

Gestão da qualidade de vida no trabalho docente

Henrique Guths
Paulo Fossatti

Henrique Guths

Universidade La Salle, Canoas/RS

E-mail: henrique.guths@unilasalle.edu.br

 <https://orcid.org/0000-0002-9315-0600>

Paulo Fossatti

Universidade La Salle, Canoas/RS

E-mail: paulo.fossatti@unilasalle.edu.br

 <https://orcid.org/0000-0002-9315-0600>

Resumo

A chegada da pandemia nos faz repensar o olhar para a qualidade de vida, inclusive em instituições de educação superior. Neste cenário, a docência sofre, diretamente, impacto no seu ambiente de trabalho, nas formas de se relacionar no processo de ensino-aprendizagem e no uso de novas ferramentas tecnológicas para a educação. O artigo aborda a qualidade de vida no trabalho docente. Este estudo tem por objetivo elaborar uma estrutura de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho Docente (G-QVTD) para uma Universidade Comunitária do sul do Brasil. O método desenvolvido utilizou o Design Science Research que busca o desenvolvimento de artefatos para solucionar problemas reais. Dentre os instrumentos para a coleta de dados utilizou-se grupos focais com lideranças estratégicas da instituição em foco. O campo empírico, objeto deste estudo, é uma universidade comunitária do sul do Brasil. Os resultados são expressos em dez macroelementos, a saber: Políticas, Estratégia, Processos, Liderança, Estrutura, Recursos, Cultura, Recompensas, Resultados e Adaptabilidade. Este último macroelemento denota uma nova configuração no processo de entendimento na qualidade de vida no trabalho decorrente dos novos cenários pandêmicos e pós-pandêmicos. As considerações finais apontam para a necessidade de definição de uma política institucional docente que apoie a estratégia e a implementação do arcabouço da organização alinhados à cultura organizacional.

Palavras-chave: Gestão Educacional. Qualidade de Vida no Trabalho Docente. Educação Superior.

Recebido em: 22/12/2021

Aprovado em: 22/03/2023



Abstract**Keywords:**

Educational Management. Quality of Life in the Teaching Profession. Higher Education.

Quality of life management in the teaching profession

The arrival of the pandemic makes us rethink the perspective on quality of life, even in higher education institutions. In this scenario, teaching is directly impacted in its work environment, in the ways of relating in the teaching-learning process and in the use of new technological tools for education. Therefore, this study addresses quality of life in the teaching profession and aims to develop a structure of Quality of Life Management in the Teaching Profession for a Community University in southern Brazil. The method developed made use of Design Science Research, which targets the development of mechanisms to solve real problems. Among the instruments for data collection, focus groups were used with strategic leaders of the University under investigation. The empirical field, which is the object of this study, is a community university in southern Brazil. The results are expressed in ten macro elements, namely: Policies, Strategy, Processes, Leadership, Structure, Resources, Culture, Rewards, Results and Adaptability. This last macro element displays a new configuration in the process of understanding quality of life at work, resulting from the new pandemic and post-pandemic scenarios. The final considerations point to the need to define an institutional teaching policy that supports the strategy and implementation of the organizational framework in line with the organizational culture.

Resumen**Palabras clave:**

Gestión Educativa. Calidad de Vida en el Trabajo Docente. Educación Superior.

Gestión de la calidad de vida en la labor docente

La llegada de la pandemia nos hace repensar nuestro enfoque de la calidad de vida, incluso en instituciones de educación superior. En este escenario, la docencia se ve directamente impactada en su entorno de trabajo, en las formas de relacionarse en el proceso de enseñanza-aprendizaje y en el uso de las nuevas herramientas tecnológicas para la educación. El artículo aborda la calidad de vida en el trabajo docente. Este estudio tiene como objetivo desarrollar una estructura de Gestión de Calidad de Vida en el Trabajo Docente (G-QVTD) para una Universidad Comunitaria en el sur de Brasil. El método desarrollado utilizó el Design Science Research que busca el desarrollo de artefactos para resolver problemas reales. Entre los instrumentos para la recolección de datos, se utilizaron grupos focales con liderazgos estratégicos de la institución en foco. El campo empírico, objeto de este estudio, es una universidad comunitaria en el sur de Brasil. Los resultados se expresan en diez macro elementos, a saber: Políticas, Estrategia, Procesos, Liderazgo, Estructura, Recursos, Cultura, Recompensas, Resultados y Adaptabilidad. Este último macroelemento denota una nueva configuración en el proceso de comprensión de la calidad de vida en el trabajo derivada de los nuevos escenarios de pandemia y post pandemia. Las consideraciones finales señalan a la necesidad de definir una política institucional docente que apoye la estrategia e implementación de un marco organizacional en armonía con la cultura de la institución.

Introdução

Qualidade de vida é tema relevante e atual. No cenário da pandemia da COVID-19, ganha dimensões internacionais e problematização principalmente nas esferas sanitárias, psíquicas, sociais e espirituais. Este artigo faz um recorte da qualidade de vida focado nos docentes de uma Instituição Comunitária de Educação Superior do Sul do Brasil. Portanto, trata da qualidade de vida no trabalho docente. Este registro demarca um campo pouco estudado visto que o tema Qualidade de Vida, segundo a literatura, ganha destaque para a indústria, o comércio e outras instituições de caráter não educativo. Logo, o diálogo com os autores faz aproximação com os achados da pesquisa, que emergem do meio educacional universitário, e com as reflexões dos investigadores que agora abordam a temática.

O termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) surgiu na década de 1970, através de Louis Davis. Ele percebia a Qualidade de Vida (QV) e a saúde dos colaboradores como maneiras de bem-estar geral dentro das organizações no desempenho de suas tarefas. Com os avanços da concorrência no mercado educacional, as Instituições de Educação Superior (IES) passaram a investir em conceitos de gestão da qualidade e modelos de planejamento estratégico. Esse comportamento é reforçado com a fundamentação conceitual do enfoque sistêmico e dos princípios da qualidade como proposta de modelo de gestão (ESKOLA; HUNDAL; TURPEINEN, 2018). Contudo, tais enfoques advindos da literatura ainda se apresentam em âmbito geral, não específico para o campo educacional e muito menos para a docência universitária.

Por outro lado, as IES, cada vez mais, necessitam de docentes com características que transcendem ao professor que se ocupa apenas com sua rotina em sala de aula. Esse novo perfil com novas exigências, decorrentes de sua atuação acadêmica, pode influenciar negativamente o estilo de vida. Os pesquisadores sobre Saúde em Educação Mosquera e Stobaus (1984) já alertavam, no século passado, para as múltiplas competências de ordem cognitiva, afetiva, relacional, técnica, cultural, ética, didática e pedagógica exigidas dos professores, resultando em mal-estar docente. Consequentemente, diferentes aspectos de sua QV podem se manifestar, a exemplo do estresse, acidentes de trabalho, absenteísmo, adoecimento, presenteísmo, queda de produtividade, reclamações sobre produtos e serviços de baixa qualidade, entre outros. Além disso, de acordo com Corrêa *et al.* (2020) e Maia e Dias (2020), recentes estudos já apontam para as implicações do COVID-19 no aumento de ansiedade, estresse e depressão. Vaz e Fossatti (2022), ao estudarem os impactos da pandemia na docência universitária, destacam a sobrecarga imposta aos professores e o mal-estar instalado, atribuindo-lhes a competência para dar conta da nova legislação; gestão ágil, formação digital acelerada, educação remota. Portanto, justifica-se estudar a qualidade de vida na docência na atualidade.

De algum modo, legitima-se a pergunta pelo cuidado dos que cuidam, a exemplo dos docentes. Segundo Fernandes (1996), não se pode falar em qualidade de produtos e serviços se aqueles que vão

produzi-los não têm QVT, leia-se aqui, docentes que se dedicam a cuidar de muitas vidas na educação. Portanto, um dos maiores desafios para as IES hoje está em alcançar o equilíbrio entre os pontos levantados com foco na QVT Docente (QVTD). De acordo com Macairan *et al.* (2019), normalmente, deixa-se de lado a análise da complexidade das relações no ambiente ocupacional e o questionamento acerca do porquê de sua configuração. Com a pandemia, muitas pessoas, incluindo a categoria docente, passaram a trabalhar de modo online de casa, o chamado *home office* (LOSEKANN; MOURÃO, 2020).

Como já dito no início desta introdução, no âmbito da QVT, a maioria dos estudos é voltada para ambientes fabris e de manufatura. O objetivo deste estudo é, portanto, apresentar uma estrutura de gestão da Qualidade de Vida no Trabalho Docente (QVTD) para uma Universidade Comunitária. É digno de nota salientar que o docente é o principal beneficiado com a proposta do objeto desta pesquisa, uma vez que o mesmo é a força motriz de uma instituição de educação superior. Contudo, a qualidade de vida no ambiente de trabalho depende de uma organização e gestão realizadas pela IES.

Qualidade de vida no trabalho docente (QVTD)

O ponto de partida é o conceito de QVT apresentado por França (1996) como elemento diferenciador, conjunto de ações de uma empresa no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho. A autora ainda afirma que a construção da QVT ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, a partir do enfoque biopsicossocial. Contudo, a autora não aborda a docência. Já de acordo com Barros (2017, p. 44), “em relação ao significado de QVT para os docentes, as opiniões se voltaram à satisfação com o trabalho, atendimento de expectativas, ambiente de trabalho, recompensas financeiras, relacionamento com colegas e impactos do trabalho na vida pessoal”.

O problema da saúde no trabalho não é apenas contemporâneo. Dejours (1992), em sua obra ‘A Loucura do Trabalho’, trata da psicopatologia produzida nas organizações de trabalho, organizadas de tal modo que causam sofrimento psíquico na busca desenfreada por produtividade ou resultado. Nosso enfoque biopsicossocial, apoiado em França (1996), não desconsidera a variável proposta por Dejours (1992), motivo pelo qual a Instituição necessita o olhar da "Gestão" para mitigar qualquer forma de sofrimento psíquico. Logo, na cultura organizacional contemporânea, o tema QV ganha destaque, recebendo a denominação de QVT. Os principais setores envolvidos com esse tema abordam-no como elemento diferenciador para a sobrevivência das organizações e dos trabalhadores. A noção de QV é eminentemente humana, e abrange muitos significados que refletem conhecimentos, experiências e valores do individual e da coletividade. A Organização Mundial de Saúde (OMS) ou *World Health Organization (WHO)* considera que a QV engloba as seguintes dimensões: saúde física, saúde psicológica, nível de independência, relações sociais e meio ambiente (WHO, 2021).

Como pensar e garantir a gestão da qualidade de vida em tempos pandêmicos? O atual cenário de pandemia gera uma intersecção entre os ambientes que antes estavam muito bem definidos geograficamente.

Concomitantemente, o avanço da inteligência artificial nas interfaces e nas plataformas de gestão e processos, assim como a rápida expansão do mundo da virtualização, que passa a reger nosso atual momento, necessitam ser considerados. Aulas virtuais, síncronas, onde cada docente em sua residência ou em outro espaço ministra aulas ao vivo com sua turma de alunos agora são realidade. Logo, faz-se necessário retomar a reflexão sobre o conceito de França (1996) ao rever o papel da gestão institucional sobre a ergonomia e iluminação do ambiente domiciliar e sua adequação para manutenção do foco de trabalho, dentre outras novas demandas desta realidade tão nova quanto disruptiva. Ao mesmo tempo, tornam-se obsoletas ou questionáveis velhas práticas como o atual controle do ponto eletrônico da frequência do colaborador e a hora trabalhada no horário estabelecido. Associados ao conceito de França (1996), assumimos a G-QVTD como novo modo de compreender qualidade de vida no, e além do trabalho, exigindo processos de novas aprendizagens, novas formas de resiliência, inteligência adaptativa e recobrando o questionamento pelo novo conceito de QVTD.

Gestão da qualidade de vida no trabalho docente (G-QVTD)

Além do âmbito educacional, a QVT passa a ser uma preocupação cada vez mais presente nas diferentes organizações por ser tema complexo, multidimensional e envolver vários determinantes (OLIVEIRA; LIMONGI-FRANÇA, 2005). Aqui, o foco está na atenção para a pessoa do docente enquanto trabalhador. A G-QVTD está baseada em processos organizacionais que buscam contribuir para o melhor resultado da organização. Esses processos estão relacionados diretamente à eficiência da gestão dos indicadores financeiros, não financeiros e de desempenho das pessoas, bem como aspectos de absenteísmo e presenteísmo estudados por Cancelliere *et al.* (2011).

Contudo, esse sentimento de mal-estar apenas foi acentuado e acelerado no tempo presente. Freud (1978), em seu texto ‘Mal-Estar na Civilização’ já pontuava os desconfortos e insatisfações humanas, como o problema da busca pela felicidade, do excesso de normas, regras e outras formas que boicotam a possibilidade de bem-estar. Em nosso estudo, a gestão pode contribuir para a diminuição desse mal-estar. Agora, com a pandemia, outros fatores passam a ser analisados quando a referência é a QVT, como por exemplo: dificuldades financeiras, *home office*, isolamento social, mudanças na rotina, aproximação entre vida pessoal e profissional, novos ambientes de trabalho e a relação interdependente entre QV e QVT (LOSEKANN; MOURÃO, 2020). Bardoel e Cieri (2014) apresentam alguns elementos que não podem ser desconsiderados para a QVT: Programas e Políticas; Compromisso da Liderança; Cultura e Atitudes;

Métricas e Impactos; Práticas e Organização do Trabalho; Comunicação e Estratégia. Agora, esses elementos se mostram ainda mais importantes em tempos de pandemia, permeados por muita incerteza e ansiedade (MORETTI; GUEDES-NETA; BATISTA, 2020).

Por outro lado, já na década passada, obstáculos foram identificados para a QVT como os determinantes relacionados à privacidade, ao trabalho e à saúde. Hall (1999) afirma que já é comum no discurso cotidiano as pessoas afirmarem que estão em crise, mesmo não sabendo definir esse mal-estar em que estão mergulhadas. Reforçando esse cenário, Nöhammer, Stummer e Schusterschitz (2014) identificaram seis barreiras para galgar qualidade de vida no trabalho, a saber: integração com a rotina diária, informação, desequilíbrio entre custo e benefício, requisito de participação, barreiras interpessoais e falta de credibilidade. Outras ainda foram identificadas como as barreiras de nível institucional: características do contexto sociopolítico; da organização; da implementação.

A compreensão deste processo de construção de uma nova forma de administrar o bem-estar, com competências e habilidades complexas, é reforçada com a chegada da pandemia, que trouxe à tona uma série de outras questões problemáticas que devem ser levadas em conta para a QVTD. Além das já estudadas, destacamos Grochoska (2015) que aborda o mal-estar docente, reforçado por falta de políticas públicas que valorizem a docência. Essas políticas poderiam facilitar a qualidade de vida no trabalho dos professores que carecem de boa formação, de boas condições de trabalho e de boa remuneração.

Método de pesquisa

O estudo se caracteriza por ser uma abordagem baseada no *Design Science Research* (DSR). Entende-se DSR como um método que busca, a partir da construção de artefatos que possuam propriedades específicas em uma determinada classe de problemas, solucionar problemas específicos, com propriedades específicas para objetivos definidos, aproximando a teoria com a prática de forma satisfatória (LACERDA *et al.*, 2013). Os artefatos são objetos artificiais normalmente discutidos durante a concepção do problema de pesquisa. Assim, o cumprimento de um propósito, ou adaptação a um objetivo, envolve uma relação de três elementos: o propósito ou objetivo, o caráter do artefato e o ambiente em que ele funciona. Portanto, um artefato pode ser considerado como a intersecção entre um ambiente interno, a organização do próprio artefato, e um ambiente externo (LACERDA *et al.*, 2013).

A missão principal da *Design Science* é, portanto, desenvolver conhecimento para a concepção e desenvolvimento de artefatos (LACERDA *et al.*, 2013). A busca por soluções suficientemente boas para o problema de pesquisa se deu no campo de estudos de uma Instituição de Educação Superior Comunitária no sul do Brasil. O método está baseado no Diário de Campo dos Pesquisadores e nas etapas do DSR que envolveu um grupo focal.

Oliveira e Freitas (1998) definem o grupo focal como:

[...] um tipo de entrevista em profundidade realizada em grupo, cujas reuniões apresentam características definidas quanto à proposta, tamanho, composição e procedimentos de condução. O foco ou o objeto de análise é a interação dentro do grupo. Os participantes influenciam uns aos outros pelas respostas às ideias e colocações durante a discussão, estimulados por comentários ou questões fornecidos pelo moderador (OLIVEIRA; FREITAS, 1998, p. 83).

A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética, sob número CAAE 34747614.9.0000.5307. Os participantes são 34 Gestores Estratégicos que também exercem a docência e que aceitaram participar da pesquisa voluntariamente, segundo os preceitos éticos. Tais gestores percorreram as seguintes etapas no Grupo Focal por meio da abordagem do DSR:

A Etapa 1 foi caracterizada como a formalização do convite, assinatura dos termos legais e esclarecimento do objetivo, da questão da pesquisa, do método das etapas seguintes e de outras dúvidas advindas dos 34 participantes. Teve a duração de 1 hora e realizou-se nas dependências da universidade de forma presencial.

A Etapa 2, com duração total de 2 horas, teve por foco o trabalho sobre a questão da pesquisa que trazia como interrogação: ‘Como construir um modelo de G-QVTD no contexto da referida universidade?’ Durante a primeira hora, o trabalho se deu em 5 grupos, onde a discussão foi baseada nos determinantes e fatores críticos para a G-QVTD encontrados na literatura. Na segunda hora, os referidos grupos socializaram suas respostas mediadas pelo diálogo com os pesquisadores, identificando potenciais macroelementos direcionados para a solução da questão de pesquisa.

A Etapa 3, também realizada em uma sessão de 2 horas, ocupou-se da construção do modelo de G-QVTD. Para solucionar a questão da pesquisa, teve-se por base o desenho organizacional proposto por Galbraith (2002). Os participantes tiveram por base a síntese resultante da discussão da Etapa 2. Sobre ela, foram estabelecendo consensos para acréscimos, supressões, modificações dos conteúdos presentes em cada macroelemento em estudo. Nesta seção utilizou-se a metodologia ativa do *Design Thinking*. O alinhamento de todos, com relação à temática aqui abordada, se deu por meio de um documento contendo as definições de base que conceituam cada um dos macroelementos, buscando, assim, a homogeneidade da informação para todos os integrantes.

Na Etapa 4, com duração de 2 horas, realizou-se a validação do modelo de G-QVTD para a IES em estudo. Tal validação se deu por meio da escuta consensual entre os participantes mediados pelos pesquisadores. Para tal, realizou-se a associação dos determinantes encontrados na literatura aos macroelementos que estão envolvidos com a temática deste artigo. Como produto final, os participantes validaram seu modelo de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho Docente, que é apresentado na sequência. O modelo comporta dez macroelementos em diálogo com os determinantes da literatura e os fatores críticos para a G-QVTD, conforme segue.

Resultados e discussão

Segundo os participantes, em diálogo com a literatura e a reflexão dos pesquisadores, a QVTD assim se apresenta:

Políticas Institucionais de QVTD

Considerando a literatura, fez-se uma escolha intencional por apresentar a política como elemento desencadeante dos demais. O grupo focal associou cidadania e trabalho em si como determinantes para a gestão das políticas institucionais da QVTD e o fator crítico que tal grupo associa é o conceito de QVT. Tal conceito considera a melhoria da saúde por meio de novas formas de organizar o trabalho. Contudo, constatou-se certa confusão, por parte dos participantes, sobre os significados teórico e técnico do conceito de QVT, o que poderia conduzir, simplesmente, a outro modismo nas empresas e na referida universidade. Além disso, outra dificuldade constatada está relacionada ao papel dos gestores da área de Recursos Humanos (RH) com o desenvolvimento restrito ao elemento teórico da QVT, sem identificar os fatores e critérios que sustentam a formulação de modelos de implantação de projetos de QVTD como os pesquisados desejam. Contudo, no alinhamento com a docência, é notório o cenário internacional que remete a responsabilidade do fracasso e/ou êxito educacional aos professores, inclusive nos documentos oficiais da ONU, UNESCO e OEA. No dizer de Evangelista e Shiroma (2007), os professores são vistos por esses organismos como protagonistas e obstáculos à reforma educacional, desqualificando-os teórica e politicamente.

O ‘Fator Crítico Legitimidade’ é entendido no âmbito das organizações como a imparcialidade percebida pelos sujeitos envolvidos nas decisões adotadas. Nesse sentido, os resultados legitimam a aceitação de decisões pela maioria, respeitando os direitos das minorias. Dessa forma, a legitimidade envolve a noção de que além de os direitos e deveres serem respeitados, as decisões, os comportamentos e as atitudes individuais ou específicas são aceitos (BOUDREAU; MILKOVICH, 2000). Nesse contexto, encontram-se envolvidas com a legitimidade, segundo os pesquisados, as questões jurídicas, o desenvolvimento humano como um indicador de legitimidade; a confiança organizacional; o desenvolvimento sustentável; a responsabilidade social e programas e atividades de cidadania; a ética e, por fim, a construção de significados legítimos nas práticas de QV.

Considerando a chegada da pandemia, novas legislações e medidas provisórias foram tomadas, causando mudanças nas políticas institucionais. Além disso, novos acordos coletivos e individuais aconteceram com pouco tempo de discussão. A pandemia afetou as relações de trabalho e trouxe inúmeras incertezas, o que implica a QVTD, pois aumenta a ansiedade e os medos. Tantas mudanças fazem com que as instituições precisem tomar decisões rápidas, bem como buscar soluções para questões nunca antes

discutidas, como, por exemplo, a flexibilidade de carga horária e local de trabalho, a delegação de responsabilidades e a diminuição de controle dos colaboradores por parte de seus superiores.

Estratégia para gestão da QVTD

A associação do grupo focal ao macroelemento ‘estratégia’ aproxima-se dos conceitos de Desenvolvimento, Crescimento e Segurança (MEJBEL *et al.*, 2013; ROOPA; NARAYANAN, 2014). Da mesma forma que o reforço dado pelo grupo focal, outros autores colaboram com a abordagem da coesão entre a vida e trabalho e relação trabalho e vida social (MEJBEL *et al.*, 2013); e equidade no trabalho (MEDEIROS; OLIVEIRA, 2011). Nesse sentido, os resultados confirmam que a pandemia aproximou ainda mais a relação entre trabalho e vida pessoal, tornando a QV e a QVTD mais interdependentes (SANTOS; MIRANDA; MONTI JUNIOR, 2020; LOSEKANN; MOURÃO, 2020).

O fator crítico que o grupo focal associa a esse macroelemento é a produtividade e, de acordo com Fernandes (1996), só é possível atingir as metas de produtividade através do comprometimento dos empregados satisfeitos com o trabalho. Quando não é levado em consideração o fator humano, o desempenho do cliente interno, o empregado, fica comprometido pelos baixos níveis de satisfação. Dessa forma, afeta o atendimento às exigências do cliente externo, inviabilizando as estratégias voltadas para a melhoria da qualidade dos produtos e serviços. Tal situação, segundo a pesquisa, fica ainda mais complexa com a pandemia, pois, o *home office* implica inúmeras outras mudanças nas relações de trabalho (LOSEKANN; MOURÃO, 2020). Nesse sentido, cabe à IEs desenvolver ferramentas para averiguar a produtividades, mediar conflitos, realizar *feedbacks* e liderar colaboradores a distância.

Em consonância com a literatura, a pesquisa revela a preocupação com a promoção da saúde e bem-estar no ambiente de trabalho como uma estratégia que combina os esforços dos empregadores, dos trabalhadores e da sociedade para a saúde e bem-estar dos colaboradores (ROBROEK *et al.*, 2009). Ainda mais, em tempos de pandemia, em que o ambiente de trabalho é muitas vezes confundido com o ambiente familiar, ou seja, as barreiras entre casa e trabalho são descartadas e, assim, surge um espaço misto (LOSEKANN; MOURÃO, 2020). Por outro lado, a busca por melhorar o estilo de vida através de intervenções organizacionais tem por objetivo manter uma força de trabalho mais produtiva e gerar economias nos custos indiretos evidenciados na instituição em estudo. Intervenções voltadas para a prevenção primária em saúde têm por objetivo contribuir para o cuidado da população dos colaboradores em direção a uma vida mais saudável.

Com o grande aumento do *home office* (LOSEKANN; MOURÃO, 2020), evidencia-se a necessidade, especialmente junto aos docentes, de intervenções que considerem este momento. Como exemplo, os participantes citam orientações sobre a realização de *lives*, videoconferências e palestras *online*, bem como

boletins e informações sobre as decisões institucionais, canais de comunicação e atividades acadêmicas e administrativas, além de apoio psicológico, ergonômico e de saúde física.

Processos para realizar a QVTD

Os dados da pesquisa associaram ao macroelemento ‘processos’ questões de imagem da empresa (FERNANDES, 1996); prêmios, recompensas e benefícios (MEJBEL *et al.* 2013); compensação justa e adequada (ROOPA; NARAYANAN, 2014); reconhecimento profissional (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009); efetividade dos processos de trabalho (MEDEIROS; OLIVEIRA, 2011); execução do trabalho (MEDEIROS; OLIVEIRA, 2011). Consideraram ainda as condições laborais (ROOPA; NARAYANAN, 2014) e o suporte organizacional (SINHA, 2012). Segundo Okano *et al.* (2020, p. 4): “a pandemia do Covid-19 trouxe desafios para as empresas e as equipes de tecnologia da informação, que sem um planejamento prévio e em um curto espaço de tempo, tiveram que efetuar rápidas mudanças [...]”. Isso porque, agora, surge um novo ambiente de trabalho que inclui necessidades de Tecnologia da Informação (TI) como internet residencial, *notebook* e computador pessoal, relação trabalho e família, entre outros.

O fator crítico associado ao macroelemento processo, no entendimento do grupo focal, é Competência da G-QVTD. A proposta de competência evidencia, na pesquisa, problemas organizacionais a serem gerenciados, com a rediscussão de práticas, políticas e expectativas das pessoas nos níveis estratégicos, gerenciais e operacionais. A pesquisa atribui como competência da gestão de QVTD a integração comunitária, organizacional e da pessoa no trabalho, resultando em evidências de bem-estar, de aprender, desaprender e reaprender. Nesse sentido, a pandemia implicou diversas mudanças nos processos cotidianos dos profissionais, como, por exemplo, a organização individual sobre as atividades, a suspensão de lideranças com contato direto, o ambiente não preparado para o trabalho e, a inter-relação entre vida pessoal e profissional (LOSEKANN; MOURÃO, 2020). Nesse sentido, a pesquisa já levanta perguntas pelas tendências para o pós-pandemia, pelas mudanças nas relações familiares, bem como a relação entre colegas de trabalho e entre colaborador e líder. E, para os profissionais da educação, ocorrerá maior delegação de responsabilidades e flexibilização do ambiente e da carga horária? Tais perguntas ainda carecem de respostas na medida em que se constituem na travessia da pandemia da Covid-19.

Liderança para QVTD

Os resultados da pesquisa desejam se aproximar do macroelemento ‘liderança’ com perfil de Comunicação (MEJBEL *et al.*, 2013) e efetividade na comunicação (MEDEIROS; OLIVEIRA, 2011). Da mesma forma, sob o olhar da pesquisa, a liderança apresenta-se associada à organização do trabalho (SINHA, 2012); a funções e estrutura da organização (BÉLANGER; BERGERON; PETIT, 1983); à adequação da remuneração, à relação com a organização, projeto do cargo e melhorias no ambiente de trabalho (MEDEIROS; OLIVEIRA, 2011).

O fator crítico associado está no Perfil do Gestor, entendido no cenário onde liderar é a capacidade de influenciar pessoas a fazer algo de boa vontade, a empregar seu talento na busca de resultados eficazes. A pesquisa enfatiza o desejo por uma liderança como estilo de gestão que motiva os docentes, diferentemente da imposição baseada na autoridade hierárquica, agora na dinâmica presencial e a distância, conforme apregoado por (LOSEKANN; MOURÃO, 2020). Ao líder, é requerido compartilhar sua visão de organização, bem como delegar autoridade e responsabilidade, avaliar e desenvolver pessoas, administrar discussões e resistências e buscar coerência do discurso com a prática (FRANÇA, 1996), bem como demonstrar comprometimento com a estratégia e a cultura na organização (BARDOEL; CIERI, 2014).

A partir da pandemia, outras competências foram requeridas desses profissionais, com maior intensidade, como a capacidade de delegar, respeitar e confiar. Liderar um grupo de colaboradores torna-se agora um desafio ainda maior devido a elementos que transcenderam o processo e a rotina do trabalho. O líder atual, no dizer dos pesquisados, passou a ser exigido enquanto um bom ouvinte de problemas familiares, acolhedor sobre os medos e receios da relação casa-trabalho, mentor para as questões de prevenção em saúde. Passou a desenvolver exponencialmente a sua inteligência emocional, resgatando a sua centralidade e a busca da mesma para os seus liderados. Manter sua equipe motivada, engajada, com foco no resultado institucional e, ao mesmo tempo, com a humanização que o momento impõe, são elementos atuais e significativos a serem considerados conforme os participantes da pesquisa.

Estrutura para QVTD

O grupo focal entende a ‘estrutura’ para a QVTD enquanto envolvimento da alta gestão (MEJBEL *et al.*, 2013); *feedback*, relação chefe-subordinado (MEDEIROS; OLIVEIRA, 2011); e compromisso institucional e organizacional (SINHA, 2012) e imagem da empresa (FERNANDES, 1996). Os fatores críticos associados a esse macroelemento, conforme o grupo focal, são as práticas, valores e as competências da G-QVTD. Quanto às práticas e valores, a literatura científica vem mostrando que o ambiente organizacional está discutindo os processos burocráticos, os tempos e os movimentos de produtividade, as relações humanas e a ética a partir de novas referências de gestão como o autocontrole, o comprometimento, os círculos e as células de produção, a qualidade de processos e produtos, a gestão de redes de conhecimentos, entre outras.

Já no tocante às competências da G-QVTD, evidenciam-se, nos dados da pesquisa, problemas organizacionais a serem gerenciados, com a rediscussão de práticas, políticas e expectativas das pessoas nos níveis estratégicos, gerenciais e operacionais. Tais problemas recebem ainda mais destaque devido à pandemia e ainda está sendo necessário rediscutir, constantemente, as práticas, políticas e expectativas (MORETTI; GUEDES-NETA; BATISTA, 2020). Portanto, nesse momento de incertezas pandêmicas,

conforme os dados, os gestores precisam estar ainda mais atentos às necessidades de suas equipes impactadas abruptamente com as mudanças sociais.

Considera-se esforço conceitual e prático para passar do taylorismo e das teorias classificatórias para um modelo avançado. Este exige diálogo com ambientes globalizados, de uso intensivo de tecnologia e com atuação nos grupos e comunidades com desequilíbrio e carência de condições socioeconômicas. A competência da G-QVTD pressupõe, ainda, integração comunitária, organizacional e da pessoa no trabalho, resultando em evidências de bem-estar. Assim avança-se na perspectiva de enxergar, aprender, desaprender e reaprender (BARDOEL; CIERI, 2014).

Recurso para QVTD

O grupo focal associa o macroelemento ‘recurso’ para a QVTD ao âmbito organização do trabalho; adequação da remuneração; relação com a organização, melhorias no ambiente de trabalho e projeto do cargo (MEDEIROS; OLIVEIRA, 2011); funções e estrutura da organização (BÉLANGER; BERGERON; PETIT, 1983) e imagem da empresa (FERNANDES, 1996). Cabe salientar que, com a pandemia, a QVTD se intensificou e se entrelaçou com a qualidade de vida pessoal, como já citado. Além disso, a situação de isolamento social provoca um aumento de estresse, medo, ansiedade e angústias (MORETTI; GUEDES-NETA; BATISTA, 2020). Portanto, as competências da G-QVTD apresentam-se como fator crítico no contexto deste macroelemento.

Logo, melhorar o nível de QVTD é uma das principais metas para as organizações, a exemplo das universidades, inclusive da universidade em estudo, onde os professores desempenham um papel central. Merece relevância e esforço a melhoria das condições de trabalho (FARID *et al.*, 2015) em consonância com os resultados, ao mostrarem que há uma correlação significativa entre QVTD e compromisso organizacional, a exemplo de implicações docentes no período da pandemia, como a revisão orçamentária, a contenção da evasão e a diminuição do índice de inadimplência (BERNARDES; SILVA; LIMA, 2020).

Cultura de QVTD e foco nas pessoas

A cultura de QVT em organizações e o foco nas pessoas se apresentam como oportunidades de implementação de programas de promoção da saúde em ambientes de trabalho através da G-QVTD. Os resultados associam a cultura da QVTD e o foco nos docentes com destaque para a relevância social do trabalho e integração social na organização (WALTON, 1973); responsabilidade familiar (SINHA, 2012).

Os dados registram ainda aproximação com vários autores a exemplo das categorias saúde e bem-estar, satisfação no trabalho, queixas, estresse e relações humanas (ROOPA; NARAYANAN, 2014); motivação dos funcionários (MEJBEL *et al.* 2013); relações socioprofissionais saudáveis (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009); clima organizacional e supervisão emocional (SINHA, 2012) e autorrealização (MEDEIROS; OLIVEIRA, 2011). De acordo com Corrêa *et al.* (2020, p. 9), “diante de situações de

pandemia é notório observar comportamentos de estresse, medo, ansiedade e depressão”. Por fim, destacam-se ainda temas da pesquisa já mencionados pela literatura, a saber: desenvolvimento, crescimento e segurança (ROOPA; NARAYANAN, 2014); crescimento pessoal e profissional (BÉLANGER; BERGERON; PETIT, 1983).

O Fator Crítico para G-QVTD, conforme o grupo focal, está em Práticas e Valores. Muitos são os fatores que podem contribuir para a dificuldade em se gerar uma cultura organizacional. Ela precisa vir acompanhada com a mudança de comportamento. É necessário sair da intenção e entrar no impacto organizacional no que tange aos indicadores que determinam absenteísmo, presenteísmo e produtividade (GOETZEL *et al.*, 2014).

Os resultados dos estudos apontam para uma redução de custos médicos e de fatores de risco para a saúde quando as pessoas se envolvem nos programas de QVTD, a exemplo dos programas de saúde preventiva oferecidos pela instituição em estudo.

Adaptabilidade

A adaptabilidade, conforme dados da pesquisa, exige mudar a lógica da convivência e das relações de trabalho. O estudo a eleva à categoria de macroelemento. De acordo com Werneck (2020), ela é uma das competências profissionais mais importantes para os dias atuais, pois exige estar em condições de adaptação pessoal e profissional às novas realidades, como jamais foi exigido às atuais gerações a partir da instalação da pandemia.

Aproxima-se a era do pós-emprego e do crescimento do trabalho *free lancer*, do trabalho em rede, da lógica de *startup*, da superação do capitalismo que massacróu a dignidade humana e que alerta para uma nova forma de existir pela solidariedade e trabalho em rede. A pesquisa evidencia novos arranjos possíveis num mundo que exige constante adaptação para continuar a existir com propósito, sentido e qualidade de vida (MORETTI; GUEDES-NETA; BATISTA, 2020) a ação, a exemplo da lacuna existente entre a intenção e o comportamento do agir. A pandemia faz passar por um momento de desequilíbrios, desconfortos, incertezas, instabilidades, regidos por decretos e portarias municipais, estaduais e federal. As competências *soft skills* passam agora, com maior intensidade, a fazer parte das atividades diárias (MALIK; AHMAD, 2020). Destaca-se ainda nos resultados a necessidade do cuidado com a pessoa, tanto no que se refere à saúde física, quanto à psicológica, seja com atendimentos *online*, formação continuada, apoio psicológico, entre outras ações que deem suporte aos colaboradores, como ocorre especialmente neste momento de incertezas (CORRÊA *et al.*, 2020).

Da mesma forma, é preciso estar atento ao conceito de local de trabalho considerando a realidade de *home office*. A cultura de qualidade de vida e o foco nas pessoas passam a fazer sentido maior no momento em que cada um é responsável pelo seu próprio cuidado, gestão do seu tempo e organização da sua rotina

de trabalho. A título de exemplo, os dados evidenciam que a instituição em estudo manteve a sua proposta no olhar biopsicossocial através de vídeos de orientação *anti-stress*, exercícios de alongamentos, orientações de caminhadas, cuidados e prevenção para o COVID-19, grupos de acolhimento psicológico, dentre outras estratégias. Mesmo assim, o discurso deixa o registro de pessoas cansadas e estressadas com suas novas rotinas e atendimento às normativas sanitárias.

Recompensas e Incentivos em QVTD

O grupo focal associa ao macroelemento ‘recompensas e incentivos’ a variedade de habilidade e significado e identidade da tarefa (BÉLANGER; BERGERON; PETIT, 1983). Associa ainda comunicação (MEJBEL *et al.* 2013) e efetividade na comunicação (MEDEIROS; OLIVEIRA, 2011). O fator crítico para G-QVTD neste macroelemento, segundo o grupo focal, é a produtividade, o que se destaca ainda mais ao considerar o cenário de pandemia, o qual implica o aumento de atividades realizadas a distância, inclusive provas de cursos presenciais, realizadas de forma *online*, bem como o *home office* (MORETTI; GUEDES-NETA; BATISTA, 2020).

Resultados em QVTD

Os Determinantes da Literatura, indicados pelo grupo focal, como determinantes para compor o macroelemento ‘resultados’, assim se apresentam: comunicação, prêmios, recompensas e benefícios, saúde e bem-estar. A esses resultados, os respondentes associaram o fator crítico produtividade como já acima exposto. Em diálogo com a literatura, esses determinantes estão presentes na discussão dos autores para a QVTD. Contudo, tais autores não os enquadram necessariamente em resultados, mas os apresentam de forma geral na integração do contexto da QVT.

A discriminação do grupo focal para determinantes em resultados considera esses relevantes. Eles estão associados à literatura conforme segue: efetividade na comunicação (MEDEIROS; OLIVEIRA, 2011); os prêmios, recompensas e benefícios (MEJBEL *et al.* 2013); compensação justa e adequada (ROOPA; NARAYANAN, 2014;); reconhecimento profissional (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009); efetividade dos processos de trabalho; execução do trabalho (MEDEIROS; OLIVEIRA, 2011).

Levando em consideração a percepção de QVT como um investimento organizacional observando além dos determinantes supracitados, é importante trazer para a discussão a visão de retorno econômico financeiro. Com a pandemia, a situação econômica de muitas empresas sofreu grandes impactos, o que reforça ainda mais a preocupação com a QVT neste momento (DWECK, 2020). A análise econômica e financeira, de impacto dos programas de promoção da saúde no ambiente de trabalho, recai predominantemente sobre intervenções voltadas para o biológico e o psicológico. Ou seja, vive-se uma realidade com variáveis ligadas à saúde física e mental dos colaboradores, que geram custos médicos e de

saúde tanto para a organização quanto aos cofres públicos. Essas análises dialogam com Guedes-Neta; Batista, 2020; Ferreira *et al.*, 2020.

O termo pós-COVID passa a fazer parte desse momento também, pois um número expressivo de pessoas que se consideravam aptas técnica, física e emocionalmente antes da pandemia, perderam sua capacidade para o trabalho, perderam sua capacidade funcional e foram acometidas por comorbidades e tornaram-se emocionalmente instáveis. Como já destacado, a pandemia trouxe situações como o aumento da ansiedade, do estresse, dos medos e das incertezas (CARVALHO *et al.*, 2020), a aproximação da relação entre trabalho e vida pessoal (SANTOS; MIRANDA; MONTI JUNIOR, 2020; LOSEKANN; MOURÃO, 2020), novos ambientes de trabalho (OKANO *et al.*, 2020), a necessidade de rediscussão constante das práticas e políticas (MORETTI; GUEDES-NETA; BATISTA, 2020), a revisão orçamentária, a evasão e a inadimplência (BERNARDES; SILVA; LIMA, 2020). Dessa forma, destaca-se a importância da resiliência, pois a QV está condicionada à adaptabilidade e à capacidade de relacionar e desenvolver a inteligência intelectual e emocional. A integração *hard skills* e *soft skills* na educação superior, principalmente em tempos da pandemia COVID, ganha destaque nos resultados.

Inter-relação dos macroelementos incidindo no modelo de G-QVTD

Decorrente da aplicação do método *Design Science Research*, o desenho organizacional se apresentou na forma estruturada do modelo de gestão para a G-QVTD. Chama-se a atenção para a inter-relação entre os macroelementos que estão conectados entre si. Este modelo está amparado em macroelementos identificados como fundamentais para a G-QVTD de forma a integrar a visão sistêmica dessa temática complexa e multidimensional conforme dados da pesquisa. Ao centro, como âncora de todos os macroelementos, estão as Políticas Institucionais para QVTD. Delas decorreram todos os demais macroelementos que exigem condição para operarem dentro de uma certificação organizacional. A estrutura de disposição desses macroelementos segue a lógica sequenciada de acordo com os resultados desta pesquisa.

Esta segue um modelo racional e a partir das Políticas Institucionais para QVT é que a IES em estudo poderá oportunizar e potencializar a implementação da QVTD. Tais políticas tornam-se o marco de referência, o amparo legal que suporta o desenvolvimento da Estratégia para a QVTD em alinhamento às metas, princípios e objetivos institucionais. Levam também ao entendimento pela ênfase na criação e na descrição dos Processos para QVT, ligados à temática em questão, com impacto na QVTD. Ou seja, processos organizacionais (empenho da organização) geram impacto na QVT e nos processos dos programas de QVTD (empenho dos colaboradores).

Para potencializar a execução dos processos, conforme os resultados da pesquisa, faz-se necessário que a liderança para QVTD exerça uma atividade contributiva junto à sua equipe de trabalho. O propósito deste modelo para a G-QVTD não é ficar restrito a um setor da organização, mas ser visto como uma oportunidade de olhar a IES como um todo. Portanto, a Estrutura para a QVT deve levar em consideração a especialização dessa temática, a forma como será executada, a distribuição de atividades e a sua departamentalização. O entendimento de recursos transita entre a necessidade de capital, informação, tecnologia e o tempo necessário da alta gestão e colaboradores envolvidos no processo. Por fim, a QVTD, decorrente da pesquisa, sugere ter como foco a mensuração dos resultados esperados em todas as suas variáveis de análise (biológica, psicológica, social, organizacional e financeira). Para isso, o macroelemento ‘resultados’ em QVT é apresentado no modelo para G-QVTD como o ponto em que há necessidade de análise e, se necessário, recondução da estratégia e demais macroelementos.

Considerando a pandemia, os dados legitimam o surgimento do décimo macroelemento, a ‘adaptabilidade’, com implicações que fazem pensar sobre outras mudanças que podem ocorrer (MORETTI; GUEDES-NETA; BATISTA, 2020). Nesse sentido, é necessário desenvolver este macroelemento, a fim de reduzir os impactos negativos da instabilidade e de alterações abruptas no cotidiano pessoal, institucional e social. Cabe ressaltar, ainda, a importância da revisitação periódica dos macroelementos, a fim de que estes acompanhem as mudanças vividas.

Por fim, a proposta do modelo de G-QVTD se constitui na integração dos macroelementos, seguindo uma lógica que assegura seu desenvolvimento, seus processos de avaliação e melhoria contínua, incluindo um décimo macroelemento aqui chamado de ‘adaptabilidade’ (WERNECK, 2020). Este modelo construído pelos participantes da pesquisa agregou os determinantes sinalizados pela literatura e os associou à releitura dos macroelementos estabelecidos para o processo de G-QVTD. A integração entre os macroelementos juntamente com os fatores críticos oportunizou um olhar para a complexidade dessa temática na constituição do modelo de G-QVTD para a IES em estudo.

Considerações finais

Este artigo abordou a G-QVTD em Instituições de Educação Superior. Tal temática tem impacto na relação trabalho-vida que causa nas pessoas de forma geral, sejam elas trabalhadores do setor industrial ou de serviços, como no caso da educação superior. Em todos os cenários em que há relação trabalhista, os fatores de risco para a saúde e as variáveis que causam efeito no desempenho da organização (produtividade, absenteísmo, presenteísmo, entre outros) são motivo de atenção para a G-QVTD.

As políticas institucionais estabelecidas como ponto de partida para a construção do modelo também dialogam com os pressupostos da literatura. Ou seja, a partir das políticas, verifica-se a existência de suporte institucional para a estratégia a ser implementada e reconhecida pelos colaboradores de toda a organização.

Contudo, o atual cenário passa a exigir uma postura proativa e colaborativa da instituição e das pessoas. Ou seja, sair da zona de espera da proposta institucional e passar para a zona do fazer juntos, atendendo aos propósitos pessoais e institucionais se faz necessário conforme os próprios pesquisados destacam.

Estabelecer uma G-QVTD significa transcender o olhar, garantindo a saúde do docente e a sustentabilidade institucional. Tal gestão é fundamental para justificar a peculiaridade deste assunto e, assim, apresentar a necessidade de envolver todos os níveis organizacionais nas políticas, estratégias, processos, lideranças, estruturas, recursos, cultura e pessoas, benefícios, incentivos e resultados. O avanço desta investigação, reforçando o que já foi expresso, situa-se na apresentação de um modelo integrado e associado aos determinantes e fatores críticos para a G-QVTD. Outro avanço está em agregar ao campo das instituições educacionais a proposta de G-QVTD, até então muito limitada ao campo da administração extraeducação.

Em se tratando de futuras pesquisas baseadas no modelo proposto, pode-se vislumbrar a estratégia a ser implementada e reconhecida em sua aplicação prática do modelo através de ensaios de programas de G-QVTD em instituições educacionais de qualquer natureza. Já do ponto de vista teórico, o modelo necessita ser aprimorado ou melhorado no que diz respeito ao aprofundamento das associações dos determinantes e fatores críticos para a G-QVTD. Esse modelo necessita estar de acordo com a realidade e a necessidade dessas instituições educacionais, principalmente num futuro incerto acelerado pela pandemia e na consolidação do novo macroelemento: a adaptabilidade.

Referências

- BARDOEL, E. Anne; CIERI, Helen de. A Framework for Work-life Instruments: a Cross-national Review. **Human Resource Management**, Ohio, EUA, v. 53, n. 5, p. 635-659, 2014. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.21586>. Acesso em 22 fev. 2021.
- BARROS, Marizeth Antunes. Qualidade de vida no trabalho (QVT): a percepção de docentes de uma instituição de ensino superior privada. **Revista Espaço Acadêmico**, Maringá, PR, v. 16, n. 188, p. 38-46, 2017.
- BÉLANGER, Laurent; BERGERON, Jean-Louis; PETIT, André. **Gestion des ressources humaines: une approche globale et intégrée**. Montréal: Gaetan Morin, 1983.
- BERNARDES, Juliana Reis; SILVA, Bárbara Letícia de Sousa; LIMA, Thais Cristina Ferreira. Os impactos financeiros da Covid-19 nos negócios. **Revista da FAESF**, Florianópolis, PI, v. 4, 2020. Disponível em: <https://www.faesfpi.com.br/revista/index.php/faesf/article/view/115/101>. Acesso em 15 jan. 2021.
- BOUDREAU, John W.; MILKOVICH, George T. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

CANCELLIERE, Carol *et al.* Are Workplace Health Promotion Programs Effective at Improving Presenteeism in Workers? A Systematic Review and Best Evidence Synthesis of the Literature. **BMC Public Health**, v. 11, n. 1, p. 1-11, 2011. Disponível em: <https://bmcpublikealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/1471-2458-11-395>. Acesso em 15 jan. 2021.

CORRÊA, Cinthia Andriota *et al.* Níveis de estresse, ansiedade, depressão e fatores associados durante a pandemia de COVID-19 em praticantes de Yoga. **Revista brasileira de atividade física & saúde**, Florianópolis, SC, v. 25, p. 1-7, 2020. Disponível em: <https://rbafs.org.br/RBAFS/article/view/14288>. Acesso em 15 jan. 2021.

MOSQUERA, Juan José Mouriño; STOBAUS, Claus Dieter. **Educação para a saúde: desafio para sociedades em mudança**. 2. ed. Porto Alegre: D.C. Luzzatto, 1984.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de Psicopatologia do Trabalho**. 5. ed. ampliada. São Paulo: Cortez; Oboré, 1992.

DWECK, Esther *et al.* **Impactos macroeconômicos e setoriais da Covid-19 no Brasil**. Rio de Janeiro, maio, 2020. Disponível em: https://www.ie.ufrj.br/images/IE/grupos/GIC/GIC_IE_NT_ImpactosMacroSetoriaisdaC19noBrasilvfinal22-05-2020.pdf. Acesso em: 15 jan. 2021.

ESKOLA, Anne; HUNDAL, Shab; TURPEINEN, Jukka. New Developments in the Funding Model of Finnish Universities of Applied Sciences: A Critique. *In*: HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS CONFERENCE, 6., 2018, Dubrovnik, Croatia. **Proceedings** [...]. Dubrovnik, Croatia, 2018. p. 27–28. Disponível em: https://www.heic.hr/wp-content/uploads/2021/06/HEIC2018_Proceedings-2.pdf. Acesso em 22 fev. 2021.

EVANGELISTA, Olinda; SHIROMA, Eneida Oto. Professor: protagonista e obstáculo da reforma. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.33, n.3, p. 531-541, set./dez. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/LPBg4SpmbKq3psDMGVT7YPK/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 jan. 2021.

FARID, Hadi *et al.* Relationship Between Quality of Work Life and Organizational Commitment among Lecturers in a Malaysian Public Research University. **The Social Science Journal**, v. 52, n. 1, p. 54-61, 2015.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, Esther Angelica Luiz *et al.* Qualidade de vida da criança hospitalizada na pandemia de COVID-19. **Residência Pediátrica**, Rio de Janeiro, RJ, v. 10, n. 3, p. 1-13, 2020. DOI: 10.25060/residenciapediatr-2020.v10n3-401. Disponível em: <https://residenciapediatria.com.br/detalhes/492/qualidade%20de%20vida%20da%20crianca%20hospitalizada%20na%20pandemia%20de%20covid-19>. Acesso em 26 fev. 2021.

FERREIRA, Mário César; ALVES, Luciana; TOSTES, Natalia. Gestão de qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Psicologia: teoria e pesquisa**, Brasília, v. 25, p. 319-327, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/m8Wc9XQSSBkSQSjG3vJ8CgB/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 10 fev. 2021.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho**: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000. 1996. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12132/tde-14042009-113324/publico/tesedoutoradoLimongi.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2021.

FREUD, Sigmund; PAVLOV, Ivan Petrovitch. **Cinco lições de psicanálise**: a história do movimento psicanalítico: esboço de psicanálise. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

GALBRAITH, Jay R. Organizing to Deliver Solutions. **Organizational Dynamics**, v. 31, n. 2, 2002. Disponível em: https://ceo.usc.edu/wp-content/uploads/2002/07/2002_14-g02_14-Organizing_to_Deliver_Solutions.pdf. Acesso em 26 fev. 2021.

GOETZEL, Ron Z. *et al.* Estimating the Return on Investment from a Health Risk Management Program Offered to Small Colorado-based Employers. **Journal of Occupational and Environmental Medicine**, Filadélfia, PA, v. 56, n. 5, p. 554, 2014. DOI:10.1097/JOM.000000000000152. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4469337/pdf/nihms698609.pdf>. Acesso em 26 fev. 2021.

GROCHOSKA, Mareia Andreia. **Políticas educacionais e a valorização do professor**: carreira e qualidade de vida dos professores de educação básica do município de São José dos Pinhais,- PR. 2015. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2015. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/40112/R%20-%20T%20-%20MARCIA%20ANDREIA%20GROCHOSKA.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Acesso em: 26 fev. 2021.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

LACERDA, Daniel Pacheco *et al.* Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 20, p. 741-761, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/3CZmL4JJxLmxCv6b3pnQ8pq/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 fev. 2021.

LOSEKANN, Raquel Gonçalves Caldeira Brant; MOURÃO, Helena Cardoso. Desafios do teletrabalho na pandemia Covid-19: quando o home vira office. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 28, p. 71-75, 2020. DOI: <https://doi.org/10.4025/cadadm.v28iEdição E.53637>. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/53637/751375150139>. Acesso em: 18 fev. 2021.

MACAIRAN, Kaila Mae L. *et al.* Quality of Work Life of Public School Nurses in the Philippines. **Nurse Media Journal of Nursing**, Londres, GB, v. 9, n. 1, p. 1-12, 2019. DOI: 10.14710/nmjn.v9i1.22885. Disponível em: <https://ejournal.undip.ac.id/index.php/medianers/article/view/22885>. Acesso em 10 fev. 2021.

MAIA, Berta Rodrigues; DIAS, Paulo César. Ansiedade, depressão e estresse em estudantes universitários: o impacto da COVID-19. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 37, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-0275202037e200067>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/estpsi/a/k9KTBz398jqfvDLby3QjTHJ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 18 fev. 2021.

MALIK, Arif; AHMAD, Waqar. Antecedents of Soft-Skills in Higher Education Institutions of Saudi Arabia Study under COVID-19 Pandemic. **Creative Education**, online, v. 11, n. 7, p. 1152-1161, 2020.

DOI: 10.4236/ce.2020.117086. Disponível em:

<https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=101887>. Acesso em: 20 fev. 2021.

MEDEIROS, Jássio Pereira de. OLIVEIRA, José Arimatés de. Qualidade de Vida no Trabalho: proposta de um instrumento síntese de medida. In: SANTANNA, Anderson de Souza; KILIMNIK, Zélia Miranda (org.). **Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011, p. 113-139.

MEJBEL, Anwar *et al.* The Drivers of Quality of Working Life (QWL): A Critical Review. **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, online, v. 7, n. 10, p. 398-405, 2013. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/315728630_The_Drivers_of_Quality_of_Working_Life_QWL_A_Critical_Review. Acesso em 26 fev. 2021.

MORETTI, Sarah de Andrade; GUEDES-NETA, Maria de Lourdes; BATISTA, Eraldo Carlos. Nossas vidas em meio à Pandemia da Covid-19: incertezas e medos sociais. **Revista enfermagem e saúde coletiva-REVESC**, v. 5, n. 1, p. 32-41, 2020. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/342898913_Nossas_Vidas_em_Meio_a_Pandemia_da_COVID_19_Incertezas_e_Medos_Sociais_Our_Lives_in_The_Midst_of_The_COVID_Pandemic_-_19_Social_Uncertainties_and_Fear. Acesso em: 24 fev. 2021

NÖHAMMER, Elisabeth; STUMMER, Harald; SCHUSTERSCHITZ, Claudia. Employee Perceived Barriers to Participation in Worksite Health Promotion. **Journal of Public Health**, on-line, v. 22, n. 1, p. 23-31, 2014. DOI: DOI 10.1007/s10389-013-0586-3. Disponível em:

<https://link.springer.com/article/10.1007/s10389-013-0586-3>. Acesso em 29 fev. 2021.

OKANO, Marcelo Tsuguo *et al.* Impactos da pandemia Covid-19 em empresas de grande porte: avaliação das mudanças na infraestrutura de tecnologia para o teletrabalho sob as óticas das teorias das capacidades dinâmicas e estrutura adaptativa. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 9, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i9.7852>. Disponível em:

<https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/7852/6972>. Acesso em: 6 fev. 2021.

OLIVEIRA, Mírian; FREITAS, Henrique M. R. de. Focus Group—pesquisa qualitativa: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 33, n. 3, 1998. Disponível em: <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/3303083.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2021.

OLIVEIRA, Patrícia Morilha de; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. **RAE Eletrônica**, online, v. 4, 2005. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/raeel/a/J6DM5tV4fJ9fvTD8zbs86JF/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 18 fev. 2021.

ROBROEK, Suzan J. W. *et al.* Determinants of Participation in Worksite Health Promotion Programmes: a Systematic Review. **International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity**, Las Vegas, USA, v. 6, n. 1, p. 1-12, 2009. DOI: 10.1186/1479-5868-6-26. Disponível em:

<https://ijbnpa.biomedcentral.com/articles/10.1186/1479-5868-6-26>. Acesso em 11 fev. 2021.

ROOPA, A. V.; NARAYANAN, T. Quality of Working Life and Job Behavior of Workers in IT Industry: A Comparative Study of Private and Public Sectors. **Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology**, online, v. 8, n. 9, p. 1061-1065, 2014. Disponível em:

<https://ijbnpa.biomedcentral.com/articles/10.1186/1479-5868-6-26>. Acesso em 11 fev. 2021.

SANTOS, Fabrício Henrique da Silva; MIRANDA, Mauricio dos Santos; MONTI JUNIOR, Braulio. A importância do contrato de teletrabalho durante a pandemia do COVID-19. **Revista InterCiência-IMES**, Catanduva, v. 1, n. 4, p. 2-2, 2020. Disponível em: <https://www.fafica.br/revista/index.php/interciencia/article/view/152/31>. Acesso em: 10 fev. 2021.

SINHA, Chandranshu. Factors Affecting Quality of Work Life: Empirical Evidence from Indian Organizations. **Australian Journal of Business and Management Research**, Sydney, Australia, v. 1, n. 11, p. 31-40, 2012. Disponível em: http://www.ajbmr.com/articlepdf/AJBMR_20_07_4.pdf. Acesso em 22 fev. 2021.

VAZ, Douglas; FOSSATTI, Paulo. Gestão Universitária em tempos de pandemia: Decisões ágeis adotadas por uma instituição de ensino superior. **Humanidades & Inovação**, Palmas, TO, v. 8, p. 137-158, 2022. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/5527>. Acesso em: 25 fev. 2021.

WALTON, Richard E. Quality of Working Life: What Is It? **Sloan Management Review**, EUA, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

WERNECK, Tamira Saieg. Novos Desafios no Gerenciamento dos Recursos Humanos frente a pandemia da Covid-19. **Boletim do Gerenciamento**, v. 17, n. 17, p. 1-9, 2020. Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/458/278>. Acesso em 22 fev. 2021.

WHO. World Health Organization. **Constitution**. 2021. Disponível em: <https://www.who.int/about/governance/constitution>. Acesso em 11 fev. 2021.