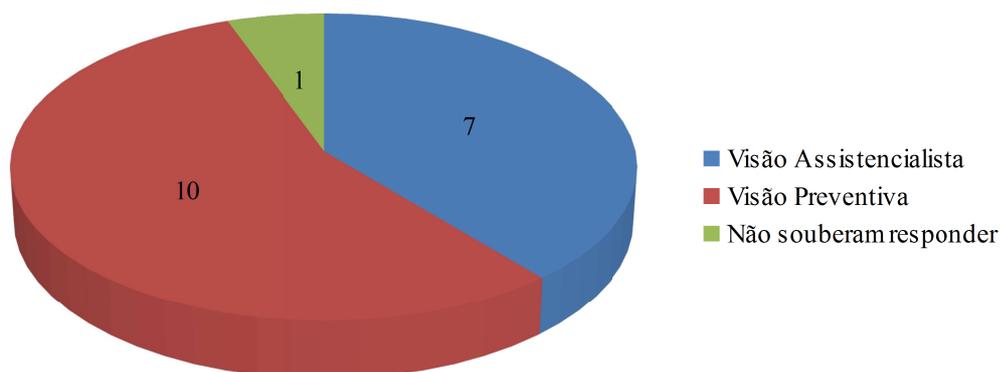


Gráfico 1: Conceito de QVT pelos servidores  
Fonte: Elaborado pelo Autor

O gráfico mostra maioria dos servidores com uma visão de QVT preventiva, onde o importante é o bom ambiente de trabalho proporcionando um bem-estar no desempenho das funções. Há uma ênfase por parte dos servidores principalmente na necessidade de se ter bons relacionamentos pessoais para uma boa QVT. Um exemplo que ilustra esta visão dos servidores são as falas dos E9 e E17 respectivamente:

“Eu defino QVT como ambiente que o trabalhador esteja com qualidade mental, física, trabalhando de forma prazerosa sem ser uma coisa maçante e que oprima a pessoa ou desanime ela de trabalhar.”

“É você ter um ambiente sadio onde você possa ter um relacionamento efetivo com os colegas e que você tenha oportunidade de trabalhar livremente.”

Sete servidores demonstraram uma visão de QVT de forma restrita, conforme relato da E18 afirmando que: “Qualidade de Vida no Trabalho seria a oportunidade de dentro do nosso horário de trabalho a gente pudesse desfrutar de algumas atividades que nos proporcionassem certa Qualidade de Vida dentro do nosso ambiente de trabalho e dentro do nosso horário de trabalho, acredito que deveria ser dessa forma”.

A proposta desta servidora e dos demais que compartilham desta opinião sugere as ações que Ferreira (2006) chama de “ofurô corporativo”, ações paliativas que buscam um prazer imediato, mas não atacam as causas do problema. Exemplos clássicos são as aulas de

alongamento, a ginástica laboral e as atividades físicas esporádicas que buscam combater o estresse. Desta forma, ao voltar para suas atividades rotineiras as mazelas continuarão a afligir os servidores e as ações desenvolvidas não surtirão o efeito desejado.

A E2 foi a única que não apresentou uma visão de QVT, a mesma recebeu a pergunta com espanto e declarou: “Nunca pensei nisso [...] eu realmente não consigo descobrir isso não”.

Esses achados mostram a necessidade de esclarecer a comunidade interna do *campus* o que é QVT e a visão do programa.

### 5.2.2 – Conhecimento sobre o Programa de Qualidade de Vida

As informações sobre o programa se revelaram um dos grandes entraves na execução do mesmo. No estudo de Mônaco e Guimarães (2000) os autores relatam que a pouca divulgação do PQV resultou em resistência dos servidores em aderir o programa, pois os mesmos alegaram desconhecimento sobre objetivos e ações do programa. No presente estudo o mesmo problema foi identificado.

O gráfico abaixo ilustra as ações citadas pelos servidores como sendo as ações já conhecidas ou ações das quais eles participaram.

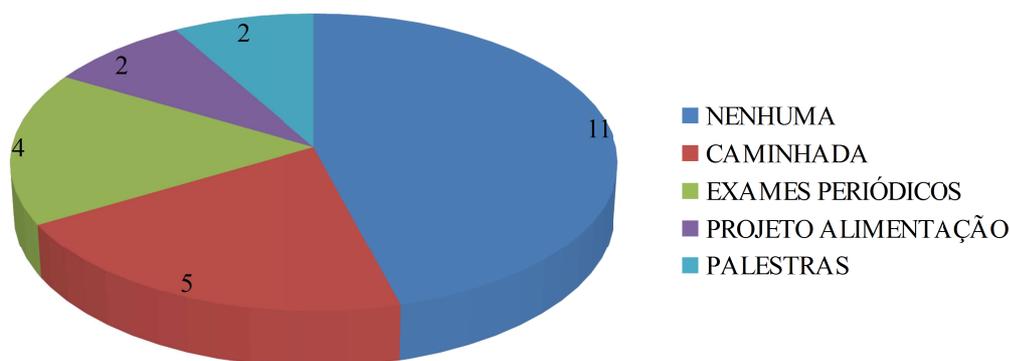


Gráfico 2: Ações do PQV conhecidas pelos servidores  
Fonte: Elaborado pelo Autor

O gráfico 2 aponta que mais da metade dos servidores nunca viu ou tomou conhecimento de uma ação sequer do PQV do *Campus* Palmas. Este dado é alarmante, porque o público alvo do programa não tem sido atingido sequer por informações do programa. Os entrevistados E4, E9, E10, E11 e E16 afirmaram que tem conhecimento do

programa na reitoria, mas no *campus* desconhecem. Ou seja, os servidores conhecem a existência do programa no âmbito do IFTO, mas não o vêem dentro do próprio local de trabalho.

De todas as atividades citadas, só o E15 participou de uma delas, uma caminhada. O relato dele caracteriza o programa:

“Eu já participei de uma, a gente caminhou na praça do girassol, mas foi bem **pontual** [...] foi até no dia do servidor a gente deu uma volta na praça do girassol, todo mundo junto e tal, teve um ônibus que saiu daqui e só, nada mais”.

A baixa adesão ao programa é um problema identificado em diversos PQVs em instituições públicas como afirmam Ferreira, Alves e Tostes (2009) em seu estudo sobre QVT nas organizações públicas.

O programa é descrito pelos servidores que o conhecem como pontual e esporádico. São ações em datas específicas, como dia do servidor, dia do meio ambiente, mas não tem um caráter estratégico de divulgação do programa. O E8 define o programa da seguinte forma: “Eu vi uma caminhada, ações pontuais, não é um programa que tem início, meio e fim”.

Tolfo e Piccinini (2001) afirmam que o principal fator responsável pelo caráter aleatório e esporádico dos programas de Qualidade de Vida é a ausência de um paradigma amplamente aceito. Isso acarreta em programas que realizam ações sem uma diretriz, com isso são realizadas ações simples e isoladas, que não contemplam as necessidades dos trabalhadores. Padilha (2009) afirma que a QVT nessa perspectiva “é ‘meio’ para maquiagem problemas de ordem estrutural (na organização e na sociedade); para reforçar uma ideologia do ‘pão e circo’ e para focar no indivíduo” (p. 555).

Essa situação de desconhecimento das ações do programa poderia ser pior. Isto porque os exames periódicos, que foram citados por quatro servidores (E2, E5, E10, E14), foram divulgados no mesmo período da coleta de dados deste estudo. É possível que caso os exames não fossem divulgados nesta época, menos servidores o teriam citado. Este fato se comprova nas falas de E2, E10 e E14 respectivamente:

“É aquele (programa) de fazer os exames de saúde?”

“Eu não sei se isso faz parte, a questão daqueles exames. Eu até me questioneei se os exames fazem parte do programa ou não”.

“Tem uma ação que se não estou equivocada é o PQV que rege que é dos exames periódicos”.

Os três depoimentos relatam a dúvida dos entrevistados se tal ação é parte integrante do PQV. Porém, os exames periódicos não são uma ação desenvolvida pelo PQV investigado, ele ocorre em todo âmbito dos servidores federais, regulamentado pelo Decreto nº. 6.856 de 2009 (BRASIL, 2009).

Este quadro de desconhecimento do programa por parte dos servidores é indubitavelmente um nó-crítico que deve ser atacado pela gestão do programa.

### 5.2.3 – Setor responsável pelo PQV

O PQV tem uma comissão permanente responsável pelas ações do programa, porém esta comissão não está ligada a nenhum setor do IFTO – Palmas. Como já dito anteriormente, o *Campus* Palmas não possui organograma aprovado, perguntou-se aos servidores qual setor era o mais adequado para o PQV estar ligado. Abaixo um quadro indica os setores citados na pesquisa

Setor responsável	Quantidade	Entrevistados
<b>DAES</b>	05	E3 / E6 / E8 / E14 / E17
<b>RH ou DAES</b>	03	E2 / E5 / E15
<b>Intersectorial</b>	03	E4 / E9 / E13
<b>Não souberam responder</b>	02	E1 / E7
<b>Coord. Educação Física</b>	02	E10 / E18
<b>Direção Geral</b>	01	E12
<b>RH</b>	01	E 11
<b>DIREC</b>	01	E16

Quadro 4: Setor indicado para alocação do PQV.

Fonte: Elaborado pelo Autor

A Diretoria de Assistência ao Educando e ao Servidor (DAES) foi o setor mais citado, sendo lembrado em 10 (dez) oportunidades. Além das cinco atribuídas apenas a ele, mais três servidores ficaram em dúvida entre este setor e o RH, e dois entrevistados mencionaram a importância dele ser responsável em parceria com outros setores.

O grande número de menções a este setor pode ser atribuído a três fatores: (1) a função desta diretoria que deve prestar assistência ao servidor; (2) a área da saúde está inserida nele: médicos, psicólogos, enfermeiros estão lotados na DAES; (3) a coordenadora do PQV é nutricionista e a Gerente desta diretoria. O entrevistado E3 corrobora esta afirmativa: “Acredito que seja na DAES, porque justamente ela vai dar o apoio ao estudante e ao servidor”.

Entretanto a Portaria nº 3 de março de 2013 designa aos dirigentes dos órgãos ou os gestores de recursos humanos a responsabilidade de planejar o programa, conforme artigo 14:

Art. 14. Na implementação das diretrizes gerais de promoção da saúde do servidor público federal, compete aos dirigentes dos órgãos ou entidades e gestores de pessoas ou de recursos humanos:

I - viabilizar ou firmar cooperações técnicas que assegurem os meios e recursos necessários para o desenvolvimento de ações de promoção da saúde, em consonância com o perfil epidemiológico dos servidores, com as características institucionais e especificidades regionais;

II - incluir, sistematicamente, ações programáticas direcionadas para promoção da saúde dos servidores no planejamento do órgão ou entidade e dos relatórios anuais de gestão;

Desta forma, o PQV deve estar ligado a Direção Geral e a área de Recursos Humanos do *Campus*. Amorim (2010) concorda que as ações da QVT são políticas de recursos humanos. Ferreira, Alves e Tostes (2009) alertam que o lócus do programa nas unidades administrativas pode reforçar uma visão limitada de QVT por parte da gestão e produz resultados negativos por não envolver todos os atores envolvidos e os demais setores da organização.

Buss (2000) e Medeiros e Ferreira (2011) também tratam da importância de extrapolar o escopo dos recursos humanos e dar destaque a políticas públicas que favoreçam a intersetorialidade. O decreto 6856/2013 quanto à execução do programa, afirma que cabe a uma equipe multiprofissional que tenha competência para atuar na promoção da saúde.

Art. 16. Na implementação das diretrizes gerais de promoção da saúde do servidor público federal, compete às equipes multiprofissionais vinculadas às unidades do SIASS e aos órgãos e entidades que compõem o SIPEC:

I - planejar e executar ações voltadas para promoção da saúde, em especial para a melhoria das condições de trabalho, prevenção de acidentes, agravos à saúde e doenças relacionadas ao trabalho;

II - sistematizar e analisar os dados gerados nas ações de promoção da saúde, notificando os agravos relacionados ao trabalho no sistema informatizado disponibilizado pelo órgão central do SIPEC;

III - amparar os servidores e indicar-lhes ações de promoção da saúde, preservando o sigilo das informações individuais;

IV - zelar pela integralidade das ações, pela humanização do trabalho em saúde, considerando a abordagem multiprofissional e interdisciplinar; e

V - realizar o registro das informações relativas às ações e programas de promoção da saúde do servidor no sistema informatizado disponibilizado pelo órgão central.

Estes dados mostram que um novo organograma é fundamental para a identificação do PQV e o setor que é responsável por ele. Uma ampla discussão deve ocorrer para identificar o melhor setor para sua alocação.

### 5.2.4 – Responsabilidade da QVT no *Campus*

A responsabilidade da QVT não pode ser confundida com a responsabilidade do PQV. Há setores responsáveis pela execução do Programa de Qualidade de Vida dentro da organização, mas a Qualidade de Vida no Trabalho extrapola os limites do programa.

A QVT é uma busca permanente de harmonia entre o bem-estar, a eficiência e a eficácia nos ambientes organizacionais, portanto, não se pode reduzir a sua responsabilidade a um indivíduo ou a um setor específico (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009; FERREIRA, 2009; ANDRADE; VEIGA, 2012), Andrade e Veiga (2012) ratificam este pensamento ao afirmar que QVT vai além das ações desenvolvidas pelos servidores que possuem cargo de gestão. Nesta concepção conclui-se que a responsabilidade da QVT é de todos os atores organizacionais.

O gráfico abaixo identifica a quem os servidores atribuem a responsabilidade da QVT no IFTO – Palmas.

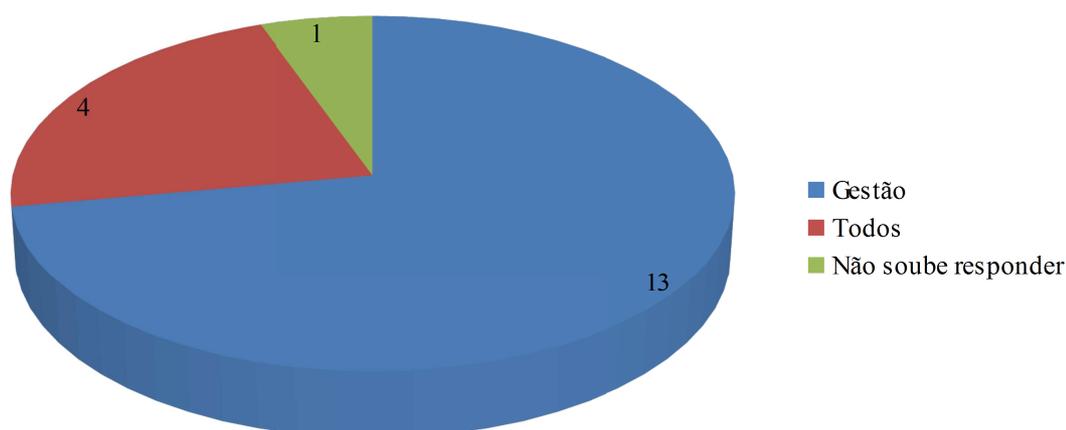


Gráfico 3: Responsabilidade da QVT segundo os servidores  
Fonte: Elaborado pelo Autor

Apenas 4 (quatro) servidores compartilham da visão dos autores citados (E1, E10, E14, E16) e consideram que todos são responsáveis pela QVT no ambiente de trabalho. Para o servidor E14: “Eu acho que tem a responsabilidade da liderança, mas também existe uma responsabilidade de cada um, porque você faz a sua qualidade também”.

Porém, a grande maioria deposita esta responsabilidade apenas na gestão e se esquivava da sua própria responsabilidade. O entrevistado E6 afirma: “A gestão máxima, porque a autoridade máxima é que tem competência pra desenvolver as ações. Ele é o centro e vai delegar as funções para os outros setores”.

Tal pensamento provoca um distanciamento da gestão e dos servidores, inviabilizando uma gestão participativa e democrática nas políticas de QVT. Silva Timossia, et. al. (2010) em seu estudo aborda que todos os servidores, independente do grau de instrução que possuam, são afetados pelas modificações e melhorias realizadas pela organização, justificando desta forma o envolvimento de todos e não apenas dos gestores.

Apenas o servidor E18 não soube responder: “Não tenho noção [...] nunca parei pra pensar exatamente”.

Esta forma de enxergar a responsabilidade de QVT por parte dos servidores deve ser trabalhada a fim de que um programa mais próximo da realidade almejada pelos servidores seja elaborado, como descreve o E10: “É meio gestão democrática, porque senão o programa existe, mas ele não tem aderência. As pessoas não se identificam com aquilo que foi proposto. Se pensar junto não. Vai ser feito no número (de acordo com as necessidades) do *campus* Palmas”.

### **5.2.5 – Sugestões de ações e projetos**

Após a análise dos servidores a respeito do programa os mesmos apresentaram ações e projetos que gostariam de ver implementados no PQV do *campus*. Ferreira (2009) assevera que a gestão participativa dos programas de QVT são um excelente caminho para a eficiência, eficácia e bem-estar nas organizações. Os ambientes participativos produzem um estilo de vida mais humanizado, proporcionando assim uma harmonia entre o trabalhador e o ambiente de trabalho (MONACO; GUIMARÃES, 2000; SAMPAIO, 2012).

Arelaro (2007) defende que políticas públicas, principalmente as de caráter educacional para serem eficientes devem ter “cheiro, voz e ação das “gentes”. Tem que ter ruptura. Tem que ter povo. Humanizado” (p. 917).

Pogrebinschi e Santos (2011) afirmam que nos últimos anos surgiram vários modelos de participação e deliberação dentro do sistema democrático, sendo estes modelos importantes contribuições para a solução de problemas crônicos dentro das organizações.

Portanto, é possível afirmar que a construção de ambientes de trabalhos saudáveis com a participação dos atores sociais envolvidos, contribui para uma realidade mais justa e democrática. Por isso faz-se necessária a criação de novas perspectivas sobre o trabalho e as relações interpessoais existentes nele, de forma a estimular o bom relacionamento entre as pessoas (MONACO; GUIMARÃES, 2000). O quadro abaixo apresenta as ações e/ou projetos sugeridos pelos servidores.

Sugestões de ações/Projetos	Quantidade	Entrevistados
<b>Atividades físicas</b>	11	E1/ E3/ E6/ E7/ E10/ E11/ E12/ E13/ E15/ E16/ E18
<b>Eventos de interação social entre os servidores</b>	10	E6/ E8/ E9/ E11/ E12/ E14/ E15/ E16/ E17/ E18
<b>Gestão participativa de ambientes</b>	04	E1/ E5/ E8/ E12
<b>Atividades Culturais</b>	04	E6/ E8/ E10/ E16
<b>Terapia em grupo</b>	03	E3/ E4/ E8
<b>Projeto Segurança do trabalho</b>	01	E2
<b>Programa de descontos em serviços</b>	01	E9

Quadro 5: Sugestões dos servidores de ações e projetos para o PQV.

Fonte: Elaborado pelo Autor

O quadro acima indica que as principais ações que os servidores do *campus* Palmas desejam são atividades físicas regulares e eventos que possibilitem a integração entre os servidores, ambas às sugestões foram citadas por mais da metade dos servidores.

Em seus estudos, Ferreira, Alves e Tostes (2009); Medeiros e Ferreira (2011) constataram que os PQVs priorizam atividades que envolvam relações sociais e o lazer, porém estes programas apresentam uma diretriz conceitual de caráter predominantemente assistencialista. Padilha (2009) corrobora esta visão e assegura que políticas de QVT que se resumem a atividade físicas, culturais e anti-estresse, não só é assistencial, mas também uma ferramenta que busca o ganho de produtividade e melhora da imagem da organização frente aos colaboradores e a sociedade. Ferreira (2009) analisa que estas atividades (ginástica laboral, massagens, dança, ioga, entre outras) não são inúteis, mas paliativas, sendo assim não podem constituir o centro do programa.

Além do cuidado de não usar a atividade física com enfoque paliativo, deve-se observar que a atividade física no PQV utilizada como meio de melhorar o condicionamento físico do servidor pode retirar da prática o viés lúdico. Assim, pode se tornar uma extensão das responsabilidades laborais, principalmente se a atividade for dentro do local de trabalho (GRANDE et. al. 2013).

A atividade física é fundamental ao PQV, visto que a sua relação com a saúde vêm sendo estudada desde antigos textos da China, Índia, Grécia e Roma (BRASIL, 2002). Um bom exemplo de como a atividade física deve estar inserida no PQV é o caso da E3:

“Atividades físicas, por exemplo, no meu caso que tenho um problema no braço por causa do meu trabalho, eu não sei se tem o profissional aqui, seria importante prover isso, treinamento funcional”.

A demanda desta servidora é advinda da função dela, o treinamento funcional fortaleceria a musculatura afetada e ela teria um benefício a sua saúde e a retirada de um mal causado pelo trabalho. Essa é a visão preventiva de atividade física no PQV, o trabalho de força muscular é uma ferramenta que pode evitar que os servidores tenham, por exemplo, dores nas costas por estarem muito tempo sentado.

Outras atividades físicas citadas pelos servidores foram: natação, vôlei, futebol, grupo de corrida, dança, pilates, zumba, balé, hidroginástica, ginástica laboral, academia, handebol, basquete, karatê, defesa pessoal.

Apenas a E11 sugeriu como opção a tão polêmica ginástica laboral, já os entrevistados E8 e E15 além de não sugerir são contrários a tal prática, como mostra o depoimento do E15: “eu acho que é a atividade física mais rejeitada do planeta, o constrangimento que você se põe na laboral”.

Andrade e Veiga (2012) concordam que um PQV que se restringi a oferta de ginástica laboral põe em risco a visão que se tem do trabalhador.

Ainda dentro do escopo da atividade física os entrevistados E1/ E12/ E15/ E18 propõe um fomento por parte do IFTO – Palmas para que o servidor faça uma atividade física. O fala do E1 ilustra esta visão:

“Então assim: dentro do seu horário de trabalho eu vou te dar, por exemplo, uma hora diária, durante três vezes na semana, três horas diárias, se você fizer atividade física e comprovar pra mim, lógico dentro de um processo e tudo mais, você pode se ausentar durante uma hora pra fazer atividade física no seu horário de trabalho você vai ser abonado como sendo pra fomentar a atividade física dos servidores”.

O incentivo da instituição é fundamental para que o servidor sinta-se amparado pela mesma, receber da gestão um tempo dentro do horário de trabalho para realizar uma atividade que trará benefício para a saúde gera um sentimento de valorização no servidor.

Outra solicitação latente é a integração dos servidores através de competições esportivas, gincanas, eventos sociais que envolvam as famílias. A justificativa deste anseio é bem representada pelas falas dos entrevistados E9 e E17 respectivamente:

“Ações voltadas para interação dos servidores, [...] Na FIETO nós fazíamos laboral no corredor, aqui não há interação entre os servidores, eu demorei a conhecer as pessoas. Juntar as pessoas”.

“Criar ação onde os servidores possam se relacionar melhor. Porque a gente vê que os servidores se trancam nas ilhas que são as coordenações”.

Os relacionamentos são abordados em outra proposta dos servidores: a terapia psicológica. Os servidores proponentes crêem que através desta terapia, individual e em grupo seja possível a resolução de conflitos ou até mesmo alternativas para tornar o trabalho mais leve, tal afirmam E3 e E4 respectivamente:

“Principalmente a questão de conflitos [...] qualidade de vida não envolve só o espaço físico, envolve o lado pessoal e emocional essas ações seriam fundamentais”.

“Um projeto com o pessoal da psicologia. Conversar para buscar alternativas para as coisas funcionarem mais leves no trabalho mesmo, de forma que todos pudessem ajudar, de forma que todos se beneficiassem e que agente pudesse viver bem aqui”.

Fica claro que a visão dos servidores do IFTO – Palmas ainda é reducionista em todos os aspectos, seja no conceito de QVT, seja nas ações propostas para o programa. Um dos possíveis motivos para tal seja o desconhecimento dos mesmos sobre o tema. Não ocorreu uma discussão ampla sobre o que é Qualidade de Vida no Trabalho seus conceitos e possibilidades.

### **5.3 – VISÃO DOS GESTORES**

Nesta seção será exposta a perspectiva dos gestores do IFTO – Palmas acerca do Programa Qualidade de Vida, analisando o conteúdo de suas falas para identificar a visão deste segmento a respeito do objeto da pesquisa. Os pontos abordados foram: o conceito de QVT que cada gestor tem; o conhecimento das ações do programa; o setor considerado pelo gestor como responsável pelo PQV; a quem pertence a responsabilidade de cuidar da QVT dos servidores no *campus* e as ações/projetos que os gestores gostariam que fossem implementados no *campus*.

#### **5.3.1 – Visão de Qualidade de Vida no Trabalho**

Conhecer a visão dos gestores sobre qualquer assunto dentro de uma organização é fundamental para identificar as diretrizes que serão seguidas. Quando se trata de QVT não é diferente, pois a valorização do trabalhador tem crescido e é responsabilidade do gestor

investir em recursos humanos (TRIERWEILER; SILVA, 2007). Esta valorização ocorre devido a uma conjuntura competitiva, onde as organizações públicas têm como função atender as necessidades e anseios da sociedade, sendo assim a valorização e o respeito ao ser humano é primordial (MONACO; GUIMARÃES, 2000; OLIVEIRA; LIMONGI-FRANÇA, 2005; FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009; AMORIM, 2010).

Medeiros e Ferreira (2011) apontam em seu estudo que entre 1995 e 2009 houve uma grande expansão na quantidade de órgãos públicos que oferecem ações, políticas ou programas de QVT. O grande desafio de um PQV é conciliar os interesses dos servidores e os da organização, pois enquanto os servidores buscam seu bem-estar a organização busca maior produtividade (CONTE, 2003). Ferreira (2009) afirma que o comprometimento dos altos dirigentes é primordial para o sucesso do PQV, sem o apoio da alta cúpula o programa tende a ruir.

O PQV do IFTO – *Campus* Palmas tem o apoio da gestão do *campus*, ao menos no que diz respeito à importância da existência do programa, uma vez que todos são favoráveis à execução do programa. Da mesma forma como foram avaliadas as falas dos servidores, a classificação da visão dos gestores sobre a visão que os mesmos têm sobre QVT atenderam aos mesmos critérios de análise.

O gráfico abaixo ilustra esta visão.

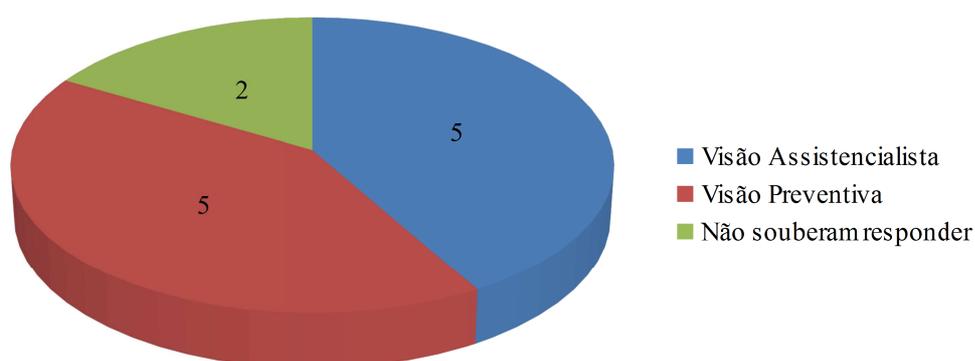


Gráfico 4: Visão dos gestores sobre QVT  
Fonte: Elaborado pelo Autor

Observa-se que a visão da gestão não é alinhada, metade tem uma visão assistencialista de QVT, a outra metade entende a mesma de forma contra hegemônica. O contraste que o gráfico mostra pode ser identificado na fala dos entrevistados E20 e E28 respectivamente. O primeiro com uma visão preventiva e o segundo assistencialista.

“QVT envolve várias questões. A saúde do trabalhador, o seu local de trabalho, o seu bem-estar físico, biopsicossocial, o seu relacionamento interpessoal com os demais servidores do *campus*. Aspectos como estrutura física e funcional dos ambientes. Então todos esses aspectos determinam a QVT do servidor. Inclusive aspectos externos também que podem estar afetando a QV do servidor”.

“Eu vejo assim, a gente passa [...] oito horas no ambiente de trabalho, é um tempo considerável, então no meu ambiente de trabalho essa qualidade de vida que a gente fala a instituição tem que proporcionar para esse servidor o ambiente agradável que vise ações que contribuam para o bem-estar desse servidor, [...] tudo isso pra quê? Pra que ele produza mais, a qualidade de vida ela vai proporcionar, [...] uma maior produtividade para o servidor”.

A diferença dos depoimentos está no resultado que se espera da QVT dentro do ambiente de trabalho. Enquanto a QVT preventiva objetiva ter o trabalho como variável para melhorar o bem-estar do servidor a QVT assistencialista visa a qualidade de vida do servidor como ponte para obter produtividade.

A dificuldade em conceituar QVT por parte dos gestores também foi encontrada por Ferreira, Alves e Tostes (2009) que pesquisaram o PQV de dez órgãos públicos federais. Os autores afirmam que este fato é compreensível, em virtude das várias correntes que definem QVT, entretanto destacam ser imprescindível que a gestão do PQV seja fundamentada em conceitos e metodologias sólidas.

Deve-se buscar uma unidade dentro da equipe gestora, para que o programa caminhe dentro da instituição com uma visão alinhada onde todos almejam atingir o mesmo objetivo. É necessária uma reestruturação da comunicação entre os gestores resultando em uma reorganização do trabalho, possibilitando uma atuação eficaz (FARIAS; ZEITOUNE, 2007).

### 5.3.2 – Conhecimento sobre o Programa de Qualidade de Vida

Conhecer as ações do programa implantado dentro da organização é função vital dos gestores, o desconhecimento do caminho seguido pelo programa pode levar a falência do mesmo. Abaixo quadro com os resultados das ações que os gestores conhecem.

ACÇÕES	QUANTIDADE	ENTREVISTADOS
Atividades físicas	07	E20/ E22/ E24/ E25/ E26/ E28/ E30
Palestras	04	E22/ E26/ E29/ E30
Exames periódicos	03	E22/ E23/ E28
Nenhuma	02	E19/ E27
Orientação	02	E20/E22

<b>nutricional</b>		
<b>Seminário e saúde</b>	01	E21
<b>Distribuição de Kits</b>	01	E25

Quadro 6: Ações do PQV conhecidas pelos gestores  
Fonte: Elaborado pelo Autor

Ao serem questionados sobre as ações que conhecem do PQV dois dos gestores afirmaram que nunca viram uma sequer. Apesar dos problemas estruturais do programa e do seu caráter pontual e esporádico é possível afirmar que este desconhecimento pode ocorrer entre outros motivos por desinteresse dos gestores, como pode ser observado na fala do E19:

“Não sei por que nunca participei, já foram oportunizados momentos pra que a gente participasse e eu não tive, na verdade, curiosidade de entender como funciona o programa”.

Mônaco e Guimarães (2000) em seu trabalho sobre o PQV em uma organização pública identificaram que o processo de implantação do programa começou primeiramente pelo comprometimento da alta gestão, para depois sensibilizar os demais servidores. Em uma organização onde os gestores não demonstram interesse pelo programa consequentemente não haverá adesão dos servidores.

Outra ação citada por um gestor deflagra mais um motivo para ausência dos gestores: o acúmulo de funções. O E21 foi o único de todos os entrevistados que citou o I Seminário de Trabalho & Saúde, afirmou a importância do mesmo, mas ao ser questionado sobre sua participação declarou: “Teve esse seminário e eu por um motivo ou outro em razão da minha função, eu não participei”.

Esses dois argumentos provam que mesmo quando as ações são propostas, as mesmas não são tratadas como prioridade pela gestão.

Sete gestores citaram que já viram atividades físicas, as atividades citadas foram: caminhadas em dias comemorativos (dia do servidor e dia do meio ambiente) e um dia de treinamento funcional. Os entrevistados E24, E29 e E30 reafirmaram a visão dos servidores declarando que o programa se caracteriza por ações pontuais e esporádicas, conforme fala de E24 e E30 respectivamente:

“Teve algumas coisas voltadas ai pra atividades físicas, mas muito pontuais por enquanto. Não vejo ainda algo contínuo que dê pra falar que tem um programa. São muito pontuais”.

“Eu vi algumas ações, não foram muitas, mas eu vi algumas incentivando o pessoal, por exemplo, a prática esportiva. Já aconteceram algumas caminhadas, alguns momentos

que se encaixavam dentro de determinada data pra que aquilo acontecesse, eventos pontuais, **já vi, não presenciei, não participei**”.

O depoimento do E24 é forte, porque afirma a inexistência do programa da forma que o mesmo existe hoje. O E30 traz a tona outra discussão, a participação dos gestores nas ações do programa. Apenas o Diretor Geral, a Coordenadora do programa e a Diretora de Assistência ao Educando e Servidor, afirmaram ter participado de alguma ação, os demais afirmaram apenas conhecer as mesmas. Ou seja, apenas os gestores diretamente envolvidos no PQV.

O desconhecimento por parte dos gestores mostrou-se um grande desafio a ser vencido para o sucesso do PQV dentro do IFTO – Palmas. Amorim (2010) alerta para a importância que deve ser dada a QVT, independente se a organização é pública ou privada, uma vez que a negligência por parte dos gestores pode comprometer o futuro institucional. Tolfo e Piccinini (2001) criticam o discurso formal adotado pelas organizações que preconizam a importância dos colaboradores, porque na prática pouco se vê o encaminhamento neste sentido.

Na sua pesquisa Todeschini e Ferreira (2013) ratificam a visão de Tolfo e Piccinini (2001), pois identificaram que o que os dirigentes pensam sobre QVT não se refletem no chão de fábrica, visto os relatos de mal-estar no trabalho pelos servidores.

### **5.3.3 – Setor responsável pelo PQV**

Os gestores, assim como os servidores, consideram a recém-criada Diretoria de Assistência ao Educando e ao Servidor (DAES) como o setor responsável por alocar o programa e sua comissão, sendo a principal responsável pelo planejamento das ações. Abaixo gráfico que identifica o local adequado para o PQV na visão dos gestores:

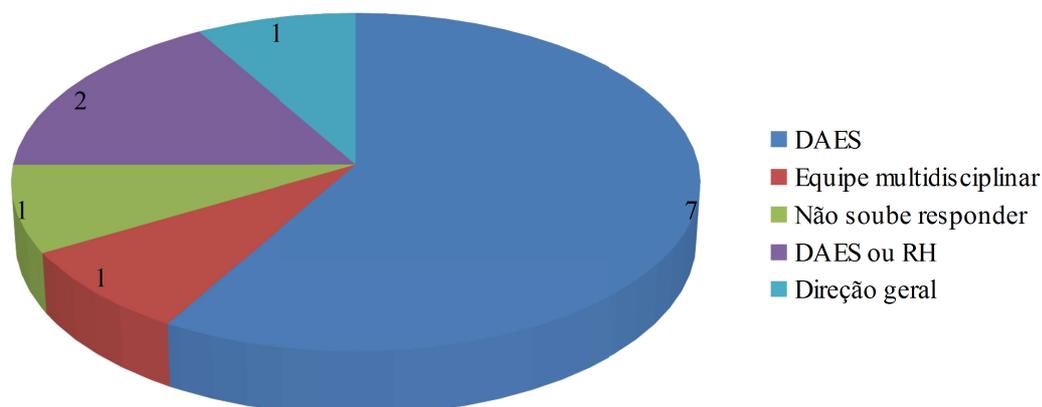


Gráfico 5: Local adequado para o PQV na visão dos gestores  
Fonte: Elaborado pelo Autor

A DAES foi criada em 2015 e tem como principal função auxiliar os servidores e discentes nas suas atribuições. Este achado pode ser explicado no depoimento da própria Diretora da DAES:

“Hoje o programa qualidade de vida faz parte dessa diretoria que foi criada no ano passado (2015), **a gente puxou esse programa pra essa diretoria**, que é uma diretoria de apoio ao estudante e servidor”.

Este relato mostra o porquê da identificação que os servidores têm do PQV com a DAES, houve por parte desta diretoria uma postura de assumir um programa que não tinha rumo e tampouco espaço dentro da instituição.

Como afirmado anteriormente o local preconizado para o PQV é ligado a Direção Geral e os Recursos Humanos, segundo o governo federal, porém esta Diretoria ocupa o espaço de executora do programa, já que nela está lotada a equipe multidisciplinar de saúde do *campus* Palmas composta por: médicos, enfermeiros, técnicos em enfermagem, dentistas, assistente social, nutricionista e psicólogas.

Defende-se neste estudo, portanto, que na construção do novo organograma institucional o PQV esteja subordinado ao planejamento da Direção Geral, do RH e a DAES, sob a responsabilidade de execução da última. Apesar das diretrizes gerais de promoção da saúde do servidor público federal entender que compete apenas aos dirigentes dos órgãos e gestores de recursos humanos o planejamento das ações e a execução às equipes multiprofissionais vinculadas aos órgãos.

Oliveira (2006) afirma que um dos principais motivos que resultam em falhas de políticas públicas é a dissociação da área responsável pela elaboração e a área responsável pela implementação no momento do planejamento.

O problema ocorre porque em muitos casos a política proposta pelos elaboradores está longe da realidade dos atores que executam a política e até mesmo dos indivíduos impactados pela mesma. Desta forma de nada adianta um grande comprometimento no topo da organização se na sua base não há identificação com as propostas planejadas. O resultado de uma política pensada por outros é a baixa produtividade e satisfação menor dos envolvidos na execução e na adesão dos impactados, desta forma uma ação que deveria promover QVT tem ação contrária (KEINERT, 1997).

#### **5.3.4 – Responsabilidade da QVT no *Campus***

A atribuição da responsabilidade da QVT no ambiente de trabalho mostrou que os servidores e os gestores pensam bem diferente sobre esta questão. Enquanto a maioria dos servidores atribui a responsabilidade da QVT aos gestores, estes reafirmam sua parcela de responsabilidade, porém não eximem ninguém da responsabilidade. Como afirma o entrevistado E30:

“Eu partilho da ideia, de que todos devem se engajar nessa ideia, deve ter uma consciência única no sentido de que esse programa é importante, do ponto de vista de gestão dele, deve ter sempre um grupo de pessoas a frente, de profissionais pra que isso se torne realidade, e entra em todo *campus*, reitoria, é um processo. É um procedimento único onde todos estejam refinados e alinhados pra que assimilem o programa. A gestão [...] ela deve dar o apoio necessário com relação ao acontecimento dele”.

Abaixo o gráfico que representa esta visão:

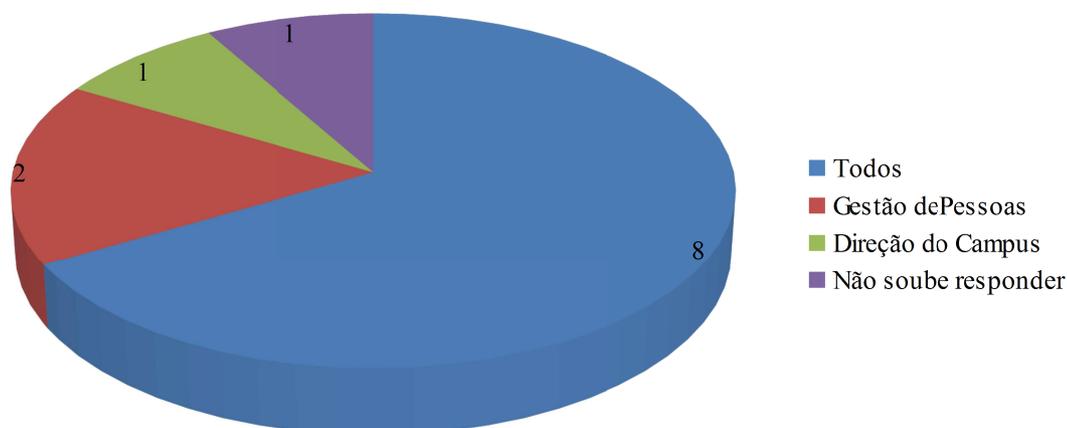


Gráfico 6: Responsabilidade da QVT segundo os gestores  
Fonte: Elaborado pelo Autor

Dos doze gestores, oito compartilham corretamente da visão que a QVT é responsabilidade de todos. Apenas o Diretor Geral crê que ele é o responsável pela QVT dos servidores, isto não é um dado ruim, visto que o mesmo reconhece sua importância no processo de construção de uma Qualidade de Vida melhor dentro do ambiente de trabalho.

O trabalho em equipe é fundamental para o sucesso das políticas implementadas pelo PQV como afirma o E21:

“A gestão em si, os gestores devem se preocupar com essa questão que eu acho muito importante, mas também eu atribuo uma parte aos próprios servidores também, a gente pode estar levantando algumas demandas, justamente para a gestão pra estar conhecendo a questão de necessidades. Então eu acho que os dois teriam um importante significativo nesse processo”.

Sampaio (2012) relata que a cogestão, as decisões participativas e a maior participação dos trabalhadores são conceitos fundamentais dentro da QVT. Paiva e Couto (2008) afirmam que os gestores devem buscar meios para que os colaboradores participem ativamente visando atingir de forma mais eficaz os objetivos organizacionais.

Ferreira, Alves e Tostes (2009) alertam para que não se propague nas organizações o que os mesmos identificaram em seu estudo. Neste ficou evidente que a ideia que se tinha sobre a responsabilidade dos gestores era a de que o papel da gestão é apenas “disponibilizar

atividades que alterem a rotina de trabalho, visando o relaxamento e o aumento da disposição de cada um para trabalhar de forma mais satisfatória” (p.324). Desta forma o foco dos gestores é a produtividade e o bem-estar uma preocupação secundária.

Oliveira (1998) defende que as organizações devem adotar métodos menos verticalizados, com maior interação entre chefes e subordinados, trabalhando mais em equipe e concedendo autonomia a seus trabalhadores.

### 5.3.5 – Sugestões de ações e projetos

Foi solicitado aos gestores que os mesmos propusessem ações ou projetos que os mesmos gostariam de ver implantados no PQV do IFTO – Palmas. O resultado surpreendeu, pois quase a metade dos gestores não propôs ação nenhuma, como indica o quadro abaixo:

Ações / Projetos	Quantidade	Entrevistados
<b>Não propôs nenhuma</b>	05	E19/ E21/ E26/ E27/ E29
<b>Eventos sociais</b>	03	E23/ E24/ E25
<b>Ginástica Laboral</b>	03	E24/ E28/ E30
<b>Acompanhamento nutricional</b>	02	E22/ E24
<b>Parcerias com instituições</b>	01	E20
<b>Qualificação profissional</b>	01	E23
<b>Terapia psicológica</b>	01	E28
<b>Palestras</b>	01	E30

Quadro 7: Atividades propostas pelos gestores para o PQV

Fonte: Elaborado pelo Autor

Este resultado vai ao encontro da ideia que os gestores do IFTO – *Campus* Palmas tem uma visão altamente assistencialista do programa. O E19 justificou a ausência de colaboração da seguinte forma:

“Eu não tenho (sugestão de ação). Na verdade como o programa está dentro do local de trabalho e quando a gente vem pra cá vem pra trabalhar, talvez esse seja a principal falta de atratividade do programa. Parece que esse programa no local de trabalho traga a ideia de mais uma responsabilidade, enfim, é confuso”.

Este posicionamento dos gestores que não propuseram projetos remete a uma visão do trabalhador como o responsável pela sua própria QVT, apesar dos mesmos afirmarem em sua maioria que a QVT é uma responsabilidade de todos.

Três gestores gostariam de ter um projeto de ginástica laboral, uma atividade que como já foi apresentado está aquém dos interesses dos servidores. A ginástica laboral é uma atividade marginalizada enquanto ferramenta de promoção de QVT.

Em sua pesquisa em dez órgãos públicos que possuíam um PQV, Ferreira, Alves e Tostes (2009) identificaram o mau uso da ginástica laboral. Em apenas um órgão a atividade era realizada de forma adequada, com exercícios específicos para a necessidade de cada grupo de servidores. Nos demais programas as atividades eram realizadas sem qualquer organização metodológica, levando ao descontentamento dos servidores, pois a atividade não tinha significado para o mesmo.

De todas as ações citadas apenas a do E23 mostrou características preventivas. O gestor propôs um projeto que busca a qualificação do servidor como forma de motivá-lo.

“Qualificação, eu ainda insisto que devemos fazer um diagnóstico das necessidades das pessoas, das qualificações que elas gostariam de fazer, e acredito também que essa forma de motivar as pessoas”.

Padilha (2009) defende este ponto de vista citado pelo gestor acima, o autor pondera que as organizações devem olhar para a QVT de seus funcionários como um benefício direto à vida do mesmo, e não como justificativa para aumento de produtividade. Os Programas de Qualidade de Vida no Trabalho devem proporcionar ações que permitam a prevenção e a promoção da saúde do servidor atendendo suas necessidades de forma abrangente (ANDRADE; VEIGA, 2012).

Conte (2003) fala da importância de tratar a gestão da QVT de forma dinâmica, holística e contingencial. Dinâmica porque as mudanças por quais passam pessoas e organizações são constantes, holísticas porque não adianta observar apenas o aspecto físico, pois os aspectos sociais e psicológicos afetam igualmente a satisfação do indivíduo. E ela deve ser contingencial porque depende diretamente da realidade financeira e orçamentária que cada gestor vivencia.

Amorim (2010) corrobora esta visão e acrescenta que uma das grandes dificuldades encontrada pelos gestores em seu processo decisório se encontra nas limitações legais, como limites de investimentos, licitações, estrutura de cargos, entre outros.

Os achados encontrados nesta seção apontam para necessidade de um maior engajamento dos gestores nas questões relativas ao PQV. Primeiramente deve ficar claro a conceituação de QVT em toda sua essência preventiva, para posteriormente ocorrer um planejamento participativo que atenda os anseios dos servidores do IFTO – Palmas. É importante ressaltar que não há cargos de gestores de carreira no IFTO, portanto, os que hoje são gestores foram e tornarão a ser apenas servidores, desta forma os gestores devem sempre pensar como um servidor comum.

## 5.4 – VISÃO DOS GESTORES VS. SERVIDORES EM RELAÇÃO À SUA QVT.

Nesta seção o objetivo é contrastar a visão dos servidores com a visão dos gestores visando compreender se o posicionamento dos atores sociais sobre sua própria QVT interfere na concepção que o mesmo tem dos PQV. Para isso analisou-se brevemente a QVT dos entrevistados com base nos aspectos propostos por Ferreira, Alves e Tostes (2009). Os aspectos observados foram: condições físicas e de organização do trabalho, crescimento e reconhecimento profissional, elo trabalho-vida social e relacionamentos interpessoais.

### 5.4.1 – Avaliação das Condições de Trabalho

Não se pretende neste estudo fazer uma análise completa da QVT dos servidores do IFTO – Palmas, pois o objeto da pesquisa é o Programa de Qualidade de Vida. Entretanto a perspectiva pessoal da Qualidade de Vida no Trabalho de cada indivíduo constrói os alicerces do pensamento sobre o PQV.

Os entrevistados avaliaram suas condições físicas de trabalho, envolvendo os espaços físicos, iluminação, climatização, materiais disponíveis entre outros. Avaliaram também a organização do trabalho que é mensurada pela cobrança, sobrecarga, pressão e características da tarefa. O quadro abaixo compara como os servidores e gestores enxergam suas condições de trabalho.

Avaliação das Condições de Trabalho	Quantidade Servidores	Servidor Entrevistado	Quantidade Gestores	Gestor Entrevistado
<b>Ruim/Péssima</b>	04	E7/E8/E9/E13	X	X
<b>Regular/ Razoável</b>	09	E1/E2/E5/E10/E11/E15/E16/E17/E18	02	E23/E28
<b>Boa/ Ótima</b>	05	E3/E4/E6/E12/E14	10	E19/E20/E21/E22/E24/E25/E26/E27/E29/E30

Quadro 8: Comparação da Avaliação das Condições de Trabalho  
Fonte: Elaborado pelo Autor

O quadro mostra claramente a diferença da análise dos dois grupos. Os gestores quase em sua totalidade consideram suas condições de trabalho ótimas, apenas os E23 e E28 avaliam como regular. E nenhum gestor considerou suas condições de trabalho ruim ou

péssimas. Este dado demonstra que os gestores estão satisfeitos com as condições que dispõem dentro do ambiente de trabalho, como relata o E22:

Nós temos recursos de informática que são muito bons, nós temos um material humano de excelência, o pessoal tem muita experiência em recursos humanos e faz atualizações constantemente. Então isso ajuda para que o trabalho flua e nosso ambiente de trabalho, o clima entre nós é muito bom, então de uma maneira geral eu acho que nós estamos bem na gerência de recursos humanos. [...] A organização do trabalho é boa, ela é tão boa que nos permitir atender excepcionalidades de uma maneira muito tranquila.

Os servidores por sua vez têm uma visão oposta, apenas cinco entrevistados consideram as condições ótimas ou boas, a metade considera regular e neste segmento aparecem quatro servidores que enxergam as suas condições de trabalho como ruins. O depoimento de E7 e do E11 respectivamente exprime esta realidade:

O meu ambiente de trabalho é bastante insalubre, a própria exposição a produtos químicos, o ambiente que não é apropriado para os que se trabalha não atende os requisitos mínimos de segurança para um profissional, e nem para os alunos. (E7)

Tem dias que eu não consigo ir ao banheiro [...] A cobrança vem de baixo pra cima, como atendimento das demandas, conciliação de conflitos, tentativa de encontrar a solução dos problemas que me apresentam [...]. A grande maioria das pessoas que chegam aqui é porque não sabem onde encontrar a solução, se nós tivéssemos dentro do próprio programa caminhos que nós pudéssemos seguir pra resolver, pra tentar resolver os problemas, acho que isso já facilitaria. Um organograma novo facilitaria muito, porque mostraria onde as pessoas deveriam ir para resolver seus problemas. (E11)

Estes relatos trazem alguns dos motivos apontados pelos servidores como responsáveis pela precariedade das condições de trabalho. Os entrevistados E2, E14, E17 e E18, todos docentes, relataram a dificuldade de carregar o aparelho de Datashow pelo *campus*. Segundo os entrevistados, o peso do aparelho e as grandes distâncias prejudicam sua saúde, como se observa no relato do E14:

“Se você precisa de Datashow, por exemplo, para uma aula você tem um espaço físico muito grande, você tem que buscar o Datashow num lugar levar pra outro, então é muita coisa pra você carregar num *campus* muito grande, isso causa dores nas costas”.

Outro fator que impacta na perspectiva dos entrevistados é relatado pelos servidores E8, E12 e E16 que informaram problemas recorrentes nos ar-condicionado de seus ambientes de trabalho.

Um dos pontos de divergência mais evidente na visão dos gestores e servidores são os aparelhos de informática utilizados no trabalho. Os servidores E1, E5, E9, E12, E13, E15 e E18 em seu depoimento afirmaram que as condições das máquinas utilizadas são

precárias, não há um sistema operacional adequado e materiais suficientes para execução da função, como aponta o E5:

“O sistema que a gente utiliza [...] é um sistema de 93, ele nunca foi atualizado, tanto que a gente tá tendo que usar uma máquina virtual, porque ele só roda no Windows XP pra gente poder minimamente trabalhar”.

Apesar de todas as dificuldades encontradas pelos servidores, esse cenário é oposto quando se trata dos gestores. E20, E21, E22, E25, E27 e E29 consideram boas as condições de trabalho neste aspecto o que demonstra o E22:

“Nós temos recursos de informática que são suficientes, que são muito bons inclusive”.

Vieiro et. al. (2011) em seu estudo afirma que o ambiente físico ruim de trabalho, os equipamentos de tecnologia e a falta de preocupação dos gestores são fatores geradores de estresse no trabalho, acarretando em perda de QVT. O conceito de QVT envolve as questões de novas tecnologias no trabalho, portanto é fundamental uma preocupação com o bem-estar dos servidores (SCHMIDT; DANTAS, 2006).

As diferenças de condições físicas de trabalho e de materiais e insumos necessários entre os gestores e os servidores justificam a visão antagônica dos dois grupos. Os servidores têm menos estrutura no ambiente de trabalho, logo sua percepção das condições não é boa, por outro lado os gestores consideram ótimas suas condições porque dispõem de todo aparato necessário para o desenvolvimento das suas atividades.

#### 5.4.2 – Avaliação das Relações Interpessoais

As relações interpessoais foram citadas por alguns dos servidores como fundamentais para uma boa QVT, por isso verificou-se como os mesmos avaliam essas relações em três níveis: Com os pares, com os chefes e com os clientes, que neste caso são os alunos e os pais. Abaixo quadro que ilustra esta visão

Avaliação das Relações Interpessoais	Quantidade Servidores	Servidor Entrevistado	Quantidade Gestores	Gestor Entrevistado
<b>Boas sempre</b>	11	E1/E2/E3/E7/E8 /E9/E10/E12/	7	E19/E20/E21/ E23/E27/E28/

		E16/E17/18		E30
<b>Boas, mas já houve conflitos</b>	03	E4/E11/E13	3	E25/E26/E29
<b>Há conflitos com os pares</b>	02	E14/E15	2	E24/E22
<b>Há conflitos com os chefes</b>	02	E5/E14	X	X
<b>Há conflitos com os pais e alunos</b>	01	E6	X	X

Quadro 9: Avaliação das relações interpessoais  
Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro mostra que quando perguntados sobre como avaliam as suas relações sócio profissional a maioria dos servidores e gestores considera boa, como relatam os entrevistados E8 e E9 respectivamente:

“Com os colegas o relacionamento é saudável, respeitoso, a gente nunca teve nenhuma desavença [...] Com os alunos o relacionamento é bom, [...] e com as chefias também eu acredito que o relacionamento é bem saudável”.

“Eu considero como boas, eu tenho uma linha de contato com todo mundo”.

Porém, foi possível observar que esta resposta não condiz com a realidade em sua totalidade, estes servidores enfrentam problemas de relações interpessoais que foram identificados ao serem questionados sobre o que afeta negativamente sua QVT. Neste caso os mesmos respondentes declararam respectivamente E8 e E9:

“Eu tenho a leve impressão que os procedimentos são sempre pra prejudicar o servidor, ninguém preocupa com o que pode fazer pra ajudar o servidor, [...] eu já sofri com isso e outros colegas também”.

Tem muito tratamento desigual, pessoas que chegam mais tarde e ninguém fala nada, não acontece nada com elas, então eu vejo isso como fator desmotivante. Como fator prejudicial pra minha QV porque eu chego aqui desmotivada. Eu tenho que chegar aqui das 8 as 12 e das 14 as 18, se o professor chega meia hora atrasado o aluno vai lá na COTEPE, os técnicos não, já vi técnico chegar aqui 10:30 e não é uma vez duas vezes, são várias vezes porque eu conheço. Isso fere muito nosso ego, isso machuca muito o servidor.

Nota-se que apesar de não haver um problema pessoal a relação dos servidores com alguns colegas abala sua QVT. No caso do entrevistado E8 o problema dele ocorre com setores da gestão que no entendimento dele elaboram processos com o intuito de prejudicar o servidor, apesar de não ter um problema com um indivíduo específico, esta situação influencia negativamente nas suas relações interpessoais. A E9 descreve um problema de desmotivação por tratamento desigual, pois observa outros colegas tendo regalias que não se estende a todos, isto causa um desconforto na servidora mesmo ela não tendo um problema direto com o servidor em questão.

Além destes dois entrevistados, E2, E10 e E17 foram identificados na mesma situação, os dois primeiros com problemas com os pares e o último com problemas com a gestão. Entre os gestores esta situação não foi encontrada.

Apenas o entrevistado E14 relatou ter problemas com mais de um segmento, o mesmo declarou que seu relacionamento com alguns colegas e chefe não é bom devido ao protecionismo da chefia em relação a alguns colegas, em contrapartida afirma que seu relacionamento com os alunos é o que dá sentido ao seu trabalho.

O caso do respondente E14 não é o único no que se refere a boa relação com os alunos, os entrevistados E2, E3, E5, E7, E8, E10, E13, E16, E17 e E23 também citaram que o relacionamento com os alunos e a possibilidade de vê-los crescer é um dos fatores que motivam a ida ao trabalho, como afirma os entrevistados E7 e E13 respectivamente:

“É a relação que a gente tem com os alunos, é bastante gratificante, que quando o aluno entra lá que você ensina a aula pra ele, que ele sai satisfeito, isso pra mim é gratificante”.

“Positivo é o agradecimento dos alunos [...] quando eles retornam e eles falam que foi através daquele departamento e através daquele professor que ajudou no crescimento dele, eu acho que é isso daí que vale a pena a gente vir trabalhar”.

Rocha e Felli (2004) em seu estudo sobre Programas de Qualidade de Vida concluíram que o relacionamento profissional constitui uma das principais condições geradoras de QVT. Silva e Ferreira (2013) corroboram esta afirmativa em sua pesquisa ao afirmar que as boas relações entre supervisores e empregados são essenciais dentro do contexto organizacional. Este relacionamento permite uma maior satisfação no trabalho e um maior afeto pelo trabalho desenvolvido.

Oliveira (1998) e Mônaco e Guimarães (2000) afirmam que para haver esta mudança de mentalidade na organização é necessária a construção de novos processos de trabalho, menos verticalizados e mais cooperativos entre chefes e trabalhadores, priorizando o trabalho em equipe e a autonomia responsável.

De acordo com os resultados encontrados e com as afirmações dos autores fica clara a necessidade do PQV do IFTO – Palmas buscar a melhoria do gerenciamento dos fatores pessoais dos servidores e proporcionar melhores relacionamentos entre todos os servidores, incluindo os gestores.

### 5.4.3 – Avaliação Elo Trabalho – Vida Social

O trabalho e a vida social do indivíduo são duas esferas que se entrelaçam constantemente, e interfere na vida de cada trabalhador de maneiras diferentes. Neste estudo observamos que os entrevistados se encaixaram em três categorias: Aqueles que não têm sua vida pessoal afetada pelo trabalho; aqueles que relatam um impacto positivo do trabalho na sua vida social e aqueles que sofrem uma interferência negativa do elo trabalho-vida social.

O quadro abaixo identifica e compara o sentimento dos servidores e gestores sobre esta influência:

Elo	Quantidade	Servidor	Quantidade	Gestor
Trabalho – Vida Social	Servidores	Entrevistado	Gestores	Entrevistado
<b>Não interfere</b>	06	E1/E2/E6/E7/ E10/E15	05	E19/E24/E26/E27 /E30
<b>Interfere Negativamente</b>	07	E4/E5/E9/E11/ E13/E17/E18	01	E25
<b>Interfere Positivamente</b>	05	E3/E8/E12/E14/E16	06	E20/E21/E22/E23 /E28/E29

Quadro 10: Avaliação do elo Trabalho – Vida social  
Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro mostra que o trabalho impacta de forma mais negativa aos servidores que os gestores. Apenas um gestor afirmou que o trabalho atrapalha sua vida social. Já entre os servidores a interferência negativa foi a mais citada, como mostra o depoimento do E11 e E18 respectivamente:

“A sobrecarga do setor atrapalha em casa. As preocupações vão além do horário de trabalho, a gente cansa muito fisicamente também, além do psicológico. Eu percebo principalmente na disposição que eu tenho pra brincar com meus filhos, eu não tenho”.

Eu venho observando desde que entrei no IFTO, certo desgaste emocional, em virtude talvez do excesso de trabalho, porque a profissão docente é aquele profissional que leva trabalho pra casa, então às vezes você perde um final de semana, às vezes feriado tá todo mundo tranquilo e você tá ali trabalhando. Eu tive depressão, desenvolvi problemas de estomago, insônia, fui parar no psiquiatra.

Nota-se que o motivo principal deste problema é a sobrecarga de trabalho dos profissionais que afeta a vida familiar e a saúde física e mental dos mesmos. No estudo de Grande et. al. (2013) os autores afirmam que o tempo de vida em família é determinante na percepção da QVT dos trabalhadores. Amorim (2010) aponta que a aplicação da QVT na

administração pública possibilita um melhor tratamento ao servidor público, valorizando seu trabalho, seu bem-estar e sua família.

Os entrevistados que declararam que o trabalho não interfere na sua vida social, têm como principal característica não levar trabalho para casa, assim o estresse do trabalho fica na instituição como aponta o depoimento dos entrevistados E15 e E19 respectivamente:

“Eu não levo trabalho pra casa, cheguei ao ponto que quando eu piso lá fora eu esqueço, às 18hs eu bato o chinelo, tiro a poeira, sopro no ombro e acabou”.

“O trabalho eu deixo aqui quando eu vou pra casa. A minha esposa até briga comigo porque eu não quero falar sobre como foi o trabalho. Os problemas ficam aqui. E socialmente também eu busco não fazer comentários sobre o meu trabalho”.

A conduta destes servidores está em consonância com os autores de QVT. Dourado e Carvalho (2006) aborda que o equilíbrio entre o tempo de trabalho e o tempo com a família influencia de forma positiva a satisfação do servidor. Padilha (2009) afirma que os problemas do trabalho não devem alastrar-se na vida pessoal e familiar do indivíduo.

Outro grupo de indivíduos afirmou que o trabalho e a vida social se entrelaçam positivamente porque as amizades formadas no círculo social foram construídas no ambiente de trabalho, como se observa nos depoimentos de E8 e E22 respectivamente:

“Eu tenho grandes amizades que foram feitas aqui no IFTO, eu tenho amigos de 10 anos que foram meus alunos aqui. Colegas que desenvolvem projetos aqui dentro que foi discutido lá fora, tomando uma cerveja”.

“Do meu ciclo de amizade hoje, muitas vezes quando eu saio ou quando vou fazer alguma coisa como ir num casamento, é com as pessoas do meu trabalho, então a influência do meu trabalho é muito forte na minha vida social”.

No estudo de Andrade e Veiga (2012) que analisou o PQV de uma organização o benefício melhor avaliado foi a maior integração e descontração com os colegas de trabalho. Isso explica o fato de boa parte dos servidores sugerirem ações que envolvessem uma integração entre os servidores.

#### **5.4.4 – Avaliação do Crescimento e Reconhecimento Profissional**

O aspecto de crescimento e reconhecimento profissional dentro do IFTO – Palmas demonstrou ser a maior divergência de visões de toda a pesquisa. Abaixo quadro que apresenta esta situação:

Crescimento	Quantidade	Servidor	Quantidade	Gestor
-------------	------------	----------	------------	--------

Reconhecimento Profissional	Servidores	Entrevistado	Gestores	Entrevistado
<b>Bom/ótimo</b>	01	E3	12	TODOS
<b>Ruim/Péssimo</b>	15	E4 ATÉ E18	X	X
<b>Não soube responder</b>	02	E1/E2	X	X

Quadro 11: Comparação da visão de crescimento e reconhecimento profissional

Fonte: Elaborado pelo autor

É perceptível que os servidores não estão satisfeitos com a política de crescimento e reconhecimento do IFTO – Palmas enquanto todos os gestores consideram que a situação é boa. Pode-se afirmar que os gestores estão satisfeitos com o crescimento e reconhecimento porque os mesmos ocupam cargos de confiança, que necessitam de uma capacidade técnica e política para ser exercido. Mesmo que os critérios de escolha não tenham sido puramente técnicos, com certeza os servidores elevados à posição de gestores possuem atributos que os capacitam a exercer tal função, isto significa reconhecimento do trabalho desenvolvido por estes servidores.

Este estudo não tem o intuito fazer juízo de valor sobre as escolhas da Direção Geral na escolha dos seus diretores e gerentes, apenas identificar os motivos que podem levar a estas escolhas.

Dos servidores apenas a E3 considerou bom o reconhecimento, o motivo apresentado pela servidora corrobora a afirmação acima de que a ocupação de um cargo influencia na perspectiva do indivíduo, conforme relata a entrevistada:

“O meu foi bom, porque com três meses no IFTO eu já consegui uma coordenação e tenho participado de comissões, tenho participado da reestruturação dos núcleos”.

O gestor E28 também trata de sua experiência pessoal para argumentar porque considera o reconhecimento e o crescimento bons:

Eu entrei aqui em 2003 e de 2003 pra cá eu já fui bibliotecária, eu passei pela chefia de gabinete, assumi a Gerência de administração e manutenção que foi só um ano e depois eu fiquei na coordenação da biblioteca e recebi esse convite para assumir essa diretoria que para mim é um desafio muito grande, e quando eu perguntei para a pessoa por que, eu fiquei muito surpresa, por que eu? Então na fala da pessoa, que é o diretor geral ele falou que por todo o trabalho que estava sendo feito e aí eu vi uma questão de reconhecimento.

Dentro do serviço público o crescimento profissional acontece com as capacitações feitas pelos servidores, progressões e promoções previamente estipuladas no plano de carreira e com a ascensão a um Cargo de Direção (CD) devido à boa remuneração destes.

As progressões e promoções dos servidores estão fora da zona de governabilidade da gestão do IFTO – Palmas por se tratar de lei federal. Quanto às capacitações existem editais de afastamento e bolsas de qualificação, porém são insuficientes para atender a todos os que precisam. Hoje as bolsas concedidas pelo IFTO são restritas a docentes, os técnicos administrativos não têm acesso.

A maior reclamação dos servidores quanto ao crescimento é o caráter político nas indicações para CD, como ilustra a fala dos entrevistados E9 e E18 respectivamente:

“Tem cargos que você vê nitidamente que são indicadas e não tem competência nenhuma pra estar ali, mas mesmo assim estão e não desenvolvem a função e ninguém fala nada. E pessoas que às vezes dão o sangue pelo IFTO não tem nem um obrigado”.

“Na verdade esse crescimento está mais relacionado com o apadrinhamento. O que eu percebo aqui é tudo questão de política, então se você tem alguém que possa te indicar, você tem crescimento e consegue chegar a um cargo”.

A proposta dos servidores é que os critérios de escolha para CDs sejam transparentes e justos no aspecto técnico, conforme afirma E7:

Mas a escolha pra alguém desenvolver um projeto ou está a frente de uma diretoria ou de uma coordenação não existe um programa claro, definido de escolha dessas pessoas, isso desestimula outras a querer apresentar um bom trabalho. Acho que deveria ter uma política bem definida de como que vai ser escolhida uma pessoa que vai desenvolver um projeto. Acho que falta transparência em muitas coisas aqui, acho que falta muita informação, às vezes os atos são feitos pelo melhor da instituição, mas pelo fato de não ser dado publicidade, sempre paira a duvida no ar e fica muito disse me disse, muito cochicho simplesmente porque não foi dado publicidade dos atos.

Já na questão do reconhecimento do trabalho os servidores relatam ausência de um olhar mais cuidadoso da gestão. Para eles servidores que desenvolvem bons trabalhos não são reconhecidos nem dentro do próprio *campus*, como se identifica nos relatos dos entrevistados E16 e E17 respectivamente:

“Eu ganhei um prêmio da minha dissertação de mestrado. A UFT publicou no outro dia, aqui eu fui atrás fizeram uma reportagem comigo em 15 dias e nunca foi para o site. Então eu acho que a instituição não reconhece os trabalhos que são feitos aqui”.

“Ah muito fraco. Reconhecimento nenhum, você pode ter certeza disso. Aqui geralmente você não é reconhecido pelo que você faz você é reconhecido pelo que você não faz. Esse é um problema sério aqui com relação à gestão”.

Este reconhecimento cobrado pelos servidores encontra respaldo na declaração de Vieiro et. al. (2011) que afirma que o trabalho é onde o homem conquista seu reconhecimento, portanto o trabalho é peça fundamental na vida do indivíduo e na sua qualidade de vida. Esta crescente valorização do ser humano no ambiente de trabalho faz com que seja dever dos gestores investir no capital humano (MONACO; GUIMARÃES, 2000; TRIERWEILER; SILVA, 2007). Em algumas organizações este cuidado com a satisfação no trabalho dos indivíduos e sua valorização está associado ao desenvolvimento da qualidade do serviço (AMORIM, 2010; SILVA TIMOSSIA et. al. 2010).

Ao analisar os depoimentos dos servidores e gestores constata-se que a QVT dos gestores é superior a dos servidores. Diante disso é desaconselhável que um programa de Qualidade de Vida no Trabalho seja pensado e planejado sem a participação efetiva de todos. Considera-se, portanto, que a boa QVT dos gestores deve se estender a todos. Para que isso ocorra, todos os gestores devem pensar seus setores de forma humanizada e privilegiando também a qualidade de vida do capital humano que presta serviços à sociedade e não somente a qualidade do produto, no caso, a formação dos alunos.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou compreender como ocorre a Programa de Qualidade de Vida do IFTO – *Campus* Palmas e a visão que os gestores e servidores têm sobre o mesmo. Para alcançar o que foi proposto estabeleceu-se quatro objetivos: (1) Descrever como ocorre a política pública; (2) Identificar a visão dos gestores sobre o PQV; (3) Identificar a visão dos servidores sobre o PQV; (4) Comparar como cada segmento percebe a sua própria QVT.

O primeiro objetivo visou descrever como ocorre o ciclo de políticas públicas dentro do PQV do *Campus* Palmas. O resultado encontrado através das entrevistas com os gestores apontou para uma ausência de planejamento dos gestores do órgão, inclusive os responsáveis pela política pública em questão. Identificou-se que não há um documento norteador para execução e planejamento do PQV, todas as ações são baseadas apenas nas leis federais, sem levar em conta as especificidades do local do Programa.

Não há indícios de utilização de metodologia de planejamento e execução, as ações são propostas pela reitoria e acatadas pela comissão local. Foi verificado que os membros da comissão local, com exceção da coordenadora, não atuam mais no programa e uma nova comissão está prevista para o ano de 2016 com novos integrantes.

O segundo objetivo identificou a visão dos servidores do IFTO – Palmas a respeito do Programa de Qualidade de Vida dentro do órgão. Nota-se que a conceituação do que é QVT e quais as atribuições de um PQV não são compreendidas pelos servidores, há uma visão de Qualidade de Vida sendo alcançada apenas pela prática da atividade física e hábitos alimentares saudáveis. Não há a percepção que o trabalho tem que mudar, o ambiente tem que ser alterado para que a sua própria QVT seja melhorada.

Observou-se que os servidores não conhecem o Programa, nem a sua comissão, nem suas atribuições e tampouco suas ações. As ações para conscientizar os servidores da importância do Programa, dar ciência das ações ocorrem apenas pelo e-mail institucional e muitas das vezes esta ferramenta não obtém sucesso pelo excesso de e-mail recebido pelos servidores. Outro meio de debate são algumas palestras promovidas pela comissão em algumas ocasiões, porém além de não serem ações atrativas ocorrem no horário de trabalho dos servidores, comprometendo sua participação.

O terceiro objetivo era similar ao anterior, porém desta vez os gestores manifestaram suas opiniões sobre o PQV. O ponto a ser destacado neste objetivo é o desconhecimento dos gestores acerca do Programa. A equipe gestora não possui informações sobre o PQV, seja

sobre sua implantação, suas ações ou a forma de gerenciamento do mesmo.

Apenas os gestores diretamente envolvidos possuem informações básicas sobre o Programa. É fundamental que haja um engajamento maior dos gestores das outras áreas, pois nos seus respectivos setores a QVT dos seus subordinados deve ser questão prioritária. Nota-se também que apesar de considerar importante a implantação de um Programa com ações voltadas para a QVT os próprios gestores não participaram das ações já realizadas.

O último objetivo foi proposto na tentativa de compreender a visão dos entrevistados sobre o PQV através de uma breve análise da sua QVT. A hipótese é que se o servidor ou o gestor avalia bem a sua própria QVT a necessidade de um Programa de Qualidade de Vida diminui, visto que o mesmo está satisfeito e não necessita de qualquer outra intervenção. Em contrapartida aqueles que julgam sua QVT razoável ou ruim tendem a dar maior importância a um Programa.

A falta de conhecimento e de envolvimento dos gestores pode estar associada ao fato dos mesmos considerarem boas suas condições de trabalho, as suas relações interpessoais e seu reconhecimento profissional. Entretanto estudos mais aprofundados sobre a QVT dos servidores e gestores devem ser realizados, visto que este estudo tem como objeto o PQV.

Considera-se que este trabalho atingiu seus objetivos de forma satisfatória levantando dados concretos que eram apenas suposições, entre eles a falta de participação de servidores e gestores nas ações do Programa, o baixo envolvimento da gestão no assunto, o caráter esporádico do PQV, a desestruturação da comissão local e a falta de planejamento das ações.

Para alcançar estes objetivos algumas limitações e dificuldades foram encontradas durante o decorrer da pesquisa. Como principal entrave, a greve atrapalhou a coleta de dados com os entrevistados e o acesso aos documentos institucionais, porque não havia documentos disponíveis no site do IFTO e do IFTO – Palmas. Os setores responsáveis pelo Programa de QVT foram procurados, porém os servidores estavam em greve.

Um grande entrave para coleta de dados com os entrevistados foi a dificuldade de conseguir reunir-se com os mesmos, por diversas vezes havia horário agendado, mas o entrevistado não respondia a pesquisa naquele momento alegando problemas pessoais ou demandas do setor. Houve também servidores que se comprometeram colaborar e mudaram de ideia e desistiram de realizar a entrevista. Os gestores foram entrevistados em sua totalidade, porém alguns não quiseram responder no primeiro contato realizado, desta forma foi feita uma explanação da pesquisa e seus objetivos com intuito de persuadi-los a

responder a entrevista, havendo êxito nesta estratégia.

Alguns entrevistados se sentiram desconfortáveis antes da entrevista, primeiro por ser um tema que os mesmos declararam não pensar sobre, e outro motivo foi a necessidade de falar sobre temas que podem causar conflito, como as relações interpessoais e as condições de trabalho. Para superar esta dificuldade, foram explanados para os entrevistados os motivos da pesquisa e garantida a confidencialidade dos dados quando os mesmos fossem utilizados na pesquisa. Uma conversa informal antes da entrevista mostrou-se importante para o sentimento de acolhimento do servidor e bem-estar ao realizar a entrevista.

Uma das fases mais críticas do trabalho foram as transcrições das entrevistas, por serem entrevistas de em média trinta minutos e apenas o autor transcrevê-las para que nenhum dado fosse perdido as transcrições levaram dois meses para serem concluídas. O ponto positivo das transcrições das entrevistas foi a qualidade do áudio, esta é atribuída a escolha das salas onde ocorreram as entrevistas. Salas pequenas, com ar-condicionado sem ruído e onde não haveria nenhuma movimentação no momento da entrevista.

Estas questões não atrasaram o cronograma porque o prazo previsto para estas etapas era extenso, justamente prevendo estes percalços.

Esta pesquisa não teve a pretensão de esgotar os temas Qualidade de Vida no Trabalho e Programa de Qualidade de Vida dentro do IFTO – Palmas. Acredita-se que este deve ser o primeiro de muitos trabalhos dentro do IFTO nessas áreas.

Sugere-se que para melhor compreensão haja inicialmente uma pesquisa em todos os *campi* do IFTO que possuem o PQV para averiguar se os mesmos problemas encontrados neste estudo acontecem nas demais unidades. Desta forma, poderia ser construída uma diretriz que contemplasse todas as realidades envolvidas.

É necessário que haja uma avaliação mais profunda da QVT dos servidores do IFTO – *Campus* Palmas, permitindo diagnosticar os principais malefícios à saúde do servidor. A breve avaliação realizada neste estudo teve o intuito de compreender a visão que cada servidor tem do PQV e sua relação com sua QVT. Uma sugestão é usar o instrumento IAQVT que é utilizado pela Ergopublic, um grupo de estudos da UNB que pesquisa sobre a QVT em órgãos públicos, caso seja viável financeiramente seria valioso que este grupo realizasse as avaliações de QVT em todos os *campi* do IFTO e Reitoria.

Outro campo a ser explorado mais a fundo são os motivos que levam os gestores a não terem conhecimento sobre o Programa e tampouco sobre o que significa QVT. Esta pesquisa é de fundamental importância para que se possam combater as situações que levam

a este quadro de desconhecimento. Um PQV que não tem o suporte da equipe gestora não se sustenta.

Com o interesse de colaborar com os gestores no apêndice desta pesquisa apresenta-se uma sugestão de planejamento que busca reestruturar o Programa. O Planejamento Estratégico Situacional (PES) é uma ferramenta que preconiza que devesse ouvir todos os atores envolvidos para chegar a um resultado desejado.

A primeira medida sugerida é a formação de uma nova comissão local do PQV. A última comissão tinha cinco membros, sugere-se que este número seja ampliado e conte com o maior número de áreas envolvidas, principalmente aquelas que possuem profissionais com competências e habilidades para desenvolver ações de QVT. As áreas sugeridas são: Psicologia, medicina, assistência social, educação física, gestão de pessoas, compras e licitação, segurança do trabalho, nutrição, enfermagem, meio ambiente, engenharia civil, informática. Acredita-se que todas essas áreas de alguma forma têm a contribuir no processo de construção de um PQV sólido e que tenha significado para os servidores.

Embora uma comissão estruturada seja importante, é fundamental a construção de um documento que regulamente o PQV no âmbito do IFTO, para que as ações tenham uma diretriz institucional e facilite o trabalho dos servidores que estarão à frente do Programa. Assim as ações dentro dos *campi* estarão em sintonia e consonância com o documento institucional, facilitando a troca de experiências entre os *campi* e uma melhor organização de eventos *multicampi*.

Outra ação que se sugere a gestão é a inclusão no orçamento de verba específica destinada ao PQV, hoje por não haver dinheiro disponível é difícil a realização de programas e eventos que impactem a QVT dos servidores. Os projetos necessitam de material humano, materiais esportivos em caso de atividades físicas, e outras necessidades financeiras de acordo com o projeto proposto. As ações propostas atualmente ficam limitadas, pois só podem ser planejadas ações que não envolvam gastos financeiros, diminuindo a atratividade do Programa.

Para sanar este problema financeiro se oferece duas alternativas: (1) Estabelecer parcerias e convênios e (2) contratação de estagiários para desenvolver ações específicas de QVT.

Os convênios e parcerias podem ser realizados com empresas privadas, associações ou pessoas físicas, com o objetivo de prestação de serviços de caráter voluntário ou com redução no valor do produto oferecido normalmente. Por exemplo, uma academia pode

fornecer um profissional para desenvolver alguma atividade para os servidores do IFTO – Palmas ou reduzir a mensalidade para os mesmos frequentarem suas dependências.

Outra possibilidade é a contratação de mais estagiários da área de educação física. Hoje o setor de educação física do *Campus* Palmas conta com duas vagas para estagiários que atendem a academia e a piscina. Seriam necessários mais estagiários para oferecer mais atividades físicas e esportivas para a comunidade interna, e em outras coordenações para atender outras demandas.

Para adesão e permanência dos servidores é imprescindível que estas ações e projetos sejam contínuos, pois só assim haverá uma melhoria da QVT permanentemente.

Um dos projetos recomendados a ser implementado é a supervisão de um profissional da área de segurança do trabalho de todos os mobiliários comprados pela instituição. Esta ação permitirá a aquisição de equipamentos adequados para a prática laboral de cada servidor.

Outro projeto é a oferta de escolinhas esportivas e culturais para os filhos dos servidores. Com esta iniciativa os servidores teriam um impacto financeiro no seu salário, pois ao invés de matricular seu filho em algum estabelecimento pago, o mesmo teria acesso gratuitamente ao serviço. Esta proposta esbarra na estrutura física, portanto é fundamental pensar o crescimento dos *campi* de modo a ofertar espaço físico que comporte o maior número de atividades possíveis.

Estas são algumas ações que poderiam ser desenvolvidas. Espera-se ter colaborado para o planejamento e crescimento do PQV do IFTO – Palmas e assim num futuro próximo contribuir para um melhor ambiente de trabalho.

## REFERÊNCIAS

ALENCAR, E. **Pesquisa em turismo**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2007.

ALMEIDA-FLECK, M. P.; LEAL, O. F.; LOUZADA, S.; XAVIER M.; CHACHAMOVICH, E; VIEIRA, G.; SANTOS, L. dos; PINZON, V. Desenvolvimento da versão em português do instrumento de avaliação de qualidade de vida da OMS (WHOQOL-100). **Rev. bras. Psiquiatria**, v. 21, p. 1, 1999.

AMORIM, T. N. G. F. Qualidade de vida no trabalho: preocupação também para servidores públicos? **RECADM**, v. 9, n. 1, p. 35-48, 2010.

ANDRADE, P. P.; VEIGA, H. M. da S. Avaliação dos trabalhadores acerca de um programa de qualidade de vida no trabalho: validação de escala e análise qualitativa. **Psicologia: Ciência e profissão**, v. 32, n. 2, p. 304-319, 2012.

ARTMANN, E. O planejamento estratégico situacional no nível local: um instrumento a favor da visão multissetorial. **Cadernos da Oficina Social**, v. 3, p. 98-119, 2000.

ARELARO, L. R. G. Formulação e implementação das políticas públicas em educação e as parcerias público-privadas: impasse democrático ou mistificação política? **Educação e Sociedade**, Campinas, SP, v. 28, n. 100, out. 2007

BALDISSERA, A. Pesquisa-ação: uma metodologia do “conhecer” e do “agir” coletivo. **Sociedade em Debate**, v. 7, n. 2, p. 5-25, 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições, v. 70, 1977.

BELEI, R. A. *et al.* O uso de entrevista, observação e videogravação em pesquisa qualitativa. **Cadernos de Educação**, n. 30, 2012.

BIRCHAL, F. F. S. Planejamento estratégico situacional aplicado à segurança pública em Lavras/MG. 2014.

BIZARRIA, F. P. de A.; TASSIGNY, M. M.; FROTA, A. J. A. Política de Assistência à Saúde do Servidor (PASS) e Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público

Federal (SIASS): Perspectivas de evolução no campo da saúde do trabalhador **CONVIBRA Gestão, Educação e Promoção da Saúde, 2013**

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Presidência da República. **Lei orgânica nº 8080, de 19 de setembro de 1990**. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. Brasília: [s.n.], 1990.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria nº 1679/GM, de 19 set. 2002**. Dispõe sobre a estruturação da rede nacional de atenção integral à saúde do trabalhador no SUS e dá outras providências. Ministério da Saúde - Secretaria Nacional de Assistência à Saúde. Brasília, 2002.

BRASIL, Informes Técnicos. Programa Nacional de Promoção da Atividade Física “Agita Brasil”: Atividade física e sua contribuição para a qualidade de vida. **Revista Saúde Pública**, v. 36, n. 2, p. 254-6, 2002.

BRASIL. **Política Nacional de Segurança e Saúde do Servidor**. Brasília, DF. 2004.

BRASIL, **Lei nº-11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação, Brasília, DF. 2008.

BRASIL. **Decreto nº 6.833 – 29/04/09** - Institui o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal - SIASS e o Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor. Brasília, DF. 2009.

BRASIL. **Decreto nº 6.856 – 25/05/09** - Regulamenta o art. 206-A da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990 – Regime Jurídico Único, dispondo sobre os exames médicos periódicos de servidores. Brasília, DF. 2009.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos. **Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal**: uma construção coletiva. SIASS – Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor. Brasília, DF. 2010.

BRASIL. **Decreto nº 7602 –7/11/2011** Dispõe sobre a Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho – PNSST. Brasília, DF. 2011.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão pública. **Portaria normativa nº 3, de 25 de março de 2013**. Brasília, 2013.

BRASIL, **Resolução nº 196/96 versão 2012**, Brasília – DF. 2012.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v. 2, n. 1, p. 3, 2005.

BUSS, P. M. et al. Promoção da saúde e qualidade de vida. **Ciência & saúde coletiva**, v. 5, n. 1, p. 163-177, 2000.

CANÇADO, A. C. **Fundamentos teóricos da gestão social**. Lavras: UFLA, 2011.

CAVEDON, N. R. A Qualidade de Vida no Trabalho na Área da Segurança Pública: Uma perspectiva diacrônica das percepções olfativas e suas implicações na saúde dos servidores. **Organizações e sociedade**. Salvador. Vol. 21, n. 68 (jan./mar. 2014), p. 119-136, 2014.

CONTE, A. L. Qualidade de vida no trabalho. **Revista FAE business**, v. 7, p. 32-34, 2003.

COSTA, C. S. N. et. al. Capacidade para o trabalho e qualidade de vida de trabalhadores industriais. **Ciência & Saúde Coletiva**, **17(6)**, 1635-1642, 2012.

DOURADO, D. C. P.; CARVALHO, C. A. Controle do homem no trabalho ou qualidade de vida no trabalho? **Cadernos EBAPE. BR**, v. 4, n. 4, p. 1-15, 2006.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas Interviews in qualitative research. **Educar em revista**, v. 24, p. 213-225, 2004.

FARAGO, C. C., FOFONCA, E. A análise de conteúdo na perspectiva de Bardin: Do rigor metodológico à descoberta de um caminho de significações. In: **Revista Linguagem - Revista Eletrônica de Popularização em Ciências da Linguagem da Universidade Federal de São Carlos**, 2012.

FARIA, Carlos Aurélio Pimenta. A política da avaliação de políticas públicas. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 20, n. 59, 2005.

FARIAS, S. N. P.; ZEITOUNE, R. C. G. A qualidade de vida no trabalho de enfermagem. **Escola Anna Nery Revista de Enfermagem**, v. 11, n. 3, p. 487-493, 2007.

FERNANDES, L. A.; GOMES, J. M. M. Relatórios de pesquisa nas ciências sociais: características e modalidades de investigação. **ConTexto**, v. 3, n. 4, 2003.

FERREIRA, M. C. Ofurô corporativo e Qualidade de Vida no Trabalho. **Assessoria de Comunicação da Universidade de Brasília**, 2006.

FERREIRA, R. R. et. al. Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel dos gestores. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 44, n. 2, 2009.

FERREIRA, M C.; ALVES, L.; 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**, v. 25, n. 3, p. 319-327, 2009.

FRASER, M. T. D.; GONDIM, S. M. G. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Paidéia**, v. 14, n. 28, p. 139-152, 2004.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GOMES, R. K. et al. OS BENEFÍCIOS E DIFICULDADES NA GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO. **Administração de Empresas em Revista**, v. 13, n. 14, p. 144-158, 2014.

GRANDE, A. J. et. al. Determinantes da qualidade de vida no trabalho: ensaio clínico controlado e randomizado por clusters. **Rev. bras. med. esporte**, v. 19, n. 5, p. 371-375, 2013.

GUARIDO, E. A. **Questionário de qualidade de vida e lazer (QVL-80)**: Elaboração, validação e aplicação em trabalhadores pré-aposentados. 2013. 136 f. Tese (Doutorado em Educação Física) – Setor de Ciências Biológicas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

HÖFLING, Eloísa de Mattos. Estado e políticas (públicas) sociais. **Cadernos Cedes**, v. 21, n. 55, p. 30-41, 2001.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TOCANTINS - IFTO. **Projeto Pedagógico do Curso de Licenciatura em Educação Física**, Palmas, 2014.

IIDA, I. Planejamento estratégico situacional. **Prod.**, São Paulo , v. 3, n. 2, p. 113-125, Dez. 1993.

JARDIM, R.; BARRETO, S. M.; ASSUNÇÃO, A. A. Condições de trabalho, qualidade de vida e disfonia entre docentes. **Cad. Saúde Pública**, v. 23, n. 10, p. 2439-2461, 2007.

KEINERT, T. M. M. Planejamento governamental e políticas públicas: a estratégia" cidades saudáveis. **Saúde e Sociedade**, v. 6, n. 2, p. 55-64, 1997.

MEDEIROS, L. F. R.; FERREIRA, M. C. Qualidade de Vida no Trabalho: uma revisão da produção científica de 1995-2009. **Gestão Contemporânea**, n. 9, 2011.

MEDEIROS, J. P.; OLIVEIRA, J. A. Uma Viagem à Produção Científica em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) nos anos 2001 a 2005: Estudo nos Anais do ENANPAD. **RECADM**, v. 8, n. 1, p. 31-43, 2009.

MELLEIRO, M. M.; TRONCHIN, D. M. R.; CIAMPONE, M. H. T. O planejamento estratégico situacional no ensino do gerenciamento em enfermagem. **Acta paul. enferm.**, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 165-171, Jun. 2005.

MONACO, F. de 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.

MONTEIRO, A. et al. Estado democrático de direito e políticas públicas: estatal é necessariamente público. **Psicologia & Sociedade**, v. 18, n. 2, p. 7-12, 2006.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Educação**, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MORÉ, C. A. “entrevista em profundidade” ou “semiestruturada”, no contexto da saúde Dilemas epistemológicos e desafios de sua construção e aplicação. **CIAIQ2015**, v. 3, 2015.

MOREIRA, H. de R. et. al. Qualidade de vida no trabalho e perfil do estilo de vida individual de professores de Educação Física ao longo da carreira docente. **Motriz revista educação física. (Impressa)**, v. 16, n. 4, p. 900-912, 2010.

OLLAIK, L. G.; MEDEIROS, J. J. Instrumentos governamentais: reflexões para uma agenda de pesquisas sobre implementação de políticas públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 6, p. 1943-1967, 2011.

OLIVEIRA, S. A qualidade da qualidade: uma perspectiva em saúde do trabalhador. **Cad. Saúde Pública**, v. 13, n. 4, p. 625-634, 1997.

OLIVEIRA, S. A vivência da implantação do programa de qualidade total: um estudo de caso. **Production**, v. 8, n. 1, p. 17-28, 1998.

OLIVEIRA, J. A. P. Desafios do planejamento em políticas públicas: diferentes visões e práticas. **RAP Rio de Janeiro**, v. 40, n. 1, p. 273-88, 2006.

OLIVEIRA, P. M.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, 2005.

ONU, **Declaração Universal dos Direitos Humanos**, 1948.

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

PAIVA, K. C. M.; COUTO, J. H. Qualidade de vida e estresse gerencial “pós-choque de gestão”: o caso da COPASA-MG. **RAP—RIO DE JANEIRO**, v. 42, n. 6, p. 1189-1211, 2008.

PINTO-NETO, A. M.; CONDE, D. M. Qualidade de Vida. **Revista Brasileira de Ginecologia e Obstetrícia**, v. 30, n. 11, p. 535-535, 2008.

RAUPP, F M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**, v. 3, p. 76-97, 2003.

RIEG, D. L.; ARAUJO FILHO, T. de. O uso das metodologias "Planejamento Estratégico Situacional" e "Mapeamento Cognitivo" em uma situação concreta: o caso da pró-reitoria de extensão da UFSCar. **Gest. Prod.**, São Carlos , v. 9, n. 2, p. 163-179, Ago. 2002.

ROCHA, R. A avaliação da implementação de políticas públicas a partir da perspectiva neo-institucional: avanços e validade. **Cadernos EBAPE**. Br, v. 2, n. 1, p. 01-12, 2004.

ROCHA, S. de S. L.; FELLI, V. E. A. Qualidade de Vida No Trabalho Docente Em Enfermagem. **Rev. Latino-Am Enfermagem**, v. 12, n. 1, p. 28-35, 2004.

ROCHA, V. M. da; FERNANDES, M. H. Qualidade de vida de professores do ensino fundamental: uma perspectiva para a promoção da saúde do trabalhador. **Jornal Brasileiro de Psiquiatria**, v. 57, n. 1, p. 23-27, 2008.

ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P.; SAUTER, S. L. Stress e qualidade de vida no trabalho. **São Paulo: Atlas**, 2005.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D. de; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2009.

SAMPAIO, J. dos R. Qualidade de vida no trabalho: perspectivas e desafios atuais. **Revista Psicologia**, v. 12, n. 1, p. 121-136, 2012.

SAWAYA, A. L. Políticas públicas: pontos de método e experiências. **Estudos Avançados**, v. 20, n. 56, p. 131-148, 2006.

SCHMIDT, D. R. C.; DANTAS, R. A. S. Qualidade de vida no trabalho de profissionais de enfermagem, atuantes em unidades do bloco cirúrgico, sob a ótica da satisfação. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 14, n. 1, p. 54-60, 2006.

SCHMIDT, D. R. C.; DANTAS, R. A. S.; MARZIALE, M. H. P. Qualidade de vida no trabalho: avaliação da produção científica na enfermagem brasileira. **Acta Paul Enferm**, v. 21, n. 2, p. 330-7, 2008.

SILVA, J.M.C. da. Políticas Públicas Como Instrumento De Inclusão Social. R. Fac. Dir. UFG, V.35, n. 01, p. 160-185 , jan. / jun. 2011

SILVA, C. R.; GOBBI, B. C.; SIMÃO, A. A. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 7, n. 1, 2011.

SILVA, C. A.; FERREIRA, M. C. Dimensões e indicadores da qualidade de vida e do bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 29, n. 3, p. 331-339, 2013.

SILVA TIMOSSIA, L et. al. Análise da qualidade de vida no trabalho de colaboradores com diferentes níveis de instrução através de uma análise de correlações. **Produção**, v. 20, n. 3, jul./set. 2010, p. 471-480, 2010.

SILVA, A. C. C. J.; FURTADO, J. H.; ZANINI, R. R. Um estudo sobre a qualidade de vida no trabalho (QVT) e os fatores associados. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, v. 7, n. 14, p. 182-200, 2015.

SOUZA, Celina et al. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, v. 8, n. 16, p. 20-45, 2006.

THIOLLENT, M. J.; OLIVEIRA SILVA, G. Metodologia de pesquisa-ação na área de gestão de problemas ambientais. **Revista Eletrônica de Comunicação, Informação & Inovação em Saúde**, v. 1, n. 1, 2007.

THIOLLENT, M. J. Aspectos qualitativos da metodologia de pesquisa com objetivos de descrição, avaliação e reconstrução. **Cadernos de Pesquisa**, n. 49, p. 45-50, 2013.

TODESCHINI, R.; FERREIRA, M. C. Olhar de dirigentes sindicais sobre qualidade de vida no trabalho e mal-estar no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 18, n. 2, p. 241-247, 2013.

TOLFO, S. da R.; PICCININI, V. C. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. 1, p. 165-193, 2001.

TREVISAN, A. P.; VAN BELLEN, H. M. Avaliação de políticas públicas: uma revisão teórica de um campo em construção. **Rap** – Rio de Janeiro 42(3):529-50, maio/jun. 2008

TRIERWEILER, M.; SILVA, N. Perspectivas e desafios para a gestão da qualidade de vida nas organizações de trabalho. **Estudos de Psicologia**, **12(2)**, 185-186, 2007.

VIANA, A. L. Abordagens metodológicas em políticas públicas. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 2, 1996.

VIERO, N. C. et. al. Qualidade de Vida dos Trabalhadores: Uma Revisão Bibliográfica. **3º Seminário Internacional sobre o trabalho na Enfermagem**, 244-250, 2011.

ZANIN, F da C.; KÜNZLE, L. A. Política de atenção à saúde e segurança do trabalho. **Universidade e Sociedade**, v. 55, 86-95, 2015.

**APÉNDICE**

**APÊNDICE A – CARTA DE AUTORIZAÇÃO****UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE PALMAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS**

Palmas, 29 de agosto de 2015.

Eu, Raphael Gomes de Araujo Palazzo, acadêmico pesquisador do curso de Mestrado em Gestão de Políticas Públicas na Universidade Federal do Tocantins, que tenho como professora e orientadora Helga Midori Iwamoto, venho por meio desta, solicitar autorização para a realização de pesquisa acadêmica no IFTO – Palmas, que terá como finalidade o desenvolvimento do meu Trabalho de Conclusão de Curso, que objetiva analisar a política do Programa Qualidade de Vida no *Campus* Palmas, como também a autorização para a divulgação do nome de tal Instituição na dissertação.

Serão realizadas entrevistas semi estruturadas com a equipe gestora, docentes e técnicos administrativos. Estas entrevistas serão realizadas por mim em entrevista presencial.

Esperamos que através dos achados neste estudo, o PQV possa ser reestruturado, se necessário, promovendo ações e projetos que melhorem a qualidade de vida do servidor no trabalho, promovendo melhor clima organizacional.

Atenciosamente,

Acadêmico – Pesquisador  
Raphael Gomes de Araujo Palazzo

Professora – Orientadora  
Helga Midori Iwamoto

**APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO****UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE PALMAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS**

Eu, \_\_\_\_\_ abaixo assinado, concordo em participar da pesquisa intitulada **ANÁLISE DO PROGRAMA QUALIDADE DE VIDA DO IFTO – CAMPUS PALMAS**, que será realizada no **IFTO – CAMPUS PALMAS** e que tem como principal objetivo analisar a política pública do PQV do IFTO no município de Palmas. Estou ciente de que responderei perguntas relacionadas à Qualidade de Vida no Trabalho e ao Programa Qualidade de Vida. A entrevista será *gravada para registrar fielmente a minha fala*. O acadêmico pesquisador manterá sigilo absoluto sobre as informações, assegurará o meu anonimato quando da publicação dos resultados da pesquisa, além de me dar permissão de desistir, em qualquer momento, sem que isto me traga qualquer prejuízo. A pesquisa oferece benefícios por objetivar melhorar o Programa Qualidade de Vida e não traz qualquer risco. Fui informado(a) que posso indagar o aluno pesquisador Raphael Gomes de Araujo Palazzo se desejar fazer alguma pergunta sobre a pesquisa, pelo telefone (63) 92955454, endereço: 1003 sul alameda 39 QI 26 Lote 01 casa 02 e que, se me interessar, posso receber os resultados da pesquisa quando forem publicados. A pesquisa será acompanhada pela Doutora Helga Midori Iwamoto, professora da UFT. Este termo de consentimento será guardado pelos pesquisadores e, em nenhuma circunstância, ele será dado a conhecer a outra pessoa.

Palmas, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Assinatura do(a) participante \_\_\_\_\_

Acadêmico – Pesquisador  
Raphael Gomes de Araujo Palazzo

Professora – Orientadora  
Helga Midori Iwamoto

## APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA DOS GESTORES

Nome:  
 Sexo:            Idade:            Tempo IFTO:            Tempo IFTO – Palmas:  
 Cargo:            Setor de Lotação:            Função:  
 Regime de Trabalho:

- 1 – Do ponto de vista conceitual, o que é Qualidade de Vida no Trabalho para você?
- 2 – Como ocorreu a implantação do Programa Qualidade de Vida no IFTO – Palmas ? (Realizaram algum diagnóstico?) Se sim, qual instrumento foi utilizado?
- 3 – Há algum documento institucional que oriente a prática de QVT no *Campus*? Qual referencial teórico foi utilizado?
- 4 – Aonde se encontra o Programa Qualidade de Vida no organograma institucional? Você acha adequado o setor aonde ele se encontra? A quem você atribui à responsabilidade da Qualidade de vida no trabalho dentro do IFTO - Palmas?
- 5 – Como são identificados e tratados os fatores que afetam o bem estar, a satisfação e a motivação da força de trabalho?
- 6 – Como são identificados e tratados os perigos e riscos relacionados à saúde, à segurança e à ergonomia?
- 7 – Como é feito o controle da adesão e permanência do servidor no programa?
- 8 – Qual o processo de formulação das ações e projetos implementados no Programa Qualidade de Vida?
- 9 – Como é realizada a avaliação do programa? Caso nunca tenha sido feita, como pretende-se fazer?
- 10 – Quando o programa foi implementado no IFTO – *Campus* Palmas? Quais as ações e projetos implementados no Programa Qualidade de Vida no *campus*?
- 11 – Como você avalia as suas condições de trabalho no que se refere às condições físicas (local, espaço, iluminação, temperatura), materiais (insumos), instrumentais (equipamentos, mobiliário, posto), suporte (apoio técnico) que influenciam a atividade de trabalho e colocam em risco a segurança física.
- 12 – Como você avalia a organização do trabalho? Expressa as variáveis de tempo (prazo, pausa), controle (fiscalização, pressão, cobrança), traços das tarefas (ritmo, repetição), sobrecarga e prescrição (normas) que influenciam a atividade de trabalho.
- 13 – Como você avalia as suas relações sócio profissionais de trabalho em relação aos pares, chefias e clientes?

14 – Como você avalia o Reconhecimento e crescimento profissional dentro do IFTO – Palmas ?

15 – Quais os fatores que afetam o seu bem estar, a sua satisfação e a sua motivação da força de trabalho negativamente? E positivamente?

16 – Como você avalia o elo trabalho – vida social? Expressa as percepções sobre a instituição, o trabalho (prazer, bem-estar, zelo, tempo passado no trabalho, sentimento de utilidade, reconhecimento social) e as analogias com a vida social (casa, família, amigos) que influenciam a atividade de trabalho.

17 – Quais ações ou projeto você sugere para ser implementada no PQV do *campus*?

## APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA DOS TÉCNICOS E PROFESSORES

Nome:  
 Sexo:            Idade:            Tempo IFTO:            Tempo IFTO – Palmas:  
 Cargo:                            Setor de Lotação:            Função:  
 Regime de Trabalho:

- 1 – Qual a sua definição de Qualidade de Vida no Trabalho?
- 2 – Você considera importante ter um Programa Qualidade de Vida no IFTO – Palmas ? Por quê?
- 3 – Você conhece as ações realizadas pelo Programa Qualidade de Vida? Quais são elas? Qual (is) você considera importante? Qual (is) você considera desnecessária?
- 4 – Você tem conhecimento de onde se encontra o Programa Qualidade de Vida no organograma institucional? Você acha adequado o setor onde ele se encontra? A quem você atribui à responsabilidade da Qualidade de vida no trabalho dentro do IFTO - Palmas?
- 5 – Como você avalia as suas condições de trabalho no que se refere às condições físicas (local, espaço, iluminação, temperatura), materiais (insumos), instrumentais (equipamentos, mobiliário, posto), suporte (apoio técnico) que influenciam a atividade de trabalho e colocam em risco a segurança física.
- 6 – Como você avalia a organização do trabalho? Expressa as variáveis de tempo (prazo, pausa), controle (fiscalização, pressão, cobrança), traços das tarefas (ritmo, repetição), sobrecarga e prescrição (normas) que influenciam a atividade de trabalho.
- 7 – Como você avalia as suas relações sócio profissionais de trabalho em relação aos pares, chefias e clientes?
- 8 – Como você avalia o Reconhecimento e crescimento profissional dentro do IFTO – Palmas ?
- 9 – Quais os fatores que afetam o seu bem estar, a sua satisfação e a sua motivação da força de trabalho negativamente? E positivamente?
- 10 – Como você avalia o elo trabalho – vida social? Expressa as percepções sobre a instituição, o trabalho (prazer, bem-estar, zelo, tempo passado no trabalho, sentimento de utilidade, reconhecimento social) e as analogias com a vida social (casa, família, amigos) que influenciam a atividade de trabalho.
- 11 – Quais ações ou projeto você sugere para ser implementada no PQV do *campus*?

## **APÊNDICE E – PRODUTO: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL NO PROGRAMA QUALIDADE DE VIDA DO IFTO – PALMAS**

### **INTRODUÇÃO**

O trabalho oferece um significado à vida das pessoas e possui estreita relação com seu estilo de vida fora do ambiente laboral. Pessoas que trabalham durante longas jornadas de trabalho geralmente têm um tempo reduzido de lazer, ou até mesmo não tem. A preocupação com a qualidade tem levado diversas empresas a implantar Programas de Qualidade de Vida (PQV). A implementação destes programas é recente e visa ao combate às doenças ocupacionais e ao bem-estar do trabalhador.

Entretanto, os estudos apontam para diversos problemas encontrados nos PQVs. O primeiro deles é a ausência de um referencial que baseie as ações do programa, sendo as mesmas assimétricas, pontuais, improvisadas, compensatórias e paliativas. Muitas experiências malsucedidas nos programas se devem à ausência ou à fragilidade dos quadros teóricos de referência dos PQVTs (FERREIRA, 2009). Outro problema encontrado é a baixa adesão dos servidores ou a desistência do programa ao longo do tempo, esta desistência dá-se, por exemplo, pela grande demanda de trabalho e pelo desestímulo com as atividades ofertadas. A falta de uma avaliação é outro entrave para evolução do PQVT nas empresas, pois as mesmas não têm diretrizes estabelecidas para mensurar os objetivos do programa, portanto como saber que uma ação está atingindo o alvo se não se sabe qual o alvo (SILVA; FERREIRA, 2013).

De acordo com a literatura acadêmica analisada, os programas de QVT implantados nas empresas mostram-se incipientes e sem orientação clara. Isto é, não há dentro das empresas pessoas que entendam a QVT em sua plenitude causando visões distorcidas e ações mecanizadas e repetidas em outros programas. Todos estes problemas relatados pelos autores foram identificados no Programa de Qualidade de Vida do IFTO – Palmas.

Buscando uma reestruturação, o Planejamento Estratégico Situacional foi aplicado dentro do Programa Qualidade de Vida do IFTO – Palmas entre os meses de Julho e Dezembro de 2015, como parte integrante da disciplina de residência em políticas públicas do mestrado de Gestão de Políticas Públicas. A escolha do PES mostra-se acertada por ser um método de planejamento que trata do problema, em especial dos complexos e aqueles que não apresentam solução previamente conhecida.

Na primeira seção será abordado o conceito de PES e suas principais características. Posteriormente será apresentado o conceito de QVT e sua importância. Na terceira seção um breve histórico do surgimento dos PQVs no setor público será exposto, para que haja a compreensão do motivo dos surgimentos dos programas de qualidade de vida nos órgãos públicos.

Na quarta seção serão mostrados os resultados da aplicação do PES no PQV, identificando todos os quatro momentos postostos pelo método e as dificuldades enfrentadas na realização da pesquisa. Passando imediatamente a conclusão e as considerações finais.

### **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL (PES)**

O Planejamento Estratégico Situacional - PES - foi desenvolvido pelo economista chileno Carlos Matus economista e ex-ministro do governo Allende, no Chile, a partir da década de 70 (IIDA, 1993; RIEG; ARAUJO FILHO, 2002; BIRCHAL, 2010). “O planejamento é situacional porque trata de uma situação dinâmica, que se caracteriza por constantes mutações. Sendo assim, o PES permite a elaboração de planos dentro do contexto dinâmico da realidade social” (BIRCHAL, 2010, p. 42).

O PES surgiu de uma ruptura de pensamento que enxergava apenas nas questões econômicas as soluções para todos os problemas, quaisquer que eles fossem e da percepção da pluralidade dos atores envolvidos nas demandas a serem resolvidas. Os atores assumem papel efetivo na mudança da realidade, analisando-a com suas próprias características, dependendo sua interpretação de seus conhecimentos, crenças, experiências, posição no jogo social entre outros (RIEG; ARAUJO FILHO, 2002; MELLEIRO; TRONCHIN; CIAMPONE, 2005).

O PES é um método que se contrapõe ao planejamento tradicional pelo seu caráter flexível e adaptativo, tratando cada situação como única naquele momento, orientando o gestor a tomar a melhor decisão (IIDA, 1993). Birchal (2010) defende que não há mais espaço na sociedade contemporânea para um planejamento tradicional caracterizado pela burocracia estática que distingue o planejar do agir, e restringe a participação dos atores sociais envolvidos no processo. Por seu caráter subjetivo o PES requer a participação dos vários grupos de atores, criando desta forma uma nova cultura.

Rieg e Araujo Filho (2002) destacam três características principais do PES. (1) O PES é subjetivo, pois busca analisar as situações de acordo com o ponto de vista de cada

ator envolvido, (2) os planos de ação são propostos a partir da visão subjetiva de um determinado ator com o objetivo de diminuir a distância da realidade do jogo social e da percepção que o ator tem dos problemas enfrentados; (3) O PES não tem intenção de prever o futuro e determinar a ação de cada ator, ele assume a incerteza do futuro e busca enumerar possibilidades de enfrentamento do problema.

As respostas para os problemas encontrados são formuladas através da correta interpretação do mesmo, evitando atacar apenas seus efeitos e não as causas. Outra diferença entre o PES e o planejamento tradicional é a junção das áreas do planejamento e da execução, ambas em consonância evita que os planejadores e executores caminhem em direções opostas (IIDA, 1993).

O grande diferencial do Planejamento Estratégico Situacional é a possibilidade da “explicação de um problema a partir da visão do ator que o declara, a identificação das possíveis causas e a busca por diferentes modos de abordar e propor soluções.” (MELLEIRO; TRONCHIN; CIAMPONE, 2005, p. 166)

O PES é subdividido em quatro momentos: o explicativo; o normativo; o estratégico e o tático operacional (BIRCHAL, 2010). O momento explicativo busca analisar os motivos que levaram até a situação atual. Em seguida há o momento normativo, onde se estabelece o que se deseja fazer; o momento estratégico é caracterizado pela análise da viabilidade das ações planejadas; e o tático operacional, cuida das ações na prática do dia-a-dia (RIEG; ARAUJO FILHO, 2002). Todos estes momentos serão abordados com mais profundidade na apresentação dos resultados do PES.

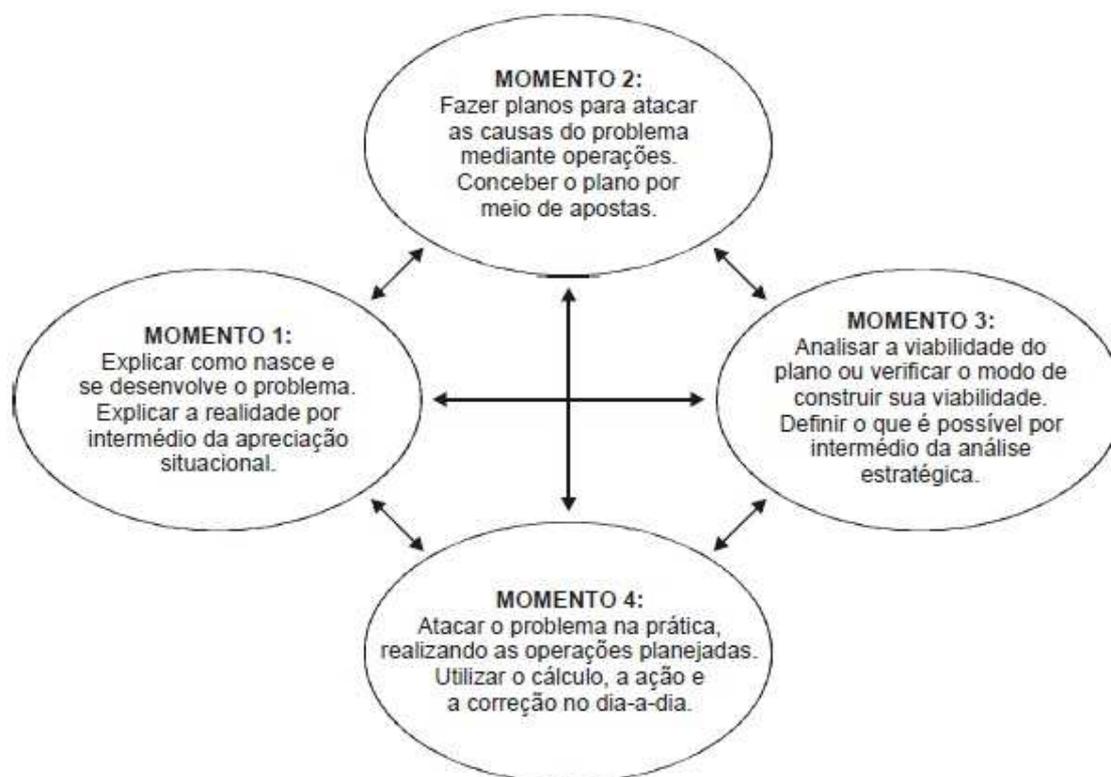


Figura 1: Os quatro momentos do PES  
Fonte: Rieg; Araujo Filho, (2002, p. 165).

## RESULTADOS DO PES NO PQV

O PES é um método pensado para ser utilizado na administração pública, envolvendo o público que atua dentro dessas máquinas (BIRCHAL, 2010, p. 54). “O PES é um método de planejamento por problemas e trata, principalmente, dos problemas mal estruturados e complexos, para os quais não existe solução normativa ou previamente conhecida como no caso daqueles bem estruturados” (ARTMANN, 2000, p. 3). Esta é a realidade do problema em questão, o PQV é uma política nova e desafiadora para a gestão pública, por isso o PES pode ser considerado a ferramenta ideal para uma abordagem mais ampla do programa.

A realização do PES enfrentou problemas como a greve dos servidores do IFTO – Palmas, entretanto neste período aproveitou-se para reunião com os gestores da instituição. Outro problema para início das reuniões foi a identificação da dissolução da comissão permanente do PQV. Em duas oportunidades foi marcada uma reunião com a comissão e apenas a coordenadora local do PQV esteve presente.

A partir da verificação da inexistência da comissão, e sendo a mesma a principal responsável pela execução do programa no *campus*, decidiu-se dar prosseguimento aos

trabalhos com reuniões com os gestores, com os professores e com os técnicos administrativos, respeitando assim, o princípio do PES de escutar a opinião de todos os atores envolvidos.

Como já citado anteriormente o PES é composto por quatro momentos distintos: o explicativo; o normativo; o estratégico e o tático operacional. Estes momentos são dinâmicos, interdependentes, complementares, constantes e repetitivos. Algumas das características destes momentos do PES são:

- A) Nenhum deles é considerado mais importante que o outro;
- B) Não há a obrigatoriedade de seguir uma ordem.
- C) Não há um momento que inicia o ciclo e outro que o fecha;
- D) Todos os momentos, mesmo quando dominantes, se apoiam nos demais momentos para a tomada de decisão;
- E) Os momentos se repetem continuamente, porém o contexto situacional é sempre modificado;

O Momento Explicativo tem por objetivo explicar a realidade, seus problemas, oportunidades e ameaças. Neste momento o problema é identificado e descrito expondo suas causas e consequências (BIRCHAL, 2010). É importante ressaltar que todo problema social depende do ator que o descreve, em determinadas situações o que constitui um problema para uns pode ser considerado uma oportunidade para outros (IIDA, 1993). A explicação da realidade através dos problemas oportuniza a participação dos setores afetados diretamente e não apenas dos setores de planejamento, isto permite a aproximação dos aspectos técnicos e políticos de cada situação (DE TONI, 2004).

O problema a ser abordado por este trabalho será a desestruturação do PQV, pois verificou-se que apesar de ser um programa institucional não há uma diretriz para o mesmo. A ausência deste documento colabora para um cenário onde nenhum ator assume a responsabilidade de execução do programa. O olhar do problema será da coordenadora do programa, visto que a mesma é dentre todos os entrevistados a única que tem informações concretas sobre o PQV.

Iida (1993) e Birchal (2010) mostram que para explicar a origem do problema e o seu desenvolvimento é fundamental que sejam descritos e que sejam enumeradas suas causas, através do método Vetor de Descrição do Problema (VDP). O VDP é um conjunto de frases curtas que devem ser suficientes para descrever o problema com precisão e são

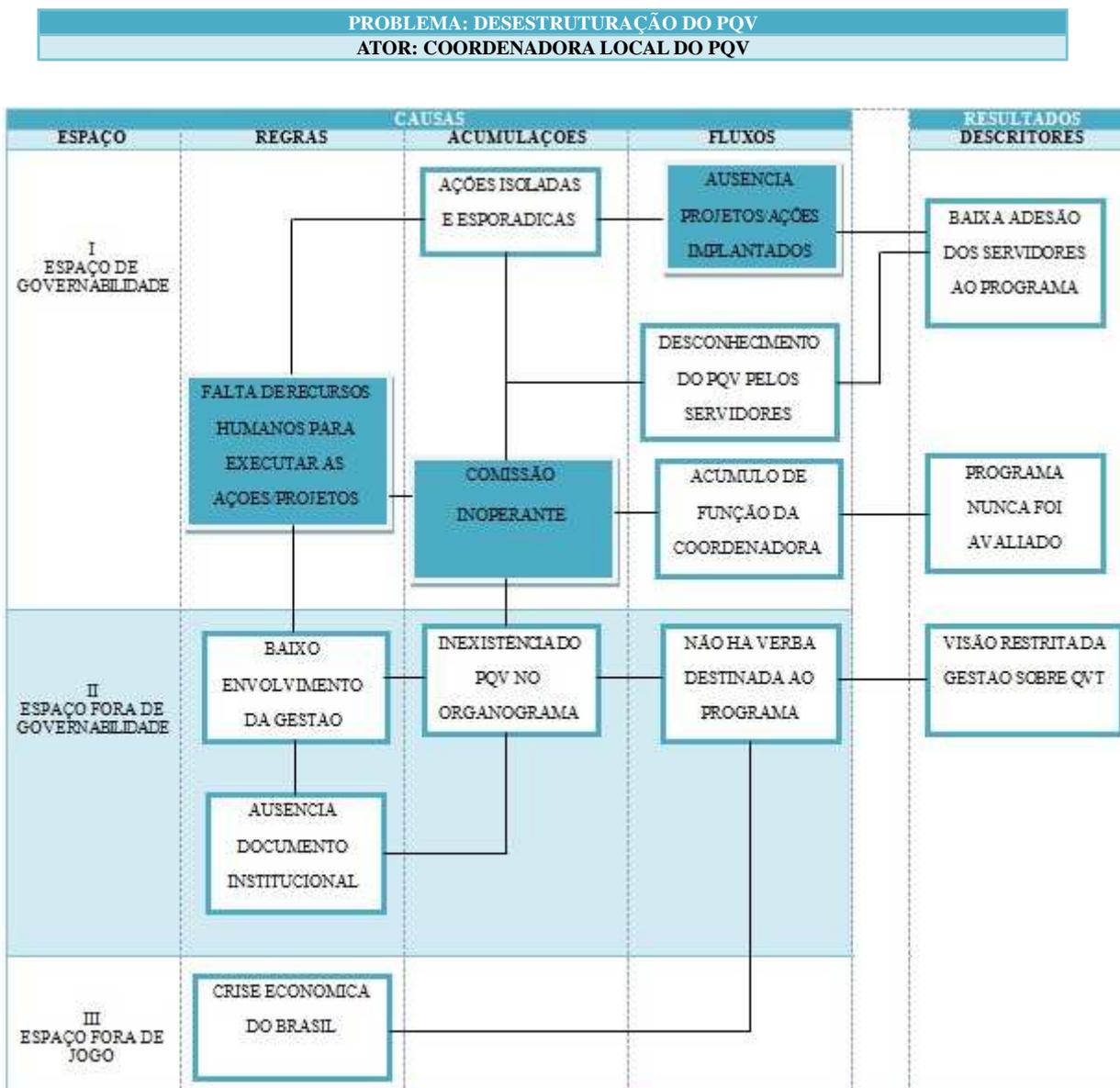
representados assim: (d1; d2, d3,...). Os descritores não podem se referir a causas nem consequências do problema. Iida (1993) e Artmann (2000) propõe um teste para os descritores. Pergunta-se: Se o caráter negativo da afirmação for retirado, o problema será resolvido? Caso a resposta seja sim os descritores estão bem definidos, caso contrário, ou está faltando algum descritor, ou os descritores propostos são irrelevantes.

O próximo passo é a construção dos argumentos, estes são divididos em grau de causalidade do problema, sendo classificados em: a) Fluxo: São as causas ligadas diretamente ao problema; b) Acumulações: São as situações que produzem os fluxos; c) Regras: Regem a utilização destas capacidades (BIRCHAL, 2010). Outra classificação que se deve observar é o grau de controle do planejador, chamado de governabilidade. Segundo Artmann (2000) governabilidade é “o que demonstra o potencial de articulação com os agentes envolvidos nos âmbitos interno e externo”. Está dividido da seguinte forma: I) Espaço de governabilidade: Nesta zona o ator do problema tem condições de atuar diretamente nas regras, acumulações e fluxos; II) Espaço fora de governabilidade: É o local onde o ator não tem influência direta sobre o problema, mas fazem parte do problema. Entretanto o ator pode solicitar apoio a quem tem governabilidade; III) Espaço fora de jogo: É um espaço que pode influenciar no problema, mas o próprio nome já afirma que é um local inacessível (IIDA, 1993).

Para finalizar a construção do fluxograma situacional é necessário determinar os nós críticos. Nós críticos são os argumentos que satisfazem três condições segundo Iida (1993):

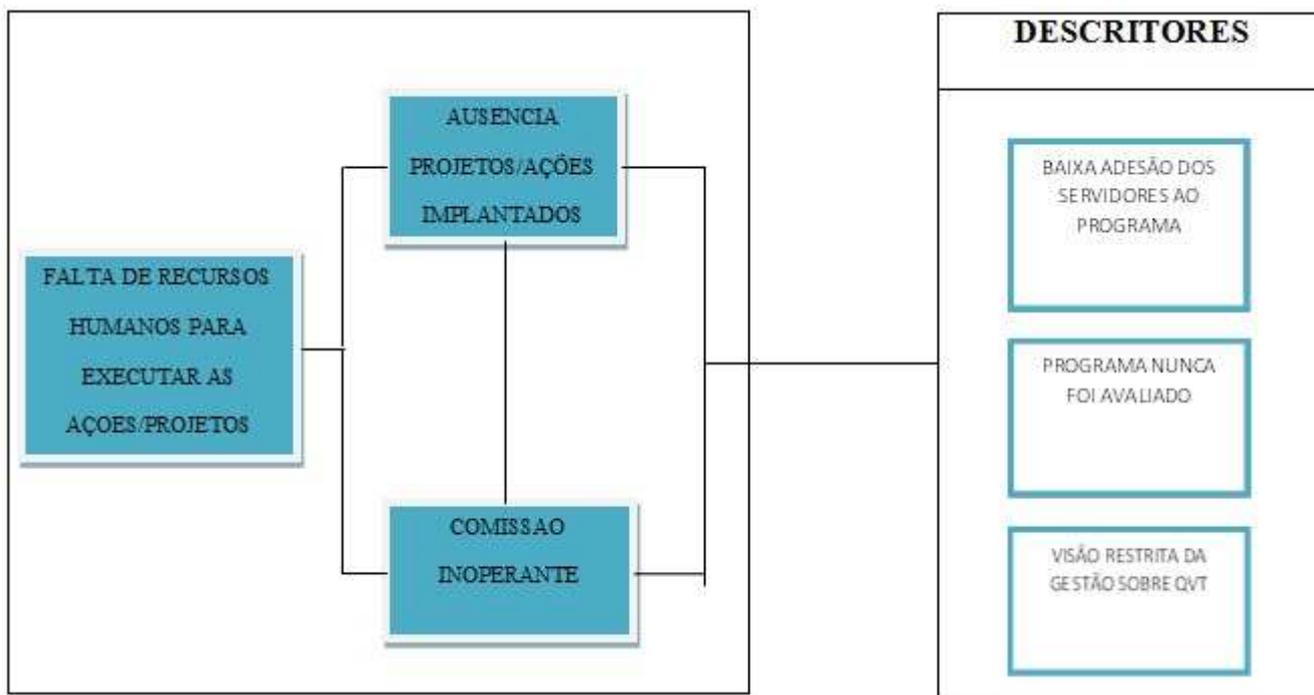
- a) representam um centro prático de ação, ou seja, o ator (ou outros atores) pode atuar diretamente sobre estas causas, de modo efetivo: inversamente, um argumento não é um nó crítico quando for uma simples consequência de argumentos anteriores: b) apresentam um alto grau de impacto sobre os descritores - a análise de sensibilidade é feita mudando-se o conteúdo dos argumentos e avaliando-se o impacto deles sobre os descritores: e c) é politicamente oportuno atuar sobre o argumento, implicando em um juízo prévio de viabilidade por parte do ator. (p. 119)

O quadro 1 ilustra o fluxograma situacional do problema de desestruturação do PQV, na perspectiva da coordenadora local do PQV. Os quadrados escuros indicam os nós críticos. O quadro 2 apresenta apenas a árvore do problema com os nós críticos, desta forma, segundo Iida (1993) a visualização do problema fica mais clara.



Quadro 1: Fluxograma Situacional do Problema

Fonte: Elaborado pelo autor



Quadro 2: Árvore do problema contendo apenas os nós críticos  
Fonte: Elaborado pelo autor

O segundo momento é o normativo, ele se caracteriza pela construção do plano de intervenção que será executado por um determinado ator social que possua meios capazes de produzir uma mudança concreta para alcançar a situação-objetivo. Ou seja, definir quais as operações são necessárias para atacar as causas fundamentais do problema, os nós críticos. Esta ferramenta é chamada de programa direcional (BIRCHAL, 2010).

O importante no momento normativo é discutir a eficácia de cada uma das ações e qual a mudança situacional que ela provoca, este processo deve ser realizado relacionando os resultados almejados com os recursos necessários (DE TONI, 2004).

Artmann (2000) traz o conceito de VDR (vetor de descrição de resultados), que é a transformação dos descritores do problema em indicadores desejados. Para cada descritor será projetado um resultado esperado. No quadro 3 apresenta-se o VDR que foi elaborado no PES do PQV do IFTO – Palmas.

VDP	VDR
Baixa adesão dos servidores ao Programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30% dos servidores envolvidos em projetos implantados pelo programa</li> <li>• Implantar 03 projetos permanentes</li> <li>• Transformação dos eventos esporádicos em eventos de culminância</li> <li>• Captação de servidores voluntários para desenvolver projetos</li> <li>• Divulgação do Programa para 100% dos servidores com reuniões nas coordenações</li> </ul>
Programa nunca foi avaliado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar avaliação do programa</li> <li>• Reestruturar a comissão com servidores dispostos a colaborar</li> </ul>
Visão Restrita da Gestão sobre QVT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de documento institucional que delinear as diretrizes do programa</li> <li>• Inclusão do PQV dentro do organograma institucional ligando o programa direto a direção geral</li> <li>• Conscientizar a gestão do apoio incondicional da mesma</li> <li>• Direcionamento de orçamento para o PQV</li> </ul>

Quadro 3: Situação – Objetivo.  
Fonte: Elaborado pelo Autor

Para atingir esta situação – objetivo propõem-se as operações abaixo no quadro 4. As operações propostas foram discutidas com todos os atores já citados anteriormente.

OPERAÇÕES	
<b>OP1</b>	Reformular comissão do PQV
<b>OP2</b>	Estabelecer parcerias e convênios
<b>OP3</b>	Contratação de estagiários
<b>OP4</b>	Conseguir recursos financeiros para o PQV
<b>OP5</b>	Construção de documento institucional
<b>OP6</b>	Implantação de ações e projetos contínuos
<b>OP7</b>	Levantamento de demandas junto aos servidores
<b>OP8</b>	Realizar avaliação do programa

Quadro 4: Operações pertencentes ao plano de ação  
Fonte: Elaborado pelo autor

O momento estratégico é o responsável pela análise da viabilidade do plano de ação em diversas dimensões (ARTMANN, 2000; DE TONI, 2004, BIRCHAL, 2010). Artmann (2000) enfatiza a necessidade de um estudo de viabilidade minucioso, principalmente nas

operações que estão fora da zona de governabilidade do ator responsável. “Para verificar a viabilidade de uma operação, examina-se a motivação dos atores em relação a essa operação, os recursos necessários para a operação, e os controles que os atores exercem sobre esses recursos” (IIDA, 1993, p.122).

De Toni (2004) ratifica que a elaboração de cenários e o estudo dos outros atores têm como principal objetivo traçar as melhores estratégias para maximizar a eficácia do plano.

Os quadros 4, 5 e 6 apresentam respectivamente as operações propostas no plano de intervenção, os atores envolvidos e os recursos necessários.

ATORES ENVOLVIDOS	
A1	Coordenadora Local do PQV
A2	Comissão Local do PQV
A3	Diretor Geral <i>Campus</i> Palmas
A4	Servidores do <i>Campus</i> Palmas
A5	Conselho de Dirigentes (CODIR)

Quadro 5: Atores envolvidos no PQV

Fonte: Elaborado pelo autor

Dentre os atores envolvidos destacam-se a coordenadora local do PQV como principal responsável pela execução das ações que já foram realizadas no programa, a direção geral como principal figura política no jogo social e o Conselho de Dirigentes (CODIR) que é composto pelo Reitor, pelos pró-reitores e pelos diretores gerais de todos os *campi*. É importante considerar o CODIR como ator envolvido, haja vista que o orçamento do IFTO e da descentralização do orçamento dos *campi* ocorre nas reuniões deste órgão. A comissão local não foi ouvida por estar diluída, entretanto no próximo ciclo de momentos espera-se a convocação de uma nova comissão, de fato atuante.

RECURSOS NECESSÁRIOS	
R1	Servidores voluntários
R2	Verba destinada especificamente para o PQV
R3	Estrutura física
R4	Apoio e Participação ativa da gestão
R5	Profissionais que atuem diretamente no programa
R6	Instituições parceiras
R7	Pesquisa de demanda junto aos servidores

<b>R8</b>	Diretrizes institucionais para o programa
-----------	---

Quadro 6: Recursos necessários para o plano de ação

Fonte: Elaborado pelo autor

Baseados nestes três quadros foram construídas três matrizes: Matriz de motivação (Quadro 7), matriz de recursos necessários (Quadro 8) e matriz de controle de recursos (Quadro 9).

ATORES	OPERAÇÕES							
	OP1	OP2	OP3	OP4	OP5	OP6	OP7	OP8
<b>A1</b>	+	+	+	+	+	+	+	+
<b>A2</b>								
<b>A3</b>	+	+	-	-	+	+	+	+
<b>A4</b>		+	+			+	+	+
<b>A5</b>				-				

Quadro 7: Matriz de Motivação

Fonte: Elaborado pelo Autor

Esta matriz indica o apoio ou não dos atores sociais a determinada operação. Nem todos os atores concordam com todas as operações. Segundo Iida (1993) “o usual é que hajam alguns atores defendendo determinadas operações, enquanto outros fazem oposição ou permanecem indiferentes. Essas polarizações dos atores em relação às operações são avaliadas na matriz de motivações”. (p.122)

RECURSOS	OPERAÇÕES							
	OP1	OP2	OP3	OP4	OP5	OP6	OP7	OP8
<b>R1</b>	X				X	X	X	X
<b>R2</b>			X	X		X		
<b>R3</b>		X				X		
<b>R4</b>	X	X	X	X	X	X		
<b>R5</b>						X		
<b>R6</b>		X		X		X		
<b>R7</b>		X			X	X	X	X
<b>R8</b>		X	X		X	X		X

Quadro 8: Matriz de Recursos Necessários

Fonte: Elaborado pelo Autor

A matriz de recursos necessários tem papel importante para observação de quais recursos serão utilizados para cada operação. Um caso a ser observado é o da operação 6 (Implantação de ações e projetos contínuos), esta operação é fundamental por atacar diretamente um nó crítico e ser um anseio dos servidores. Uma das grandes críticas feitas ao programa é seu caráter esporádico, as ações são estanques e se findam nelas mesmas. Talvez por sua complexidade ela necessite de todos os recursos necessários para reestruturação do programa.

ATORES	RECURSOS							
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8
<b>A1</b>	10	10	10	30	20	20	20	20
<b>A2</b>	20	10	10	10	10	40	50	30
<b>A3</b>	10	50	60	60	40	30	10	20
<b>A4</b>	60				30	10	20	10
<b>A5</b>	10	30	20					20
<b>SOMA</b>	100	100	100	100	100	100	100	100

Quadro 9: Matriz de controle de recursos

Fonte: Elaborado pelo Autor

A matriz de controle de recursos avalia a parcela de responsabilidade de cada ator frente ao recurso que será utilizado. A construção destas três matrizes é importante para verificar a viabilidade das ações. A viabilidade de uma operação é mutável, por exemplo, um ator que é contrário a uma operação pode mudar de opinião, alterando o jogo, contudo a viabilidade pode ser buscada intencionalmente (IIDA, 1993). Neste caso, a análise de viabilidade não foi realizada, porque nas reuniões com os atores ficou clara a intenção de buscar estratégias para viabilizar todas as operações, mesmo que esta busca gerasse conflitos em determinadas relações sociais entre os atores.

O último momento é o tático-operacional. Este é o momento onde a ação propriamente dita acontece havendo a implementação das operações. Artmann (2000) reforça que o plano não deve constar apenas no papel, ele é um compromisso dos atores na busca de gerar impactos positivos nos problemas elencados, necessitando de acompanhamento adequado.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O PES se mostrou uma ferramenta imprescindível dentro do PQV do IFTO –Palmas, mostrando os caminhos a serem trilhados neste primeiro momento de reestruturação do programa. Apesar de ter dois anos de existência as evidências apontaram para uma política

vazia e sem forma que pouco tem contribuído para a qualidade de vida do servidor. Alguns servidores ao serem questionados sobre sua opinião a respeito do programa respondiam surpresos com o fato de haver um PQV no *campus*, pois os mesmos o desconheciam. A equipe gestora composta por diretores e gerentes também não possuem as informações básicas sobre o programa.

Ao final da residência alguns avanços foram notados dentro das operações propostas. Dois projetos estão em fase de iniciação. Um de acompanhamento nutricional realizado pela nutricionista do *campus* e um projeto de pilates em parceria com uma fisioterapeuta voluntária.

A comissão está sendo criteriosamente remodelada, com mais integrantes, contemplando mais setores da instituição, com o objetivo de gerar capilaridade ao programa. A gestão se comprometeu a incluir nas discussões do orçamento de 2017 um recurso específico para o PQV. Um estagiário vem desenvolvendo atividades na academia e está prevista a contratação de mais um para 2016.

Apesar da contribuição do PES nesta residência consolidando alguns avanços no programa, fica claro que é fulcral o constante planejamento. Pois como preconizado o PES é dinâmico e flexível e não determinista. Os resultados positivos obtidos irão gerar novas demandas e outros nós críticos. Um estudo longitudinal do PES ao longo dos anos seria de grande valia para a instituição e para os pesquisadores do método. Sugere-se também que outros programas e setores sejam avaliadas pelo PES.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, P. P.; VEIGA, H. M. da S. Avaliação dos trabalhadores acerca de um programa de qualidade de vida no trabalho: validação de escala e análise qualitativa. **Psicologia: Ciência e profissão**, v. 32, n. 2, p. 304-319, 2012.

ARTMANN, Elizabeth. O planejamento estratégico situacional no nível local: um instrumento a favor da visão multissetorial. **Cadernos da Oficina Social**, v. 3, p. 98-119, 2000.

BIRCHAL, Fabiano Fernandes Serrano. Planejamento estratégico situacional aplicado à segurança pública em Lavras/MG. 2014.

BIZARRIA, F. P. de A.; TASSIGNY, M. M.; FROTA, A. J. A. Política de Assistência à Saúde do Servidor (PASS) e Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal (SIASS): Perspectivas de evolução no campo da saúde do trabalhador **CONVIBRA Gestão, Educação e Promoção da Saúde, 2013**

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria nº 1679/GM, de 19 set. 2002**. Dispõe sobre a estruturação da rede nacional de atenção integral à saúde do trabalhador no SUS e dá outras providências. Ministério da Saúde - Secretaria Nacional de Assistência à Saúde. Brasília, 2002.

BRASIL. **Política Nacional de Segurança e Saúde do Servidor**. Brasília, DF. 2004.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos. **Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal**: uma construção coletiva. SIASS – Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor. Brasília, DF. 2010.

BRASIL. **Decreto nº 7602 –7/11/2011** Dispõe sobre a Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho – PNSST. Brasília, DF. 2011.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão pública. **Portaria normativa nº 3, de 25 de março de 2013**. Brasília, 2013.

CONTE, A. L. Qualidade de vida no trabalho. **Revista FAE business**, v. 7, p. 32-34, 2003.

DA COSTA, C. S. N. et. al. Capacidade para o trabalho e qualidade de vida de trabalhadores industriais. **Ciência & Saúde Coletiva**, **17(6)**, 1635-1642, 2012.

DA SILVA, C. A.; FERREIRA, M. C. Dimensões e indicadores da qualidade de vida e do bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 29, n. 3, p. 331-339, 2013.

DOURADO, D. C. P.; CARVALHO, C. A. Controle do homem no trabalho ou qualidade de vida no trabalho? **Cadernos EBAPE. BR**, v. 4, n. 4, p. 1-15, 2006.

FERREIRA, R. R. et. al. Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel dos gestores. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 44, n. 2, 2009.

FERREIRA, M C.; ALVES, L.; 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**, v. 25, n. 3, p. 319-327, 2009.

IIDA, I. Planejamento estratégico situacional. **Prod.**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 113-125, Dez. 1993.

JARDIM, R.; BARRETO, S. M.; ASSUNÇÃO, A. A. Condições de trabalho, qualidade de vida e disfonia entre docentes. **Cad. Saúde Pública**, v. 23, n. 10, p. 2439-2461, 2007.

MEDEIROS, J. P.; OLIVEIRA, J. A. Uma Viagem à Produção Científica em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) nos anos 2001 a 2005: Estudo nos Anais do ENANPAD. **RECADM**, v. 8, n. 1, p. 31-43, 2009.

MELLEIRO, M. M.; TRONCHIN, D. M. R.; CIAMPONE, M. H. T. O planejamento estratégico situacional no ensino do gerenciamento em enfermagem. **Acta paul. enferm.**, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 165-171, Jun. 2005.

MONACO, F. de 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.

OLIVEIRA, S. A qualidade da qualidade: uma perspectiva em saúde do trabalhador. **Cad. Saúde Pública**, v. 13, n. 4, p. 625-634, 1997.

RIEG, D. L.; ARAUJO FILHO, T. de. O uso das metodologias "Planejamento Estratégico Situacional" e "Mapeamento Cognitivo" em uma situação concreta: o caso da pró-reitoria de extensão da UFSCar. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 9, n. 2, p. 163-179, Ago. 2002.

ROCHA, S. de S. L.; FELLI, V. E. A. Qualidade de Vida No Trabalho Docente Em Enfermagem. **Rev. Latino-Am Enfermagem**, v. 12, n. 1, p. 28-35, 2004.

TODESCHINI, R.; FERREIRA, M. C. Olhar de dirigentes sindicais sobre qualidade de vida no trabalho e mal-estar no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 18, n. 2, p. 241-247, 2013.

VIERO, N. C. et. al. Qualidade de Vida dos Trabalhadores: Uma Revisão Bibliográfica. **3º Seminário Internacional sobre o trabalho na Enfermagem**, 244-250, 2011.

ZANIN, F da C.; KÜNZLE, L. A. Política de atenção à saúde e segurança do trabalho. **Universidade e Sociedade**, v. 55, 86-95, 2015.