

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

**DANIELLE FREIRE DA SILVA**

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ)

**MÁRCIA CRISTINA RODRIGUES COVA**

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecimentos ao Instituto Federal do Amazonas e a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro sem os quais esse estudo não seria possível.

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

## **INTRODUÇÃO**

A crescente preocupação com a qualidade de vida no trabalho (QVT) tem levado as organizações a um aumento da atenção em proporcionar um ambiente de trabalho mais saudável aos colaboradores, oferecendo desde atividades relacionadas com o condicionamento físico e mental até os mais diversos serviços de lazer (SANTO; CRUZ, 2019). No entanto, são poucos os estudos voltados aos gestores, talvez por haver uma suposição de que não tenham problemas nesse sentido.

O setor público brasileiro tem buscado desenvolver ações através da implantação de políticas e programas institucionais de qualidade de vida no trabalho conforme disposto na Portaria Normativa nº 3 de 25 de março de 2013 – que institui as Diretrizes Gerais de Promoção da Saúde do Servidor Público Federal. A portaria em questão, define um conjunto de diretrizes gerais de promoção da saúde do servidor público federal a serem adotadas como referência nas ações de promoção da saúde dos órgãos e entidades, visando colaborar com o desenvolvimento de ações que promovam mudanças dentro da organização (BRASIL, 2013, s.p.).

O Instituto Federal do Amazonas, através da sua Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas em conjunto com uma comissão designada, vem buscando realizar a implantação da Política Institucional de Atenção à Saúde do Servidor e do Programa de Promoção à Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho. A comissão, formada pela equipe multiprofissional de saúde da Reitoria entre outros servidores interessados, foi nomeada através da Portaria nº 526GR/IFAM, de 30 de março de 2022.

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

Para que a prática seja efetiva, Andrade, Limongi-França e Stefano (2019) afirmam que é primordial que as organizações busquem institucionalizar as ações voltadas à saúde do trabalhador e QVT, e que divulguem essas medidas a todo corpo empresarial. Nesse contexto, as

organizações não estão interessadas apenas em manter a competitividade, mas também em desenvolver práticas de gestão humanizadas por meio da obtenção de um ambiente laboral confortável, promovendo a saúde e gerando bem-estar ao trabalhador (MAIA; MAIA, 2019; CORTEZ; ZERBINI; VEIGA, 2019; BOLDO; CILIATO; GONÇALVES, MARTINS, 2020).

A Reitoria do IFAM é composta principalmente pelo Reitor e cinco Pró-reitores: Pró-Reitor de Ensino, Pró-Reitor de Extensão, Pró-Reitor de Planejamento e Administração, Pró-Reitor de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação e Pró-Reitor de Gestão de Pessoas. O Reitor e os Pró-Reitores do instituto, atuantes no ano de 2022, foram alvos da pesquisa por ocuparem cargos de liderança de maiores responsabilidades, sendo considerados nesse artigo como alta liderança. Excetuando-se o Pró-Reitor de Planejamento e Administração que é formado em Administração, os demais possuem formação nas mais diferentes áreas do saber e as visões que possuem de gestão são oriundas da experiência em cargos anteriores. Um dos desafios enfrentados pelos dirigentes universitários é a falta de formação voltada para a competência funcional dos docentes em cargos administrativos. Alguns professores gestores encontram-se em tais posições sem conhecimento técnico de liderança. Nesse caso, a aprendizagem/conhecimento, acontecem empiricamente, ou seja, no trabalho cotidiano (durante as atividades) e se baseiam em experiências individuais e tentativas de sucesso e fracasso (GIRALDI; MELO-SILA, 2019).

Diante do exposto, este estudo apresenta como questão a investigar: como a QVT influencia na gestão da alta liderança do IFAM, considerando as necessidades legais de implantação de Políticas e Programas voltados ao tema? Para responder a questão de pesquisa foi elaborado como objetivo final analisar como a QVT influencia na gestão da alta liderança do IFAM, considerando as necessidades legais de implantação de Políticas e Programas voltados ao tema. Na metodologia foi usada a abordagem qualitativa de natureza aplicada, tendo como método de investigação o estudo de caso. Como instrumento de coleta de dados foram realizadas entrevistas a partir de um roteiro semiestruturado e para a análise dos resultados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Ao final da pesquisa foi possível indicar um produto técnico que atendesse ao objetivo final.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

## Liderança no setor público

Um dos desafios enfrentados pelos dirigentes universitários é a falta de formação técnica dos docentes em cargos administrativos. A aprendizagem/conhecimento, portanto, acontece de forma empírica, ou seja, no dia-a-dia de trabalho, se baseia em experiências individuais com tentativas de sucesso e fracasso (GIRALDI; MELO-SILVA, 2019). Nesse sentido, considerando que as organizações são compostas por pessoas com diferentes sentimentos e motivações racionais, o comportamento humano é inspirado por forças ambientais que influenciam dinâmicas como motivação, relacionamentos e liderança em relação aos grupos a que pertencem (TEZO *et al.*, 2021). No entanto, em uma perspectiva transformacional que molda a administração pública, a liderança é guiada pelas sensibilidades dos membros do departamento, e os líderes desempenham papéis transformadores das realidades organizacionais, mobilizando as pessoas para lutar pela realização direcionada por objetivos (BERGUE, 2019). Entretanto, alguns líderes adoecem e muitas vezes esse adoecimento é causado pelo desconhecimento de estratégias e limites que podem ser utilizados em sua gestão.

### O adoecimento dos gestores que ocupam cargos de liderança

O prejuízo à saúde dos gestores foi observado como um resultado da sobrecarga de trabalho. Sparks, Cooper, Fried e Shirom (1997) perceberam uma correlação negativa entre extensas horas laborais e saúde mental e física dos indivíduos. No Japão, os estudos demonstram uma associação entre alta carga de trabalho e doenças cardíacas (SOKEJIMA; KAGAMIMORI, 1998). Além disso, esses profissionais são mais propensos a ficarem expostos a hábitos pouco saudáveis, como preocupação, tabagismo, alimentação inadequada e falta de prática de exercícios (MARUYAMA; KOHNO; MORIMOTO, 1995). Pôssas, Meirino e Pacheco (2019), identificaram que existe, na Universidade Federal Fluminense, a necessidade de melhorias relacionadas, entre outras, com o incentivo financeiro aos programas de QVT e com o maior comprometimento dos gestores estratégicos junto a política. Diante de prejuízos à saúde dos líderes de instituições públicas é importante o desenvolvimento de programas de Qualidade de Vida no Trabalho como alternativa para a melhoria da saúde ocupacional.

### Conceitos de qualidade de vida no trabalho

A qualidade de vida aplicada ao trabalho viabiliza novas formas de trabalho organizacional, aliadas à formação de equipes de trabalho com maior autonomia e melhor ambiente organizacional (WALTON, 1973). A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é caracterizada ainda, como um estado agradável e desejável em que o empregado tem vontade de exercer suas atividades laborais; boa saúde física e mental, cuidando da saúde física, buscando o autoconhecimento e desenvolvimento intelectual e emocional; possui bom relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho e na vida pessoal, buscando conciliar tempo de trabalho, vida familiar, lazer e aprendizagem; e sentem-se satisfeitos com suas carreiras, pois serão empregados mais produtivos, engajados com a organização e funcionalmente competentes (KLEIN; PEREIRA; LEMOS, 2019).

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

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

Para Walton (1973), a QVT está relacionada a uma série de variáveis, sendo elas relacionadas tanto ao ambiente interno quanto externo da organização. No que tange o cenário interno, Boldo, Severo e Guimarães (2019) enfatizam a remuneração justa e adequada, condições de trabalho,

oportunidades de desenvolvimento e crescimento e segurança. E no ambiente externo, Ferreira (2012) e Lírio et al. (2020) elucidam variáveis como integração e proteção, relevância social, interfaces entre o trabalho e outras áreas da vida pessoal.

### Modelo de QVT de Walton (1973)

O modelo de Walton (1973) adotado nesta pesquisa é amplamente utilizado em trabalhos acadêmicos no Brasil, bem como por pesquisadores e gestores que buscam compreender a complexidade da qualidade de vida no trabalho. Trata-se do modelo de QVT constituído pelo maior número de dimensões, oito categorias conceituais, desde a remuneração adequada e justa pelo trabalho até a relevância social do trabalho; fornecem uma estrutura para analisar as principais características da qualidade de vida no trabalho (NOGUEIRA; MOURA-LEITE; LOPES, 2019).

Walton (1973) enfatiza que a insatisfação com a vida no trabalho é um problema que afeta a maioria dos trabalhadores, independentemente de sua ocupação, sendo prejudicial tanto para o funcionário quanto para a organização. Assim, o modelo de Walton sugere oito categorias que enfatizam os fatores de influência na QVT, sendo eles: compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso das capacidades, oportunidades, integração social, constitucionalismo, trabalho e vida, relevância social do trabalho (SILVA et al., 2016), detalhados no Quadro 1.

Quadro 1 - Categorias conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

<b>CRITÉRIOS</b>	<b>INDICADORES DE QVT</b>
1. Compensação justa e adequada	Equidade interna e externa
	Justiça na compensação
	Partilhas de ganhos de produtividade
2. Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável
	Ausência de insalubridade
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia
	Autocontrole relativo
	Qualidade múltiplas
	Informações sobre o processo total de trabalho
4. Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira
	Crescimento pessoal
	Perspectiva de avanço salarial
	Segurança de emprego

5. Integração social na organização	Ausência de preconceitos
	Igualdade
	Mobilidade
	Relacionamento
	Senso comunitário
6. Constitucionalismo	Direitos de proteção ao trabalhador
	Privacidade pessoal
	Liberdade de expressão
	Tratamento imparcial
	Direitos trabalhistas
7. O trabalho e o espaço total de vida	Papel balanceado no trabalho
	Estabilidade de horários
	Poucas mudanças geográficas
	Tempo para lazer da família
8. Relevância social do trabalho na vida	Imagem da empresa
	Responsabilidade social da empresa
	Responsabilidade pelos produtos
	Práticas de emprego

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

Walton (1973) argumenta que a QVT não se limita dentro da organização assim como não depende unicamente da vida profissional. É necessário o equilíbrio entre o trabalho e as outras áreas da vida.

### A QVT no serviço público

No setor privado, estudos de QVT têm sido realizados para diagnosticar os mais variados profissionais cuja intenção visa analisar programas desenvolvidos por organizações em relação ao colaborador. Contudo, no contexto do serviço público, Klein, Pereira e Lemos (2019) enfatizam que, a gestão da qualidade de vida no trabalho é considerada um fenômeno rudimentar, pois há uma escassez de estudos e programas desenvolvidos especificamente para esse setor.

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

## METODOLOGIA

A pesquisa foi estruturada a partir de uma abordagem qualitativa de natureza aplicada, descritiva que segundo Creswell (2010, p. 43) é “um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”. A pesquisa utilizou o estudo de caso como método de investigação, segundo Yin (2005, p. 32), “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real”. A pesquisa estudou o caso da alta liderança do IFAM, com a realização de 5 entrevistas em profundidade conduzidas por um roteiro semiestruturado, elaborado a partir do modelo de Walton (1973). A pesquisa foi autorizada pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos do IFAM e todos os protocolos foram resguardados de acordo com as orientações.

Para a análise dos dados foi empregada a técnica de análise de conteúdo, que segundo Bardin (2016) trata-se de um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens. Os dados foram descritos conforme as seguintes etapas: organização do material, categorização e inferências (confrontamento teórico x empírico).

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Levando em consideração o objetivo de investigar os aspectos da QVT que influenciam na alta liderança do IFAM, considerando as necessidades legais de implantação de Políticas e Programas voltados ao tema, foram elaborados dois quadros, os quais apresentam, de forma resumida, os pontos positivos (Quadro 2) e os pontos negativos (Quadro 3) relacionados à QVT, que se destacaram nas respostas dos entrevistados, objetivando uma melhor visualização e identificação dos aspectos de QVT no âmbito do IFAM e os pontos negativos que interferem na QVT da alta gestão do IFAM.

Quadro 2 - Pontos positivos manifestados pelos entrevistados

<b>PONTOS POSITIVOS NO TRABALHO RELACIONADOS A QVT</b>
--



<b>OPORT. PARA USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES</b>	<b>ENTREVISTADO(S)</b>
"eu tenho essa autonomia"	G1/ G2/ G3/ G4/ G5
"nós conseguimos desenvolver essas capacidades"	
"tem essa autonomia e o trabalho ele é muito dinâmico"	
"nós temos uma autonomia muito boa"	
"oportunidade no ponto de vista interno da instituição e externo"	
<b>OPORT. DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA</b>	<b>ENTREVISTADO(S)</b>
"estamos aprendendo todo dia com as oportunidades"	G1/ G2/ G3/ G4/ G5
"de uma forma geral, eu vejo que o IFAM nos dá oportunidade de crescimento"	
"oportunidade de crescimento sim, porque tem algumas reuniões, têm fóruns"	
"sempre se desconstruindo e reconstruindo, construindo, se desconstruindo"	
"se academicamente eu sou, eu tenho a titulação que eu tenho hoje, é porque a instituição me possibilitou"	
<b>INTEGRAÇÃO SOCIAL</b>	<b>ENTREVISTADO(S)</b>
"não consigo perceber questões pré-conceituais fortes"	G1/ G3/ G4 / G5
"na equipe onde eu componho é muito bom"	
"tenho uma boa relação, uma boa aceitação"	
"eu diria que hoje está melhor, hoje, mas em tempos pretéritos, não"	
<b>CONSTITUCIONALISMO NA ORGANIZAÇÃO</b>	<b>ENTREVISTADO(S)</b>
"eu nunca me senti desrespeitada"	G1/ G3/ G4/ G5
"sim, até porque nós somos servidores públicos, nós temos uma legislação específica"	
"todos os meus direitos aqui eles são respeitados"	
"até então, me sinto, eu acredito que a gente tem buscado"	
<b>RELEVÂNCIA SOCIAL DO TRABALHO NA VIDA</b>	<b>ENTREVISTADO(S)</b>
"eu vejo essa questão da responsabilidade social institucional muito forte"	G1/ G2/ G3/ G4/ G5
"acho relevante o papel social que o Instituto Federal do Amazonas, é, predispõem a comunidade amazonense"	
"é uma imagem que traz para mim, excelentes informações de desenvolvimento para a comunidade, para a sociedade em geral"	

"eu diria assim, que eu me sinto orgulhosa de fazer parte do IFAM"	
"cada realização que eu vejo nas pessoas, em função da instituição, isso me orgulha"	

Fonte: elaborado pela autora.

Na primeira categoria, as oportunidades para uso e desenvolvimento de capacidades, os entrevistados responderam que possuem bastante autonomia no exercício do cargo de direção. Tal situação possibilita a QVT, uma vez que Yusoff, Rimi e Meng (2015) citam a autonomia e múltiplas competências como fatores para que a qualidade de vida no trabalho aconteça.

Quanto a categoria oportunidades de crescimento e segurança, os entrevistados concordam que o instituto proporciona essas oportunidades, sendo destacado por uma das entrevistadas a necessidade de uma capacitação voltada para a formação dos gestores. Esse destaque evidencia o que Walton (1973) descreve quando afirma que deve ser dada atenção ao aspecto de desenvolvimento na vida profissional, à medida em que os ativos (designações de trabalho e atividades educacionais) contribuem para manter e expandir as capacidades de uma pessoa, em vez de levar à obsolescência.

Na categoria integração social na organização, quando questionados sobre a avaliação em relação à integração social no IFAM, de maneira geral, os entrevistados acreditam que possuem boa integração social e boa aceitação. Nesse sentido, segundo Walton (1973), se o trabalhador tem uma identidade satisfatória e experimenta autoestima será influenciado, entre outros atributos, pela abertura interpessoal: a forma como, os membros da organização de trabalho, relacionam uns com os outros as suas ideias e sentimentos. Ainda em relação a isso, Yusoff, Rimi e Meng (2015) citam igualitarismo, ausência de preconceitos, relações interpessoais em termos de mobilidade e apoio social em características enquadradas na QVT.

Na categoria constitucionalismo na organização, quatro dos entrevistados afirmaram que se sentiram respeitados quanto aos seus direitos enquanto servidores públicos. Para Walton (1973), os seguintes aspectos do constitucionalismo são elementos-chave para proporcionar maior qualidade à vida no trabalho, privacidade, liberdade de expressão, equidade e devido processo legal.

Em relação a categoria relevância social do trabalho na vida o

orgulho foi citado repetidamente nas respostas, todos tem uma consciência da importância da instituição de ensino para a sua vida pessoal e para a sociedade em geral. Para Walton (1973), a qualidade de vida no trabalho existe a partir do momento em que os empregados percebem suas, necessidades, aspirações e responsabilidades sociais.

Quadro 3 - Pontos negativos manifestados pelos entrevistados

<b>PONTOS NEGATIVOS NO TRABALHO QUE INTERFEREM NA QVT</b>	
<b>COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA</b>	<b>ENTREVISTADO(S)</b>
"nossa remuneração ela está defasada"	G1/ G2/ G3/ G4
"sinceramente não... considerando aí as altas demandas, nós temos muitas demandas"	
"não está sendo suficiente"	
"não estou satisfeito"	
<b>CONDIÇÕES DE TRABALHO</b>	<b>ENTREVISTADO(S)</b>
"a carga de trabalho é muita"	G2/ G3/ G4/ G5
"a jornada de trabalho, ela acaba sendo extensa"	
"nós temos aí uma carga de trabalho alta"	
"a rotina, ela... ela é cansativa"	
<b>TRABALHO E ESPAÇO TOTAL DA VIDA</b>	<b>ENTREVISTADO(S)</b>
"não... você tem que abdicar de muita coisa... tira sua paz"	G2/ G3/ G4/ G5
"tenho horário para sair de casa, não tenho horário para chegar "	
"eu realmente não, não considero esse equilíbrio, porque você, por exemplo, trabalhei manhã e tarde, mas à noite você sempre leva também alguma ação para fazer, ou então no final de semana"	
"essa balança não está equilibrada em relação ao tempo"	

Fonte: elaborado pela autora.

Quanto a categoria compensação justa e adequada, os entrevistados, em sua maioria, demonstraram insatisfação em relação a remuneração, afirmando que a mesma não é justa levando em consideração as altas demandas dos cargos, o que vai ao encontro com as dimensões abordadas por Yusoff, Rimi e Meng (2015) quando afirma que a qualidade de vida no trabalho enquadra-se em características como: remuneração dos funcionários

e contribuições para a organização. Um entrevistado afirmou que a remuneração está defasada, outro citou que há anos que não ocorre reajuste. Walton (1973) afirma que a insatisfação com a vida no trabalho é uma problemática que afeta a maioria dos trabalhadores, independentemente da sua ocupação, e que a renda deve estar inserida nos padrões aceitáveis da sociedade e deve ser justo, ao ser comparado com outras empresas, em relação ao mesmo cargo.

Na segunda categoria, condições de trabalho, que se refere a condições de trabalho, a maioria dos entrevistados se mostrou satisfeito com o ambiente físico de trabalho, afirmam que as condições são boas para produzir em relação a sala e equipamentos, o que é algo positivo, visto que o prejuízo à saúde dos gerentes foi observado como um resultado da sobrecarga de trabalho. Observa-se que o contexto atual do horário de trabalho não é o desejável e pode impactar na saúde dos servidores já que um deles, destaca o fato de que essa rotina pode estar afetando questões como a vida pessoal e a saúde deles, e que ele não consegue, por exemplo, praticar atividades físicas devido sobrecarga de trabalho. Diante dessas constatações pode-se destacar que Sparks, Cooper, Fried e Shirom (1997) perceberam uma correlação negativa entre extensas horas laborais e saúde mental e física dos indivíduos. Walton (1973) também afirma que é amplamente aceito em nossa sociedade que os trabalhadores não devem ser expostos a condições físicas ou horários que sejam excessivamente perigosos ou prejudiciais à sua saúde.

Na categoria trabalho e espaço total de vida se destacou de forma negativa pelo fato de que a maioria dos entrevistados afirma não haver equilíbrio entre o trabalho e o espaço total da vida, nesse sentido, foram citadas as constantes viagens, a necessidade de abdicar do convívio familiar e dos cuidados pessoais, como a prática de atividades físicas. Outro dos entrevistados comenta que a rotina de trabalho muitas das vezes tira a sua paz, e que no pouco tempo que sobra para estar em casa, não consegue se dedicar porque uma hora ou outra alguma coisa do trabalho, da instituição está ali, permeando aquele momento. Mais uma vez percebe-se a insatisfação em relação a sobrecarga de trabalho na realidade dos ocupantes dos cargos da alta liderança, afetando a qualidade de vida dos mesmos fora do ambiente de trabalho. A QVT está relacionada a uma série de variáveis relacionadas tanto a cenários internos da organização, quanto a cenários externos, como interfaces entre o trabalho e outras áreas da vida pessoal (BOLDO; SEVERO; GUIMARÃES, 2019; FERREIRA, 2012; LÍRIO *et al.*, 2020).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Visando alcançar o objetivo final desse artigo que foi o analisar como a QVT influencia na gestão da alta liderança do IFAM, considerando as necessidades legais de implantação de Políticas e Programas voltados ao tema foi possível considerar que existem deficiências principalmente no que diz respeito a QVT referentes a remuneração e ao equilíbrio entre a jornada de trabalho e a vida privada, quando os horários de trabalho invadem os horários pessoais desses gestores devido à sobrecarga de trabalho. Nesse sentido, pouco se pode contribuir em relação à remuneração, visto que foge da competência da instituição. Já em relação à jornada de trabalho e a sobrecarga identificadas nessa pesquisa, e com vistas a contribuir com ações voltadas aos programas institucionais de saúde e qualidade de vida no trabalho no IFAM, indica-se a necessidade de aprimorar os conhecimentos técnicos da alta liderança a respeito da gestão do tempo, que engloba soluções para o problema da sobrecarga de trabalho. Existe a necessidade de instruções e ferramentas para melhorar a QVT e gestão do tempo dentro e fora do ambiente de trabalho, contribuindo para que a alta liderança do instituto possa evitar a jornada excessiva, trabalhando com mais efetividade, sem prejudicar as demais áreas da vida e que desenvolvam competências que lhe permitam influenciar o desenvolvimento e bem-estar da equipe, a partir de melhorias que estimulem o seu próprio desenvolvimento e bem-estar.

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

## **REFERÊNCIAS**

ANDRADE, Sandra Mara.; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina.;  
STEFANO, Silvio Roberto. Dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho e Justiça Organizacional: Um Estudo com Servidores Públicos Municipal. Revista Capital Científico - Eletrônica, v. 17, n. 3, p. 93-108, 2019.  
Disponível em: <<DOI:10.5935/2177-4153.20190021 >> Acesso em: 25 abr

2022.

Bardin Laurence. Análise de conteúdo. Edição revista e ampliada. São Paulo: Edições 70 Brasil; [1977] 2016.

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

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

BOLDO, Tayna.; SEVERO, Eliana Andréa.; GUIMARÃES, Julio Cesar Ferro de. Responsabilidade social e qualidade de vida no trabalho: a percepção de funcionários supermercadistas. Revista REUNA, Belo Horizonte, v. 23, n. 4, p. 62-82, out/dez. 2018. Disponível em: <<<https://revistas.una.br/reuna/article/view/1033>>> Acesso em: 03 nov 2022.

BRASIL. Portaria Normativa nº 3 de 25 de março de 2013. Institui as diretrizes gerais de promoção da saúde do servidor público federal, que visam orientar os órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC. Ministério do planejamento, orçamento e gestão. Brasília, 2013. Disponível em: <<https://legis.sigepe.gov.br/legis/detalhar/9279>>. Acesso em: 15 jan 2023.

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

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

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

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

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

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

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

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

LOPES, Estefânia Câmara Santos; SETA, Marismary Horsth De. Qualidade de vida no trabalho segundo os servidores públicos de um centro de pesquisas. Cadernos UniFOA, Volta Redonda, n. 39, p.59-68, abril 2019. Disponível em: <[https://revistas.unifoa.edu.br/cadernos/article/download/1705/pdf\\_1](https://revistas.unifoa.edu.br/cadernos/article/download/1705/pdf_1)>. Acesso em: 07 jul 2023.

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

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

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

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

PÔSSAS, Nathalia São Paio D’Amato; MEIRINO, Marcelo Jasmim; PACHECO, Márcia Vieira. Proposição de ações para implementação da Política de Atenção à Saúde e Segurança do servidor público federal: estudo de caso na Universidade Federal Fluminense. Sistemas & Gestão, v. 14, n. 03, p. 323-334, 2019. Disponível em: <<DOI <https://doi.org/10.20985/1980-5160.2019.v14n3.1507>>> Acesso em 13 jan 2023.

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

SILVA, T.G.; TANNHAUSER, C.L.; BIEGELMEYER, U.H.; et al.



QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UMA ANÁLISE EMPÍRICA SOB O MODELO DE WALTON. R. *Intelig. Compet.*, São Paulo, v. 6, n. 4, p. 20-54, out./dez. 2016. Disponível em: < <https://encr.pw/GStNr>>. Acesso em: 10 jul 2023.

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

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

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

WALTON, R.E. Quality of working life: what is it? *Sloan Management*, v. 15, n. 1, p. 11- 21, 1973. Disponível em: <<[https://www.academia.edu/2085254/Quality\\_of\\_working\\_life\\_what\\_is\\_it](https://www.academia.edu/2085254/Quality_of_working_life_what_is_it)>> Acesso em 13 abr 2023.

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

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