

## ESTRATÉGIA COMPETITIVA E A GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

Henrique Guths<sup>1</sup>  
Carlos Eduardo dos Santos Sabrito<sup>2</sup>  
Paulo Fossatti<sup>3</sup>

**Grupo de Trabalho 8 e 9:** Liderança estratégica em Educação e Sistema de inovação e informação estratégica em Educação Superior

### Resumo

A qualidade de vida no trabalho (QVT) tem sua origem no ambiente industrial e de produção. Sua aplicabilidade nas Instituições de Ensino Superior (IES) precisa ser aprofundada devido à incompatibilidade da simples transposição do tema para essa realidade. Este artigo tem como tema geral a gestão da QVT na IES. Seu propósito é verificar a importância da estratégia competitiva para a gestão da qualidade de vida no trabalho (QVT-G) nas IES. O método utilizado foi baseado no Design Science Research, onde a estrutura para a gestão da qualidade de vida no trabalho foi construída. O campo empírico da pesquisa foi uma IES da Região Sul do Brasil. Os resultados expressos têm foco no Macroelemento Estratégia associado com os determinantes da literatura e com fatores críticos de gestão. As considerações finais apontam para a necessidade de definir uma estratégia institucional e uma implementação de outros elementos apoiados pelos colaboradores da organização, alinhados com a cultura organizacional.

**Palavras-chave:** Qualidade de Vida no Trabalho, Estratégia Competitiva, Instituição de Educação Superior.

### INTRODUÇÃO

O termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) surgiu na década de 1970, através de Louis Davis. Percebia a QV e a saúde dos colaboradores como uma maneira de Bem- Estar geral dentro das organizações no desempenho de suas tarefas (PADILHA, 2010). A pesquisa pioneira foi realizada por Walton em 1975 ao

<sup>1</sup> Doutor em Engenharia. Coordenador da Área da Saúde e Qualidade de Vida da Universidade LaSalle. Vice- líder do Grupo de Pesquisa Gestão Educacional nos Diferentes Contextos.

<sup>2</sup> Doutor em Informática na Educação. Coordenador e Professor do Curso de Administração da Universidade LaSalle.

<sup>3</sup> Doutor em Educação. Reitor e docente do PPGEdu da Universidade La Salle. Líder do Grupo de Pesquisa Gestão Educacional nos Diferentes Contextos.



propor determinantes envolvidos na QVT: compensação justa e adequada; condição de trabalho segura e saudável; capacidade e oportunidade de desenvolvimento humano; oportunidade de crescimento na carreira; integração social da força de trabalho; constitucionalismo; relação trabalho e QV e relevância social (JAYAKUMAR; KALAISELVI, 2012). O tema ganhou interesse e atenção quando foi verificado que a melhora da QVT dos colaboradores impacta numa maior produtividade tornando a organização altamente competitiva (MEJBEL et al. 2013).

Oliveira et al. (2012c) afirmam que as ações para uma QVT podem ser variáveis. Um ambiente organizado, com uma gestão dinâmica, no qual os fatores social, psicológico e tecnológico estejam interligados, saudáveis e propícios, proporcionará aumento significativo da produtividade e conseqüentemente refletir-se-á no comportamento do colaborador (LAWLER, 2005). Sinha (2012) evidenciou a inserção de novos determinantes que afetam a QVT nas organizações partindo do pressuposto de que a QVT é diferente de satisfação no trabalho.

O tema QVT tem sido pesquisado e discutido nas últimas décadas, especialmente em decorrência da maior pressão empresarial gerada pela alta competitividade e pelos desafios socioeconômicos originados das novas tecnologias, dos novos padrões de consumo, estilo de vida, internacionalização das relações e do mercado de trabalho (FRANÇA; KANIKADAN, 2006). 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. Este comportamento é reforçado com a fundamentação conceitual do enfoque sistêmico e dos princípios da qualidade como proposta de modelo de gestão (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006). Ainda, segundo Colombo (2004), as vantagens competitivas das empresas estão cada vez mais ligadas à qualidade do corpo de funcionários e não mais principalmente a equipamentos e ao capital.

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, ou seja, aquele que apenas cumpre sua carga horária em sala de aula (OLIVEIRA et al., 2012a). Atualmente, na carreira docente, os professores têm funções que extrapolam o ensino e a produção de conhecimentos. Logo, eles passam a ser cobrados pela produção e publicação técnico-científica na elaboração e desenvolvimento de projetos de pesquisa, ensino e extensão, além da vida administrativa da universidade que, por ser colegiada, envolve a gestão de seus órgãos setoriais pelos seus pares (PIZZIO; KLEIN, 2015). As exigências decorrentes



de sua atuação acadêmica podem influenciar negativamente seu estilo de vida e, conseqüentemente, diferentes aspectos de sua QV (OLIVEIRA, 2012b) como estresse, acidentes de trabalho, absenteísmo, adoecimento, presenteísmo, queda de produtividade, reclamações sobre produtos e serviços de baixa qualidade, entre outros (PIZZIO; KLEIN, 2015; OLIVEIRA, 2012a).

Segundo Fernandes (1996), não se pode falar em qualidade de produtos e serviços se aqueles que vão produzi-los não têm QVT. Um dos maiores desafios para as IES está em alcançar o equilíbrio entre todos os pontos levantados com foco na QVT. Ou seja, uma estratégia formulada de maneira adequada permite trazer ótimos resultados para empresas que tenham apenas um nível médio de eficiência (OLIVEIRA, 2001, p. 26). Para Xavier (1997) a gestão da qualidade se apoia em um conjunto estrategicamente organizado, de princípios e métodos. Normalmente deixa-se de lado a análise da complexidade das relações no ambiente ocupacional e o questionamento acerca do porquê de sua configuração (SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011).

No âmbito da QVT, a maioria dos estudos é voltada para ambientes fabris e manufatura. O objetivo deste artigo é verificar a importância da estratégia competitiva para a gestão da qualidade de vida no trabalho em instituições de educação superior. Questiona-se aqui sobre os elementos que estão relacionados à QVT na rotina de uma IES quando comparados à rotina de trabalho em uma indústria. A pouca literatura voltada para a QV nas IES justifica a questão: Como estruturar a QVT em IES a partir de um modelo conceitual de gestão de QVT? O campo de estudos é o Unilasalle Canoas/RS – Brasil. Esta é uma instituição comunitária e filantrópica.

## **VANTAGENS COMPETITIVAS E QVT**

Na cultura organizacional contemporânea, o tema QV obteve destaque, recebendo a denominação de QVT. Os principais setores envolvidos com este tema abordam-no como elemento diferenciador para a sobrevivência das organizações e dos trabalhadores, diferenciais estes explorados a seguir numa perspectiva estratégica.

## **ESTRATÉGIA E VANTAGENS COMPETITIVAS POR INTERMÉDIO DAS PESSOAS**

Os modelos modernos de gestão exigem o desenho e operacionalização de



estratégias que consolidem vantagens competitivas reais, sustentadas e duradouras para as empresas. O sucesso das empresas, em vez de absoluto, é relativo por estar ligado a uma situação competitiva, ligada a processos, tornando a concepção de sucesso sempre dinâmica (ZACCARELLI, 2000, p.10). Por sua vez, os condicionantes da estratégia empresarial, conforme descrito por Oliveira (2001), podem ser representados pelo ambiente empresarial e pela situação interna da empresa:

- a) *ambiente empresarial*: pode ser visto como o conjunto de fatores externos que, de forma direta ou indireta, proporcionam ou recebem influência da empresa. Para o delineamento da estratégia, busca-se realizar a análise dos fatores externos com o propósito de estudar a relação existente entre a empresa e o ambiente em termos de ameaças, oportunidades e posições atual e futura de mercado. Entendendo que o ambiente não é estável, “o objetivo estratégico da empresa é encontrar uma posição no setor onde ela possa melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las a seu favor” (PORTER, 1998b, p.12).
- b) *situação interna*: pode ser identificada por intermédio de um diagnóstico, realizado de maneira estruturada e sistêmica. A análise interna visa evidenciar as qualidades e deficiências da empresa, tendo como parâmetro o desempenho dos concorrentes do setor. Trata-se da análise das grandes funções da organização (marketing, finanças, produção, pessoas) e dos seus aspectos principais (estrutura organizacional, políticas, habilidades, rede de distribuição, portfólio, controle de qualidade, etc.). Interligando os fatores externos e internos na formulação da estratégia, a empresa pode estabelecer sua posição no mercado e buscar obter vantagens competitivas. Segundo Rumelt (2001, p.68), “Não é exagero afirmar que a estratégia competitiva é a arte de criar ou explorar essas vantagens que são mais convincentes, duráveis e mais difíceis de serem copiadas”.

A competitividade de uma empresa é derivada cada vez menos dos seus atributos de preço e desempenho em produtos existentes, convergindo, no longo prazo, para a capacidade de formar competências essenciais as quais permitem o surgimento de produtos ou serviços que não podem ser antecipados facilmente pela concorrência (PRAHALAD; HAMEL, 1998).

Vantagem competitiva significa gerenciar no sentido da singularidade,



desenvolvendo uma competência que diferencie a empresa (GHEMAWAT, 1998, p.29). Existem vários tipos de vantagens competitivas, cada um com suas características peculiares, o que os torna diferentes entre si, embora levem à mesma consequência: o sucesso da empresa. Há algum tempo, pessoas que estudam e escrevem sobre empresas, juntamente com dirigentes de organizações, têm discutido sobre a questão do novo papel da gestão de pessoas, a partir de dúvidas comuns a respeito das contribuições destas para o desempenho organizacional. Segundo Zaccarelli (2000, p.91-101), a vantagem competitiva pela existência de talentos especiais se estabelece em detrimento da maior habilidade que tais pessoas possuem para perceber oportunidades de bons negócios antes dos concorrentes ou sair de negócios desfavoráveis. É decorrente de pessoas com grande capacidade de enxergar a situação futura do mercado. Lucena (1991, p.60) afirma que:

... as fontes de vantagem competitiva mudam constantemente com o passar do tempo. Na visão de Pfeffer (1994, p.4-6), "Reconhecer que a base para a vantagem competitiva mudou é essencial para o desenvolvimento de uma estrutura diferente de referências para considerar questões de administração e estratégia". É nesse contexto que a QVT emerge como diferencial.

Segundo Porter (1998a, p.56), "para criar uma estratégia competitiva é preciso ser diferente. Significa escolher um conjunto de diferentes atividades que permitam um conjunto único de valores. Para que determinada posição estratégica seja sustentável, torna-se necessário que sejam exercidas opções excludentes em relação às demais posições.

Ulrich (2000), destaca que os profissionais têm reagido alterando seu foco anterior para algo mais voltado a resultados. Entenda-se resultado não como o conjunto de atividades isoladas das pessoas, mas sim como o impacto coletivo sobre o desempenho e a capacidade de alavancar a organização. Dessa forma, as atividades que os gestores devem desenvolver para atingir a excelência organizacional por intermédio das pessoas como promover a unidade estratégica, gestão das mudanças e geração de capital intelectual (ULRICH, 2000), necessitam da QVT como suporte às verdadeiras vantagens competitivas.

## QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A noção de QV é eminentemente humana, e abrange muitos significados que refletem conhecimentos, experiências e valores do individual e da coletividade



(SCHMIDT, 2004). A Organização Mundial de Saúde (OMS) considera que a QV engloba as seguintes dimensões: saúde física, saúde psicológica, nível de independência, relações sociais e meio ambiente. O conceito de QVT é apresentado por França (1997; 2003) como 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.

Com o advento da Administração Científica o estudo do trabalho humano, de suas potencialidades e de seu relacionamento com o ambiente ganha uma nova dimensão (SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011; KANTEN; SADULLAH, 2012). Para o contexto desta investigação interessa, também, a discussão sobre a QVT em IES, assunto abordado na sequência. Este tema envolve um conceito multidimensional onde estão envolvidos a trilogia pessoas, trabalho e organização (TABASSUM; RAHMAN; JAHAN, 2011; JAYAKUMAR; KALAISELVI, 2012).

A mensuração da satisfação, do absenteísmo e da motivação representa a possibilidade de estimar a QVT (AHMED et al., 2010), bem como a produtividade (FARJAD; VARNOUS, 2013) e equilíbrio entre trabalho e vida, e também, pela ausência de novos desafios no trabalho (GILLET et al. 2013). Neste contexto, Noor e Abdullah (2012) reforçam a perspectiva de que o tema em questão deve ser percebido como uma maneira de pensar sobre as pessoas, em seus ambientes de trabalho, na organização.

Os determinantes sobre a qualidade de vida no trabalho são considerados ao problematizar a forma de sua apresentação pela literatura. Muitas vezes, esses determinantes são apenas sinalizados como integrantes dentro da complexidade e multidimensionalidade da temática deste artigo.

## **GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

A QVT passa a ser uma preocupação cada vez mais presente nas organizações por ser complexo, multidimensional e envolver vários determinantes (OLIVEIRA; FRANÇA, 2005). Entendida por França (2011) como uma capacidade de administrar o conjunto de ações que envolvem diagnóstico, melhorias, inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no local de trabalho. Legitimam-se também os esforços da QVT como a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos, psicológicos e sociais refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas (FERNANDES; GUTIERREZ, 1998;



FRANÇA, 2003).

A G-QVT está baseada em processos organizacionais que buscam contribuir para o melhor resultado da organização. Estes processos estão relacionados diretamente à eficiência da gestão dos indicadores financeiros, não financeiros e de desempenho, bem como aspectos de absenteísmo e presenteísmo estudados por Cancelliere et al. (2011).

Bardoel e Cieri (2014) apresentam elementos para a QVT: Programas e Políticas; Compromisso da Liderança; Cultura e Atitudes; Métricas e Impactos; Práticas e organização do trabalho; Comunicação e Estratégia. Já Rongen et al., (2014) trabalham a importância do nível de engajamento e participação dos colaboradores em programas de promoção em saúde.

Por outro lado, foram identificadas barreiras para a QVT como os determinantes relacionados à privacidade, ao trabalho e à saúde (RONGEN et al., 2014). Reforçando este cenário, Nöhammer; Stummer; Schusterschitz (2014), identificaram seis barreiras: integração com a rotina diária, informação, desequilíbrio entre custo – benefício, requisito de participação, barreiras interpessoais e falta de credibilidade. Outras foram identificadas como as barreiras de nível institucional (TOKER et al., 2014) e autores como Wierenga et al. (2013) identificaram as barreiras: características do contexto sociopolítico; da organização; da implementação; do programa de intervenção e dos participantes.

A compreensão deste processo de construção de uma nova forma de administrar o bem-estar, com competências e habilidades complexas, é reforçada, como se procura demonstrar, por evidências e sinais das organizações, do mercado, dos tipos de trabalho e do estilo de vida individual. Este conjunto de evidências indica o desenvolvimento de nova gestão a partir do entendimento dos fatores críticos e das barreiras apontadas.

## 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, solucionar problemas específicos, aproximando a teoria com a prática de forma satisfatória (DRESCH et al., 2015).

O campo de estudos é a Unilasalle Canoas – Brasil. Instituição comunitária e filantrópica. O método está baseado nas etapas do DSR. A etapa 1 foi caracterizada como a formalização da questão de pesquisa evidenciada a partir do problema. A etapa 2 busca as evidências de que não há soluções adequadas para o problema



foi identificada a partir do exposto no referencial teórico desse estudo.

A etapa 3 ocupou-se da construção do modelo de G-QVT. Para solucionar a questão de pesquisa deste artigo teve-se por base o desenho organizacional proposto por Galbraith (2002) onde estabelece a inter-relação de elementos organizacionais na forma de uma estrela. Identificou-se elementos na literatura que extrapolam as cinco proposições do modelo de estrela e que representam importância quanto à temática em questão e a QVT em uma IES.

Na etapa 4 a validação foi desenvolvida através do estudo realizado na IES em questão. A validação do modelo de G-QVT construída na etapa 3 ocorreu por meio de grupo focal com os Gestores Estratégicos e com as Diretorias.

Este grupo trabalhou em duas sessões, cada uma de 2h. Na primeira sessão realizou-se a atividade de forma individualizada e posteriormente foi socializada com todos os integrantes do grupo. Nesta sessão 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 possíveis macroelementos, buscando assim, a homogeneidade da informação para todos os integrantes.

Na segunda sessão realizou-se a associação dos determinantes encontrados na literatura aos macroelementos que estão envolvidos com a temática deste artigo. Os determinantes foram agrupados por afinidade temática resultando em grupos de determinantes. Em paralelo a esses determinantes, foram inseridos na associação aos macroelementos os seis fatores críticos para a G-QVT.

Tais procedimentos metodológicos permitiram chegar ao diálogo do macroelemento com os determinantes da literatura e os fatores críticos para a G-QVT.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise permite afirmar o Macroelemento Estratégia interveniente para a G-QVT em uma IES. Este justifica-se tendo como critérios: incidência; determinantes da literatura; conteúdos emergentes da investigação e especificidade de uma IES.

Os resultados deste primeiro momento emergem da Etapa 4 realizada pelo Grupo Focal Gestores Estratégicos. O modelo comporta elemento em diálogo com os determinantes da literatura e os fatores críticos para a G-QVT como segue:

*Estratégia para gestão da QVT*



A associação do grupo focal ao macroelemento estratégia vem aproximar-se dos conceitos de Desenvolvimento, Crescimento e Segurança trabalhados por (MEJBEL et al. 2013; ROOPA; NARAYANAN, 2014; SINHA, 2012; WALTON, 1973; FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009). Já o crescimento pessoal e profissional enfatizados pelo grupo são também destaques de Belanger (1983). Da mesma forma que o reforço dado pelo grupo focal, outros autores colaboram com a abordagem da coesão entre a vida e trabalho (MEJBEL et al. 2013); relação trabalho e vida social (MEJBEL et al. 2013; MEDEIROS, 2011; FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009; WALTON, 1973); equidade no trabalho (MEDEIROS, 2011).

O fator crítico que o grupo focal associa a este macroelemento é a produtividade. Esta, 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.

Recentemente, os profissionais têm recebido atenção às necessidades de melhorar a eficácia das iniciativas de gerenciamento da relação vida-trabalho, seus objetivos de desempenho financeiro e não financeiro assim como de eficácia organizacional em geral. Bardoel e Cieri (2014) apresentam quatro dimensões importantes para serem consideradas na G-QVT. Elas se apresentam ligadas às métricas de avaliação da relação entre a vida e trabalho que compõem o planejamento e alinhamento, a customização, a cultura de apoio, e a demonstração de valor.

A promoção da saúde no ambiente de trabalho é uma estratégia que combina os esforços dos empregadores, dos trabalhadores e da sociedade para saúde e bem-estar dos colaboradores (ROBROEK et al. 2012). Outros estudos apontam para a relação entre comportamentos insalubres de estilo de vida e obesidade com maior licença por doença e perda de produtividade no trabalho (ROBROEK et al. 2011; SCHMIER; JONES; HALPERN, 2006; SCHULTZ; EDINGTON, 2007). Estas situações elevam os custos indiretos para os empregadores.

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 (ROBROEK et al. 2011). Intervenções voltadas para a prevenção primária em saúde têm por objetivo contribuir para o cuidado da



população dos colaboradores em direção de uma vida mais saudável.

Sabe-se que pequenas mudanças de comportamento no estilo e controle dos hábitos de vida, em uma população, pode ter um impacto significativo na saúde pública (SORENSEN et al., 2004). Tais programas são benéficos para os empregadores, pois melhoram a produtividade dos colaboradores e os objetivos da organização (GOETZEL; PRONK, 2010).

Entende-se que para a estratégia poder estar sendo atendida, é necessário haver políticas institucionais para a QVT. Tais políticas levam ao entendimento pela ênfase na criação e descrição dos Processos para QVT, ligados à temática em questão, com impacto na QVT. Ou seja, processos organizacionais (empenho da organização) geram impacto na QVT e nos processos dos programas de QVT (empenho dos colaboradores).

Para potencializar a execução dos processos faz-se necessário que a Liderança para QVT exerça uma atividade contributiva junto à sua equipe de trabalho. O propósito deste modelo conceitual para a G-QVT 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.

A partir do momento que se percebe a complexidade e sua multidimensionalidade, avança-se também na atenção aos Recursos para a QVT. O entendimento de recursos transita entre a necessidade de capital, informação, tecnologia e o tempo necessário da alta gestão e colaboradores envolvidos no processo.

Neste cenário destaca-se a necessidade de uma Cultura voltada para a QVT e com foco nas Pessoas da IES. O objetivo desse macro elemento está, além da integração com os demais, na capacidade de mobilização, motivação, cuidado, envolvimento, engajamento de toda a IES para viver a QVT. Muito tem sido discutido sobre mecanismos de envolver os colaboradores nas ações e gerar o engajamento destes com a sua QVT. O macroelementos Benefícios e Incentivos passa a ser um importante fator que proporciona alcançar os objetivos estabelecidos para a QVT. Por fim, a QVT sugere ter como foco a mensuração dos resultados esperados em todas as suas variáveis de análise (biológica, psicológica, social, organizacional e financeira). Para isso, os Resultados em QVT poderiam integrar o modelo conceitual para G-QVT como o ponto em que há necessidade de análise e, se necessário, recondução da estratégia.

O processo de construção da administração do bem-estar, com as



competências e as habilidades complexas, é reforçado pelos sinais das organizações, do mercado, dos tipos de trabalho e do estilo de vida de cada indivíduo. Este conjunto de evidências indica o desenvolvimento de nova gestão a partir do entendimento dos fatores críticos e das barreiras. Dessa forma, o desenvolvimento dos gestores em Qualidade de Vida no Trabalho, sob o prisma da estratégia competitiva, recomenda-se o desenvolvimento da excelência organizacional por intermédio das pessoas contemplando a Unidade Estratégica, Gestão das Mudanças e Geração de Capital Intelectual.

A partir da ótica da Unidade Estratégica, pode-se dizer que uma organização possui capacidade estratégica quando enfatiza os objetivos, cria significado para os que estão dentro e fora da empresa, formata as práticas organizacionais de forma a garantir a eficiência, modela o comportamento dos empregados e cria um diferencial para investidores e clientes (ULRICH, 2000, p. 16). Dessa forma, as empresas mantêm-se focadas, com procedimentos e visão estabelecidos de forma a garantir a unidade estratégica.

As pessoas desempenham um papel de suma importância no planejamento das práticas e na implementação da estratégia organizacional. Por sua vez, os gestores buscam fortalecer os valores e objetivos da empresa, bem como alinhar os colaboradores às estratégias através de programas de capacitação e desenvolvimento. Desempenham o papel de agentes de mudança (CHIAVENATO, 1999a, p. 148), através de observações e intervenções, possibilitando que as empresas sejam capazes de manter o foco e direcionar esforços para o alcance dos objetivos.

Para o desempenho efetivo do papel estratégico, os gestores necessitam ampliar suas funções tradicionais, ou seja, conhecer plenamente os processos operacionais, bem como a teoria e a prática da formação e implementação de estratégias. Devem possuir competência suficiente para reunir os executivos das diversas áreas para discussões a respeito de visão, valores e objetivos, auxiliando no ajuste das atividades da empresa (ULRICH, 2000, p. 18).

Carvalho (1995) destaca ainda a necessidade de transmitir o pensamento estratégico para toda a empresa, de modo a garantir sua implementação. A contribuição de cada indivíduo para as organizações se dá através do desempenho de um papel organizacional. Segundo a autora:

A função dos recursos humanos nas empresas é cumprir as estratégias e moldar seu comportamento às diretrizes estabelecidas [...] são formadores de estratégia em todos os níveis, na medida que qualquer participante organizacional tem condições de identificar e formular estratégias que ajudem a organização a otimizar suas interações com o meio ambiente



(CARVALHO, 1995, p. 70).

A Gestão das mudanças parte do referencial de que a visão convencional de gestão estratégica defende a ideia de que quase toda a mudança deve ser contínua, ou seja, a organização deve estar se adaptando a todo o momento. A busca da estratégia pelas organizações se dá no sentido de estabelecer uma direção, definir cursos de ação e obter a cooperação dos seus membros em torno de diretrizes comuns. Para muitas empresas o ambiente configura-se em uma variável incontrolável e imprevisível. Dada esta instabilidade, existe a necessidade de se promover mudanças rapidamente, sem perder o foco nos resultados. Palavras como velocidade, agilidade, flexibilidade e redução de ciclo tornam-se cada vez mais presentes no vocabulário dos gestores de empresas bem-sucedidas. “Quase todas as empresas entendem que a capacidade de fazer com que as mudanças aconteçam é muito importante. No entanto, elas desenvolvem essa capacidade de diversas maneiras” (ULRICH, 2000, p. 18).

O sucesso da estratégia de uma empresa encontra-se vinculado à velocidade de implementação das mudanças, com base nas expectativas futuras dos clientes (internos e externos), e na credibilidade, para fazer com que as mudanças aconteçam. Faz-se necessário o desenvolvimento das habilidades de criar novos modelos; envolver os responsáveis pelos processos decisórios e coerência (ULRICH, 2000, p. 19).

A Geração do capital intelectual secundário ao conhecimento tornou-se uma vantagem competitiva para as empresas, através do qual busca-se a diferenciação e criação de valor para os clientes, investidores e comunidade. Conforme a abordagem de Drucker (2001, p.10), “A empresa típica será baseada no conhecimento, uma organização composta, sobretudo, de especialistas, que dirigem e disciplinam seu próprio desempenho, por meio do feedback sistemático”. O desafio está em mensurá-lo e potencializá-lo. Na atual dinâmica, as empresas são capazes de identificar os elementos que geram conhecimento e incentivá-los a criar valor para a companhia. Os gerentes têm consciência de que o capital intelectual se estabelece como uma variável importante para a competitividade das empresas. O sucesso passa por identificar, desenvolver e reter pessoas com capacidade de dinamizar uma organização através de competência e comprometimento. “Se o êxito competitivo é conseguido por meio de pessoas, então as habilidades dessas pessoas são críticas” (PFEFFER, 1994, p. 17).

Por fim, a identificação de talentos pode ser tanto interna quanto externa. Consiste, no aproveitamento do potencial intelectual dos integrantes da



organização e na contratação de integrantes de outras empresas, mais qualificados. Neste segundo caso, promovem-se novas ideias a partir de uma nova visão e de um novo conjunto de experiências. O desenvolvimento das pessoas para a geração de capital intelectual parte do princípio da criação de novas maneiras de se realizar o trabalho. Através de programas formais de treinamento, buscam-se novas ideias, questionando-se os métodos e processos de trabalho, substituindo as antigas práticas por novos procedimentos e atitudes. O desenvolvimento deve manter-se alinhado às estratégias sob pena de perder o foco e não agregar valor ao negócio (KLEIN, 1998, p. 2).

## CONCLUSÃO

Este artigo abordou a QVT 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 e G-QVT. Entende-se que para a estratégia poder estar sendo atendida, é necessário haver políticas institucionais para a QVT ser implementada e reconhecida pelos colaboradores de toda a organização.

A relação entre os fatores críticos, o macroelemento e os determinantes da literatura justifica-se por estar presente no modelo conceitual de gestão. Este aspecto vai ao encontro da teoria de Galbraith (2002) quando refere que o modelo organizacional da estrela necessita relação de todos com todos.

A estratégia competitiva sob a ótica da G-QVT significa transcender o olhar apenas para a saúde do trabalhador. Tal perspectiva 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.

As limitações dão-se na escassez da literatura voltada para a educação superior, tanto em estudos nacionais (Brasil) quanto internacionais. Da mesma forma, a pouca literatura específica quando se apresenta, mantém uma visão cartesiana, fragmentada, com maior ênfase para os aspectos biológicos e relacionais. Outro aspecto constatado foi a inexistência de estudos mostrando a consolidação de programas de qualidade de vida no trabalho em Instituições de Educação Superior, demonstrando uma lacuna na literatura científica. O curto



período de tempo da inserção de programas de qualidade de vida no trabalho em Instituições Educacionais apresentou-se como fator limitante. Este se dá por ainda não se identificar uma cultura da gestão deste tema em organizações desta natureza.

O avanço desta investigação, reforçando o já foi expresso, situa-se na apresentação de um modelo integrado e associado aos determinantes e fatores críticos para a G-QVT. Outro avanço foi agregar ao campo das instituições educacionais a proposta de G-QVT.

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 QVT 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-QVT de acordo com a realidade e necessidades dessas instituições educacionais.



## REFERÊNCIAS

- AHMED, I. et al. Effects of motivational factors on employees' job satisfaction a case study of University of the Punjab, Pakistan. **International Journal of Business and Management**, v. 5, n. 3, p. 70-80, 2010.
- BARDOEL, E.A.; CIERI, H. A framework for work-life instruments: a cross-national review. **Human Resource Management**, v. 53, n. 5. p. 635-659, 2014.
- BELANGER, L.; BERGERON, J.L.; PETIT, A. **Gestion des ressources humaines: une approche global et intégrée**. Quebec: Gaëtan Morin, 1983.
- CANCELLIERE, C. 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. 11:395, p. 1-11, 2011.
- CARVALHO, Maria do Socorro. Gestão organizacional estratégica. **RAP - Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, FGV, p.70-77, jan./mar. 1995.
- COLOMBO, S.S. **Gestão Educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- DRESCH, A. LACERDA, D.P. JÚNIOR, J.A.V.A. **Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Bookman Editora, 2015.
- DRUCKER, Peter F. O advento da nova organização. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Gestão do conhecimento: "on knowledge management"**. Rio de Janeiro: Campus, 2001, p.9-26.
- FARJAD, H.R.; VARNOUS, S. Study of Relationship of Quality of Work Life (QWL)

and Organizational Commitment. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, v. 4, n. 9, p. 449-456, 2013.

FERNANDES, E.C. **Qualidade de vida no trabalho** – como medir para melhorar. São Paulo: Casa da Qualidade, 1996.

FERNANDES, E.C.; GUTIERREZ, L.H. Qualidade de vida no trabalho (QVT): uma experiência brasileira. **Revista de Administração da USP**, v. 23, n. 4, p. 29-32, 1998.

FERREIRA, M.C.; ALVES, L.; TOSTES, N. Gestão da qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 25, n. 3, p. 319-327, 2009.

FRANÇA, A.C.L.; KANIKADAN, A.Y.S. A construção de um instrumento de coleta de dados a partir do modelo de indicadores biopsicossocial e organizacional – BPSO/96 e do modelo de competências do bem-estar – BEO, sobre gestão de qualidade de vida no trabalho. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 12, n. 54, p. 598-621, 2006.

FRANÇA, A.C.L. **Práticas de recursos humanos**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2011.

FRANÇA, A.C.L. **Qualidade de vida no trabalho**: critérios e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2003.

FRANÇA, A.C.L. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Medicina Psicossomática**. Rio de Janeiro, Científica Nacional, v. 1, p. 79-83, 1997.

FRANÇA, A.C.L. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho**: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISSO 9000. 1996. 296 f. Tese de Doutorado (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

GALBRAITH, J.R. Organizing to deliver solutions. **Organizational Dynamics**, v. 31, n. 2, p. 197-207, 2002.

GILLET, N. et al. The mediating role of organizational justice in the relationship between transformational leadership and nurses' quality of work life: A cross-sectional questionnaire survey. **International journal of nursing studies**, v. 12, n. 4, p. 513-527, 2013.

GOETZEL, R.Z. et al. Estimating the Return on Investment From a Health Risk Management Program Offered to Small Colorado-Based Employers. **JOEM**, v. 56, n. 5, p. 554-560, 2014.

GHEMAWAT, Pankaj. Vantagem sustentável. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p.29-41.

JAYAKUMAR, D.R.A.; KALAISELVI, K. Quality of work life-an overview. **International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research**, v. 1, n. 10, p. 140-151, 2012.



KANTEN, S, SADULLAH, O. An empirical research on relationship quality of work life and work engagement. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, v. 62, p. 360-366, p. 2012.

KLEIN, David A. (org.). **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LAWLER, Edward E. Creating high performance organizations. **Journal of Human Resources**, Asia Pacific, v. 43, n. 1, p. 10- 17, 2005.

LUCENA, Maria Diva S. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1991.

MEDEIROS, J.P.; OLIVEIRA, J.A. Qualidade de Vida no Trabalho: proposta de um instrumento síntese de medida. In: SANT'ANNA, A.S.; KILIMNIK, Z.M (Org.). **Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos**. Rio de Janeiro: Elsevier; Belo Horizonte, MG: Fundação Dom Cabral, 2011. p. 113-139.

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

NÖHAMMER, E.; STUMMER, H.; SCHUSTERSCHITZ, C. Employee perceived barriers to participation in worksite health promotion. **J Public Health**, v. 22, p. 23-31, 2014.

NOOR, S.M.; ABDULLAH, M.A. Quality Work Life among Factory Workers in Malaysia. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 35, p. 739-745, 2012.

OLIVEIRA, E.R.A. et al. Gênero e qualidade de vida percebida – estudo com professores da área de saúde. **Ciência e Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, p. 741-747, 2012a. Disponível em: <<http://www.scielosp.org/pdf/csc/v17n3/v17n3a21.pdf>>. Acesso em: 14 fev. 2014.

OLIVEIRA, L.R. et al. Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. **Revista Produção**, Niterói, n. 1, p. 70-82, 2012b. Disponível em: <[http://www.scielo.br/pdf/prod/v22n1/aop\\_0007\\_0245.pdf](http://www.scielo.br/pdf/prod/v22n1/aop_0007_0245.pdf)>. Acesso em: 02 jul. 2012.

OLIVEIRA FILHO, A.; NETTO-OLIVEIRA E.R.; OLIVEIRA, A.A.B. Quality of life and risk factors of university professors. **Rev. Educ. Fís/UEM**, v. 23, n. 1, p. 57-67, 2012c.

OLIVEIRA, P.M.; FRANÇA, A.C.L. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. **Revista de Administração de Empresas-eletrônica**, v. 4, n. 1, p. 1- 21, 2005.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. São Paulo: Atlas, 3.ed., 2001.

PADILHA, V. Qualidade de vida no trabalho num cenário de precarização: a panaceia delirante. **Trab. Educ. Saúde**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 549- 563, 2009/2010.



PERSON, A.L. et al. Barriers to participation in a worksite wellness program. **Nutr Res Pract**, v. 4, n. 2, p. 149-154, 2010.

PFEFFER, Jeffrey. **Vantagem competitiva através de pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

PIZZIO A, KLEIN K. Qualidade de vida no trabalho e adoecimento no cotidiano de docentes do ensino superior. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 36, n. 131, p. 493-513, 2015.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1998a.

PORTER, Michael E. Como as forças competitivas moldam as estratégias. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998b, p.11-27.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p.293-316.

ROBROEK, S.J. et al. Determinants of participation in worksite health promotion programmes: A systematic review. **International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity**, v. 6, n. 26, p. 1-12. 2009. Disponível em: <doi:10.1186/1479-5868-6-26>. Acesso em: 14 nov. 2016.

ROBROEK, S.J. et al. The role of obesity and lifestyle behaviors in a productive workforce. **Occup Environ Med**, v. 68, p. 134-139, 2011.

RONGEN, A. et al. Barriers and facilitators for participation in health promotion programs among employees: a six-month follow-up study. **BMC Public Health**, v. 14, p. 573-583, 2014.

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**, v. 8, n. 9, p. 1061-1065, 2014.

RUMELT, Richard R. Avaliando a estratégia dos negócios. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 3.ed., 2001, p.64- 72.

SANT'ANNA, A.S.; KILIMNIK, Z.M.; MORAES, L.F.R. Antecedentes, origens e evolução do movimento em torno da Qualidade de Vida no Trabalho. In: SANT'ANNA, A.S.; KILIMNIK, Z.M (Org.). **Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos**. Rio de Janeiro: Elsevier; Belo Horizonte, MG: Fundação Dom Cabral, 2011. p. 3-30.

SCHMIDT, D.R.C. **Qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho de profissionais de enfermagem atuantes em unidades de bloco cirúrgico**. 2004. 177 f. Dissertação de Mestrado (Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto), Ribeirão Preto, 2004.

SCHMIER, J.K.; JONES, M.L.; HALPERN, M.T. Cost of obesity in the workplace. **Scand J Work Environ Health**, v. 32, p. 5-11, 2006.



- SCHULTZ, A.B.; EDINGTON, D.W. Employee health and presenteeism: a systematic review. **J Occup Rehabil**, v. 17, n. 3, p. 547-579, 2007.
- SINHA, C. Factors Affecting Quality of Work Life: Empirical Evidence From Indian Organizations. **Australian Journal of Business and Management Research**, v. 1, n. 11, p. 31-40, 2012.
- SORENSEN, G. et al. Reducing social disparities in tobacco use: a social contextual model for reducing tobacco use among blue-collar workers. **Am J Public Health**, v. 94, p. 230-239, 2004.
- TABASSUM, A.; RAHMAN, T.; JAHAN, K. A comparative analysis of quality of work life among the employees of local private and foreign commercial banks in Bangladesh. **World Journal of Social Sciences**, v. 1, n.1, p. 17-33, 2011.
- TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R.O.B. **Gestão de instituições de ensino**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- TOKER, S.; HEANEY, C.A.; EIN-GAR, D. Why won't they participate? Barriers to participation in worksite health promotion programmes. **European Journal of Work and Organizational Psychology**. Published online: 20 Oct 2014. p. 2-16, 2014. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2014.968131>.
- WALTON, R.E. Criteria for quality life. In: DAVIS, L.E.; CHERNS, A. B. **The quality of working life**: problems, prospects and state of the art. New York: The Free Press, 1975. p. 1121.
- WALTON, R.E. Quality of work life: what is it? **Sloan Management Review**, Massachusetts, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.
- WHOQOL. The world health organization quality life assessment (WHOQOL Group). Position paper from the world health organization. **Soc. Sci. Med.**, Oxford, v. 41, n. 10, p. 1403-09, 1995.
- WIERENGA, D. et al. What is actually measured in process evaluations for worksite health promotion programs: a systematic review. **BMC Public Health**, v. 13, p. 1190-1206, 2013.
- XAVIER, A.C.R. Em busca de um novo paradigma gerencial para as instituições de ensino superior: a gestão da qualidade total. **Estudos**, Brasília, ABMES, v. 15, n. 18, p. 93-97, 1997.
- ULRICH, Dave (org.). Recursos humanos estratégicos. São Paulo: Futura, 2000. ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

