

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**

**Alda Dantas do Rêgo**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DE GESTORES DE ESCOLAS PÚBLICAS  
DE IMPERATRIZ – MA**

**Taubaté – SP**

**2017**

**Alda Dantas do Rêgo**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DE GESTORES DE ESCOLAS PÚBLICAS  
DE IMPERATRIZ – MA**

Dissertação apresentada para obtenção do título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté

Área de Concentração: Planejamento, Gestão e Avaliação do Desenvolvimento Regional

Orientadora: Profa. Dra. Adriana Leônidas de Oliveira

**Taubaté – SP**

**2017**

**ALDA DANTAS DO RÊGO**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DE GESTORES DE ESCOLAS PÚBLICAS  
DE IMPERATRIZ – MA**

Dissertação apresentada para obtenção do título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté

Área de Concentração: Planejamento, Gestão e Avaliação do Desenvolvimento Regional

Data: 01/03/2018

Resultado: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Adriana Leônidas de Oliveira – Universidade de Taubaté

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Nancy Julieta Inocente – Universidade de Taubaté

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria José Urioste Rosso – Centro Universitário Salesiano de São Paulo

Assinatura: \_\_\_\_\_

Com carinho, dedico esta dissertação  
à minha mãe, meu maior  
exemplo de vida, e à minha irmã  
Maria, meu braço forte.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por me proporcionar mais uma conquista. Pelas oportunidades e bênçãos concedidas a cada dia, fortalecendo-me diariamente para enfrentar os desafios da caminhada.

À minha família, em especial à minha mãe Raimunda Alves, à minha irmã Maria Dantas e aos meus filhos pósticos Diego, Sarah, Mateus e Bruno, que têm sido meu ponto de equilíbrio ao longo da vida e, em especial, no período de realização deste estudo.

O meu eterno agradecimento à minha orientadora, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Adriana Leônidas de Oliveira, que soube com competência, paciência e amizade indicar o caminho a seguir e que, com delicadeza e dedicação, contribuiu repassando sua vasta experiência e conhecimento para o êxito deste estudo.

Meus agradecimentos sinceros aos meus colegas de turma (201), que, ao longo da trajetória, se tornaram grandes amigos-parceiros pelo companheirismo, pelo incentivo constante e pela busca por novos conhecimentos (*“Isso é o que fica.”*).

A todos os professores do Programa de Gestão e Desenvolvimento Regional, meu eterno agradecimento, em especial à Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Marcela Barbosa de Moraes, por sempre se mostrar disponível e contribuir com meu conhecimento, e aos funcionários, pela confiança e suporte proporcionados ao longo desta jornada.

Às Prof<sup>as</sup>. Dr<sup>as</sup>. Maria José Urioste Rosso, Marilsa de Sá Rodrigues e Nancy Julieta Inocente, membros da Banca de Qualificação e de Defesa deste trabalho, que, com suas sugestões, contribuíram significativamente para a melhoria do estudo e de minha formação profissional.

À minha amiga Rosa Marinha, pelo apoio e amizade.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo caracterizar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de gestores de escolas públicas municipais da cidade de Imperatriz – MA, baseada no modelo proposto por Walton que analisa o nível de satisfação e bem-estar do indivíduo no ambiente de trabalho. Trata-se de uma pesquisa de caráter descritivo com abordagem quantitativa, que busca caracterizar, por meio das oito dimensões propostas por Walton (1973), a insatisfação ou satisfação da população amostrada. Diante do universo de 119 gestores, obteve-se um retorno de 86 respondentes de uma amostra formada por acessibilidade. Para a coleta dos dados foram utilizados dois instrumentos: o questionário do perfil sociodemográfico e o de avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho. Os dados foram analisados por meio da estatística básica do Excel e a correlação de Person no IBM SPSS Statistic 22. No tocante às variáveis sociodemográficas, os resultados demonstraram a predominância do gênero feminino entre os pesquisados (89,5%), que possuem especialização (80,2%), com média de idade entre 30 a 45 anos (46,5%). Quanto à sua QVT, demonstraram mais satisfação com as variáveis: a importância do trabalho na sua vida; o respeito ao individualismo no ambiente de trabalho e a valorização de suas ideias e iniciativas; o orgulho de realizar seu trabalho e o relacionamento entre colegas e chefias de trabalho; sua influência no trabalho e a oportunidade de crescimento profissional. Com relação ao fator salário, benefícios extras e equipamento de segurança disponível foram as variáveis que apresentaram maior índice de insatisfação entre os pesquisados. No que concerne à QVT geral, 2,3% dos gestores relataram insatisfação, enquanto 81,4% manifestaram satisfação e 16,3% revelaram muita satisfação com suas atividades. A análise de correlação entre a QVT geral e as dimensões analisadas permitiram a conclusão de que a maioria das dimensões propostas por Walton tem forte influência na Qualidade de Vida no Trabalho dos gestores, em especial as Dimensões 3 (Uso e desenvolvimento de capacidades) e 6 (Constitucionalismo), com 0,75 e 0,81, respectivamente, e índice de correlação fortíssimo.

**Palavras-chave:** Gestão. Desenvolvimento Regional. Qualidade de Vida no Trabalho. Satisfação no Trabalho. Gestor Escolar.

## **ABSTRACT**

### **QUALITY OF LIFE IN THE WORK OF PUBLIC SCHOOL MANAGERS IN IMPERATRIZ – MA**

The present study aims to characterize the Quality of Work Life Quality (QWL) of municipal public school managers in the city of Imperatriz / MA, based on the model proposed by Walton that analyzes the level of satisfaction and well-being of the individual in the environment of job. This is a descriptive research with a quantitative approach, which seeks to characterize, through the eight dimensions proposed by Walton (1973), the dissatisfaction or satisfaction of the population sampled. In front of the universe of 119 managers, a return of 86 respondents was obtained, where the sample was formed by accessibility. Two instruments were used to collect the data: the questionnaire on the socio-demographic profile and the Walton model of Quality of Life in the Work. The data were analyzed using the Excel basic statistics and the Person correlation in the IBM SPSS Statistic 22. The results showed that the socio-demographic variables were the predominance of the female gender among those surveyed (89.5%), who have a specialization (80,2%) with mean age between 30 and 45 years (46.5%). As for their QWL, they showed more satisfaction with the variables: the importance of work that they, respect for individualism in the work environment and the valorization of their ideas and initiatives, the pride of performing their work and the relationship between colleagues and work, as well as their influence on work and the opportunity for professional growth. As long as the salary factor, if you compare it with the salary of your colleagues; extra benefits and available safety equipment were the variables that presented the highest level of dissatisfaction among the respondents. It can be concluded that, in relation to their QVT, 2.3% of managers reported dissatisfaction, while 81.4% expressed satisfaction and 16.3% found great satisfaction with what they do. Finally, between their overall QWL and dimensions, especially Dimensions 3 (Use and development of capacities) and 6 (Constitutionalism), presented a correlation index of 0.75 and 0.81 respectively, considered as strong correlations (p- value close to 1).

**Keywords:** Management. Regional development. Quality of life at work. Job Satisfaction. School Manager.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Intervalo de Classificação da QVT.....	52
Tabela 2 – Dados sociodemográficos (%) da população pesquisada.....	55
Tabela 3 – Satisfação com o salário.....	56
Tabela 4 – Satisfação salarial em comparação ao salário dos colegas.....	57
Tabela 5 – Satisfação com os benefícios extras.....	57
Tabela 6 – Satisfação com a jornada de trabalho semanal.....	59
Tabela 7 – Sentimento relacionado à carga horária de trabalho.....	60
Tabela 8 – Sentimento relacionado ao uso de tecnologia no trabalho.....	60
Tabela 9 – Satisfação relacionada aos equipamentos de segurança, proteção individual e coletiva disponibilizados pela instituição.....	61
Tabela 10 – Sentimento relacionado ao cansaço causado pelo trabalho.....	62
Tabela 11 – Satisfação com a autonomia no trabalho.....	63
Tabela 12 – Satisfação com a importância da atividade realizada.....	64
Tabela 13 – Sentimento relacionado à polivalência no trabalho.....	64
Tabela 14 – Satisfação relacionada à avaliação de desempenho.....	65
Tabela 15 – Sentimento relacionado à responsabilidade conferida.....	65
Tabela 16 – Satisfação relacionada à oportunidade de crescimento profissional.....	67
Tabela 17 – Satisfação com os treinamentos realizados.....	67
Tabela 18 – Sentimento relacionado ao incentivo ao estudo oferecido pela instituição.....	68
Tabela 19 – Sentimento relacionado à discriminação no trabalho.....	69
Tabela 20 – Sentimento relacionado ao relacionamento com colegas e chefes no trabalho.....	70
Tabela 21 – Sentimento relacionado ao comprometimento da equipe e colegas.....	70
Tabela 22 – Satisfação com a valorização de ideias e iniciativas no trabalho.....	71
Tabela 23 – Satisfação com a instituição, por respeitar os direitos do trabalhador.....	72
Tabela 24 – Satisfação com as normas e regras do trabalho.....	73
Tabela 25 – Sentimento relacionado ao respeito à individualidade no trabalho.....	73
Tabela 26 – Satisfação com a influência do trabalho sobre sua vida/rotina familiar.....	75
Tabela 27 – Satisfação com a influência do trabalho sobre a possibilidade de lazer.....	75
Tabela 28 – Satisfação com os horários de trabalho e de descanso.....	76



Tabela 29 – Sentimento relacionado ao orgulho de realizar seu trabalho.....	77
Tabela 30 – Satisfação com a imagem que a instituição tem perante a sociedade.....	78
Tabela 31 – Satisfação com a integração comunitária da instituição.....	79
Tabela 32 – Satisfação com os serviços prestados pela sua instituição.....	79
Tabela 33 – Correlação entre a QVT geral e a média das Dimensões.....	83
Tabela 34 – Correlação entre as Dimensões e a QVT geral.....	83
Tabela 35 – Frequência <i>versus</i> Dimensões da QVT.....	84
Tabela 36 – Classificação geral da QVT <i>versus</i> Dimensões.....	85
Tabela 37 – Teste de associação entre as variáveis sociodemográficos e a QVT geral.....	86

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese da evolução histórica da QVT.....	24
Quadro 2 – Fatores que influenciam a Qualidade de Vida no Trabalho.....	27
Quadro 3 – Fatores que influenciam o Projeto de Cargo e a QVT.....	29
Quadro 4 – Dimensões básicas das tarefas.....	32
Quadro 5 – Dimensões e subcritérios de QVT.....	35
Quadro 6 – Características que afetam a QVT, de acordo com os modelos clássicos.....	37
Quadro 7 – Síntese dos estudos sobre a QVT na Área da Educação.....	45
Quadro 8 – Representação conceitual dos resultados de satisfação.....	51
Quadro 9 – Consolidação das Dimensões.....	81

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Dimensão 1: Compensação justa e adequada.....	58
Gráfico 2 – Dimensão 2: Condições de trabalho.....	62
Gráfico 3 – Dimensão 3: Uso de suas capacidades no trabalho.....	66
Gráfico 4 – Dimensão 4: Oportunidade de crescimento no trabalho.....	69
Gráfico 5 – Dimensão 5: Integração social no trabalho.....	72
Gráfico 6 – Dimensão 6: Constitucionalismo.....	74
Gráfico 7 – Dimensão 7: O trabalho e o espaço total na vida.....	77
Gráfico 8 – Dimensão 8: Relevância social do trabalho.....	80
Gráfico 9 - Índice percentual da QVT dos gestores de escolas públicas da rede municipal de Imperatriz.....	82
Gráfico 10 - Comparação entre QVT Geral e Dimensões.....	85

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	14
1.1 Problema .....	16
1.2 Objetivos .....	16
1.2.1 Objetivo Geral .....	16
1.2.2 Objetivos Específicos .....	17
1.4 Relevância do Estudo .....	17
1.5 Organização do Projeto .....	18
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	20
2.1 Pressupostos Conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho .....	20
2.2 Evolução Histórica de Qualidade de Vida no Trabalho .....	23
2.3 Principais Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) .....	25
2.3.1 Dimensões da QVT, modelo proposto por Westley (1979) .....	26
2.3.2 Projeto de Cargo da QVT, modelo proposto por Davis e Werther (1983) .....	28
2.3.3 Produtividade da QVT, modelo proposto por Huse e Cummings (1985) .....	29
2.3.4 Sucesso da QVT, modelo proposto por Nadler e Lawler (1983) .....	30
2.3.5 Tarefas da QVT, proposto por Hackman e Oldham (1975) .....	31
2.3.6 Dimensões da QVT, modelo proposto por Walton (1973) .....	33
2.4 Contexto da Gestão Escolar no Brasil .....	38
2.5 Estudos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho na Área da Educação .....	40
<b>3 MÉTODO</b> .....	48
3.1 Tipo de Pesquisa .....	48
3.2 Área de Realização .....	49
3.3 População e Amostra .....	49
3.4 Instrumentos .....	50
3.4.1 Questionário Sociodemográfico .....	50
3.4.2 Questionário de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho, segundo o modelo de Walton (1973) .....	51
3.5 Procedimento para Coleta de Dados .....	52
3.6 Procedimento para Análise de Dados .....	53
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	54
4.1 Caracterização dos Dados Sociodemográficos dos Pesquisados .....	54
4.2 Caracterização da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) .....	56

4.3 Dados da Correlação .....	82
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>87</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>90</b>
<b>APÊNDICE A – Questionário Sociodemográfico .....</b>	<b>93</b>
<b>ANEXO A – Instrumento de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho – Modelo de Walton (1973) .....</b>	<b>94</b>
<b>ANEXO B – Termo de Autorização Institucional .....</b>	<b>96</b>
<b>ANEXO C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....</b>	<b>97</b>
<b>ANEXO D – Parecer do CEP .....</b>	<b>98</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Desde o início do processo histórico da QVT, em 1920, têm-se valorizado fatores como a satisfação e o bem-estar do trabalhador como forma de melhoria no ambiente laboral. Nesses aspectos, a Qualidade de Vida no Trabalho ganhou relevância significativa, tanto para o trabalhador no ambiente de trabalho quanto para gestão da organização. Em razão de sua difícil conceituação e por sua função subjetiva, não há, na literatura, um consenso sobre a definição do termo Qualidade de Vida no Trabalho (SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011).

A denominação QVT surgiu na década de 1950 em razão de um estudo desenvolvido por Eric Trist e colaboradores, que levaram em consideração a satisfação do indivíduo com o trabalho (LEITE JUNIOR; CHAMON; CHAMON, 2011).

A Qualidade de Vida no Trabalho, em termos gerais, tem se ampliado cada vez mais e se destacado nas discussões sociais. Caracteriza-se por ações que buscam a humanização das relações de trabalho e que mantenham uma estreita relação entre a satisfação do indivíduo no ambiente de trabalho e a produtividade da organização/instituição.

Segundo Cavassavi, Cavassavi e Biazin (2006), essas ações decorrem do elevado nível de exigência das organizações pela apresentação de resultados, pela amplitude da concorrência e pelo nível de complexidade exigido para que essas instituições se mantenham ativas no mercado.

As organizações/instituições públicas também sentem cada vez mais a necessidade de investir na Qualidade de Vida no Trabalho, propondo melhorias para os seus trabalhadores, os quais não podem ser considerados apenas “um número”, mas sim seres fundamentais para que estas alcancem suas metas e resultados.

A partir da consolidação das ações da QVT, novas demandas surgem e exigem que os indivíduos se tornem mais especializados frente ao seu trabalho. No campo educacional não poderia ser diferente, principalmente com relação ao serviço prestado pelo gestor escolar.

Nesse contexto, o gestor escolar exerce certa liderança e deve articular e desenvolver seu trabalho considerando diversas variáveis, tais como baixa remuneração, falta de recursos materiais e humanos, condições de trabalho inadequadas, entre outras, que ocorrem no cotidiano das instituições de ensino, principalmente nas instituições públicas.

O gestor escolar é um profissional exposto a alto risco tanto físico quanto mental, principalmente em razão das condições precárias oferecidas pelo ambiente de trabalho, o qual vem sofrendo grandes modificações no contexto histórico da educação brasileira. Esse cenário intensifica e exige o aumento da carga laboral do gestor escolar, o que repercute negativamente na sua QVT (DORNELAS et al., 2015).

De acordo com Tojal, Oliveira e Chamon (2011, p. 47), “o trabalho do gestor requer inúmeras habilidades e competências, sendo ainda muito questionado [...]”. Tal importância se prende ao fato de que a capacidade de redimensionamento no trabalho e o capital humano são essencialmente importantes para o desenvolvimento da instituição e, principalmente, do processo educativo.

A Qualidade de Vida no Trabalho na perspectiva do gestor público, em especial de escolas públicas, apresenta peculiaridades e complexidades singulares em razão de sua cultura institucional. Por essa razão, a caracterização da QVT dos gestores de escolas percebida no seu cotidiano e a análise de como as variáveis determinantes da QVT tendem a afetar sua vida pessoal e profissional tornam-se fundamentais.

O presente estudo pretende caracterizar a Qualidade de Vida no Trabalho de gestores escolares, tendo como campo de aplicação e objeto de pesquisa todos os gestores de escolas públicas da rede municipal de ensino da cidade de Imperatriz, estado do Maranhão.

O modelo específico adotado para fundamentação deste estudo foi o de Richard Walton (1973), cujas variáveis orientaram um questionário que teve por finalidade mensurar o nível de satisfação dos gestores no diz respeito à política de remuneração, condições e jornadas de adequação ao trabalho, bem como analisar as oportunidades presentes e futuras e o aproveitamento de potencialidades dos gestores.

Embora existam estudos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho dos profissionais da área da Educação no Brasil, ainda são poucas as pesquisas que avaliam as variáveis determinantes de satisfação com o trabalho associado à QVT de gestores de escolas públicas. Assim, o aprofundamento deste tema é relevante e poderá contribuir como referencial teórico e metodológico no trabalho dos gestores e da comunidade acadêmica.

Os resultados alcançados também poderão fornecer informações importantes que possam subsidiar a gestão pública municipal quanto à sua política administrativa,

além de possibilitar o surgimento de propostas de melhorias na QVT dos gestores de escolas públicas municipais.

## **1.1 Problema**

A Qualidade de Vida no Trabalho é um termo que reforça a ideia de bem-estar, que propõe melhorias nas condições de trabalho, com efeitos que se estendem a todas as funções de qualquer natureza ou hierarquia, e que variam de indivíduo para indivíduo conforme a cultura institucional (SILVA, 2002).

Nesse sentido, e observando a trajetória da gestão escolar, em especial a dos gestores de escolas públicas municipais, inúmeras mudanças já são perceptíveis e impulsionam os indivíduos (gestores) na busca incessante por transformações, que surgem devido ao contexto das inovações. Os gestores de escolas públicas não têm apenas que administrar a instituição de ensino, mas resolver conflitos internos e externos relacionados à comunidade escolar.

De maneira geral, é notório que o gestor escolar, assim como quaisquer profissionais de outras áreas, sofre com o excesso de trabalho oriundo das grandes alterações ocorridas no cenário educacional brasileiro, gerando reflexos – negativos e ou positivos – tanto na sua vida pessoal quanto na sua vida profissional.

Apesar das condições de trabalho inadequadas e das queixas frequentes sobre as diversidades encontradas na gestão escolar, ainda não é possível compreender claramente a realidade dessa demanda institucional, e faltam estudos que viabilizem tal entendimento.

Assim, pretende-se responder a seguinte questão: **como se caracteriza a Qualidade de Vida no Trabalho de gestores de escolas públicas da rede municipal da cidade de Imperatriz, estado do Maranhão?**

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Caracterizar a Qualidade de Vida no Trabalho de gestores de escolas públicas municipais do município de Imperatriz, estado do Maranhão.



### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Caracterizar o perfil sociodemográfico dos gestores de escolas da rede pública municipal.
- Caracterizar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) segundo as oito categorias/dimensões propostas no modelo de Walton (1973).
- Identificar o nível de satisfação dos gestores por meio da correlação entre as dimensões da QVT e dados sociodemográficos.

### **1.3 Delimitação do Estudo**

Este trabalho delimitou-se a caracterizar a Qualidade de Vida no Trabalho de gestores de escolas na rede pública de ensino no município de Imperatriz, estado do Maranhão, baseado no modelo proposto por Walton (1973).

O município de Imperatriz, localizado na região sudoeste do estado do Maranhão, é a segunda cidade mais populosa do estado, com 253.873 mil habitantes (dado estimado IBGE, 2016) e área de 1.368.981 Km<sup>2</sup>.

A rede pública de ensino (Educação Básica Municipal) está estruturada e organizada em Educação Infantil (Maternal e Período I, II e III) distribuídas entre 36 Creches municipais e municipalizadas e Ensino Fundamental (Anos Iniciais – 1º ao 5º ANO e Anos Finais - 6º ao 9º ANO), e 119 escolas municipais e municipalizadas, totalizando 155 instituições de ensinos sob a responsabilidade do Poder Público Municipal, localizadas entre a zona urbana e a zona rural (INEP, 2017).

Ao analisar a condição de trabalho desses indivíduos (gestores escolares) nas instituições de ensinos municipais, a presente pesquisa delimita-se a recomendações para melhoria da QVT dos gestores, não deixando de considerar a importância de novos estudos sobre o tema, em especial para os profissionais da educação básica.

### **1.4 Relevância do Estudo**

Em um cenário onde os gestores de escolas públicas são exigidos diariamente para o cumprimento de normas e metas estabelecidas pela hierarquia superior, sua

Qualidade de Vida no Trabalho deve ser tratada cuidadosamente pelas instituições, escolas públicas, como forma de melhoria na prestação de serviço no trabalho.

Freitas e De Souza (2009) destacam que qualidade de vida no trabalho está relacionada ao “comprometimento pessoal”, que propõe uma busca por uma satisfação de bem-estar dentro do processo de participação nas funções exercidas.

Dessa forma, entende-se que a Qualidade de Vida no Trabalho está relacionada à satisfação com o ambiente de trabalho e que, na atualidade, há um processo diário de “competividade” que desencadeia um desgaste psicológico gerador de insatisfação, refletindo negativamente no trabalho e na vida pessoal do indivíduo. Se a Qualidade de Vida no Trabalho não atender às necessidades dos gestores, poderá causar insatisfação, com a possibilidade de acarretar prejuízo ao indivíduo e à qualidade do serviço prestado

A relevância deste estudo prende-se à possibilidade de caracterizar o nível de satisfação dos gestores relacionados às dimensões determinantes da QVT. A análise do nível de satisfação possibilitará a identificação da Qualidade de Vida dos Gestores de Escolas Públicas e, por meio dos perfis sociodemográficos e da satisfação com o trabalho, poderá propor melhorias para a sua QVT.

A necessidade de conhecer as características sociodemográficas desses gestores, que são administradores/líderes de instituições públicas (escolas) e que são cobrados diariamente de acordo com a função exercida, também é de grande importância para esta pesquisa. Nesse sentido, busca-se, por meio do modelo proposto por Walton (1973), conhecer suas necessidades básicas quanto à satisfação no trabalho, levando-se em conta as condições da organização/instituição às quais prestam serviço.

Portanto, este estudo pode contribuir para a construção de um conhecimento que permita avançar nas discussões acerca do tema Qualidade de Vida no Trabalho, possibilitando a melhor compreensão do trabalho nas escolas e como este interfere na vida dos profissionais envolvidos.

### **1.5 Organização da Dissertação**

O presente trabalho está organizado da seguinte forma: o primeiro capítulo aborda assuntos pertinentes que servirão de base para traçar o cenário sobre o qual este estudo foi realizado, incluindo conceitos relacionados ao tema; a definição do

problema oferece ao leitor uma explicação do norte a ser seguido pela pesquisa desenvolvida; os objetivos geral e específicos trazem informações sobre as metas do trabalho; a delimitação do estudo e sua relevância apresentam, respectivamente, os limites obedecidos e sua importância e organização, que desenham a estrutura do projeto.

O capítulo seguinte discorre sobre a revisão da literatura, considerando que serão abordados temas que requerem uma leitura ampla e a busca por conceitos que possam, efetivamente, propiciar a discussão dos pensamentos existentes e alcançar definições mais claras e objetivas. Dentre os temas debatidos, estão o conceito e o contexto histórico de Qualidade de Vida no Trabalho e suas principais abordagens; a proposta de modelo de Walton (1973) – conceitos, e a gestão escolar e seus desafios.

O método que detalha qual o tipo de pesquisa a ser desenvolvida pode ser encontrado no Capítulo 3. Em seguida, o quarto capítulo aborda o desenvolvimento dos resultados da pesquisa, que proporcionam uma previsão do objetivo esperado. E o quarto capítulo destaca as considerações finais desse estudo.

Por fim, as Referências que deram apoio à fundamentação deste trabalho; o Apêndice, que apresenta o instrumento criado para a coleta de dados; e os Anexos, que detalham o instrumento que respalda a pesquisa.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Este capítulo apresenta a revisão da literatura, que procura atender aos temas de embasamento deste estudo, que está dividido em cinco subseções. Inicialmente, trata dos pressupostos conceituais, em seguida, um breve relato da evolução histórica da Qualidade de Vida no Trabalho, bem como, são descritos os principais modelos clássicos e seus posicionamentos em relação ao assunto.

Posteriormente, dentre os principais modelos clássicos, descreve-se o modelo proposto por Walton (1973), sendo este a opção teórica desta pesquisa para caracterizar a QVT de gestores escolares. Por fim, aborda-se o atual contexto da gestão escolar e as evidências de estudos científicos desenvolvidos no Brasil sobre a qualidade de vida no trabalho na área da educação.

### **2.1 Pressupostos Conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho**

No processo conceitual, Qualidade de Vida no Trabalho é um termo considerado abrangente e de difícil definição/conceituação conforme destaca a literatura. Desde o início do século XX ocorrem discussões a respeito do tema, e cada autor considera o que é fundamental para vida do indivíduo no trabalho com qualidade (PETROSKI, 2005).

Na literatura, segundo Rodrigues (2016), não há consenso a respeito da definição do termo QVT, mas os pesquisadores, como Limongi-França e Fernandes, concordam entre si que o termo Qualidade de Vida no Trabalho é um processo que avalia e proporciona ações de humanização no ambiente do trabalho. Inicialmente, esses conceitos despertaram o interesse de estudiosos, cientistas sociais, filósofos e políticos.

Nessa prima da humanização do trabalho entre das empresas, Westley (1979 apud SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011, p. 9) afirma que “melhorias voltadas para a QVT decorrem dos esforços voltados para a humanização do trabalho, que buscam solucionar problemas gerados pela própria natureza das organizações existentes na sociedade industrial”.

Os primeiros conceitos sobre de Qualidade de Vida no Trabalho surgiram na década de vinte; mais tarde, instituíram-se na Inglaterra por meio de um estudo desenvolvido por Eric Trist e sua equipe no ano de 1950. Esses pesquisadores

estudaram uma forma e/ou modelo de grande relevância que ligava “indivíduo – trabalho – organização”, formando um tripé que mantinha uma correlação. Nas décadas seguintes, tais estudos foram impulsionados por cientistas e dirigentes que tinham interesse em melhorar a forma de realizar o trabalho dentro das organizações (MARQUES et al., 2008).

Com base nessa “nova técnica” do “tripé” (estruturação triangular), conceituou-se Qualidade de Vida no Trabalho. Os idealizadores tinham o intuito de tornar a vida dos trabalhadores mais satisfatória com relação ao espaço social e à uma empresa socialmente responsável.

Trist (1950 apud RODRIGUES, 2016) entende a Qualidade de Vida no Trabalho como sendo um feito extremamente importante para as organizações tanto para países desenvolvidos quanto para países em desenvolvimento. Percebe-se que, há muito tempo, a qualidade de vida já era pensada como uma forma de valorização e integração do indivíduo na organização.

A preocupação com a satisfação no trabalho relacionada ao termo Qualidade de Vida no Trabalho ocupa lugar na literatura desde a existência do trabalho. Essa ideia é destacada por Rodrigues (2016, p. 93), quando afirma que “a Qualidade de Vida no Trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência”. Ao longo do tempo, esses motivos mudaram de conceitos, mas todos apresentam a mesma finalidade, qual seja, cuidar da satisfação e do bem-estar do trabalhador no ato de suas atividades.

Nesse entendimento, Limongi-França (2014, p. 22) destaca que a “Qualidade de Vida no Trabalho passa por rápidas transformações na sociedade moderna e isso faz parte da relação de trabalho e indivíduo”. Para a autora, “visões” e “definições” de QVT estão relacionadas a diversas faces que envolvem princípios éticos, políticos e satisfação pessoal. Na mesma linha de pensamento, a autora ainda reforça que o objetivo dessas várias faces seria para “facilitar as análises e comparações entre os diversos movimentos que ocorrem nas ideias e nos modelos relacionados a qualidade de vida no trabalho”. (LIMONGI-FRANÇA, 2014, p. 22)

Diante dessas premissas conceituais sobre QVT, Santana et al. (2012) afirmam que a qualidade de vida no trabalho vai além dos aspectos legislativos ou planos de benefícios, pois está diretamente vinculada à experiência profissional e à satisfação pessoal no trabalho. Percebe-se ainda que o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho, além de reunir todos esses aspectos legais e humanitários relativos ao

trabalhador, convoca a empresa a assumir responsabilidades sociais que ofereçam aos indivíduos oportunidades favoráveis e melhores condições de trabalho.

Neste contexto, Limongi-França (2014, p. 175) destaca que a QVT, em seu processo histórico, esteve inicialmente relacionada a questões de saúde e segurança no trabalho, mas seu conceito atual a tem tornado bem mais abrangente, passando a chamar atenção para a “emergência das habilidades, atitudes e conhecimentos em outros fatores” que, segundo a autora, estão mais extensas e vinculam-se à “produtividade, legitimidade, experiências, competências e integração social”.

Fernandes (1996, p. 45) apresenta um conceito interessante, onde a QVT ao longo de seus estudos foi entendida como “a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas”. A autora ainda ressalta que a Qualidade de Vida no Trabalho é entendida como uma gestão dinâmica porque, no meio em que está inserida, as pessoas e as organizações mudam frequentemente.

Greca e Martins (2011, p. 50) entendem que a Qualidade de Vida no Trabalho “é o resultado do somatório de variáveis objetivas e subjetivas a que estão sujeitos os trabalhadores de uma organização”. Esse processo conceitual passa a atingir outras categorias relacionadas à qualidade de vida no trabalho, indo ao encontro da satisfação profissional e pessoal da pessoa na organização. Assim, há uma crescente mudança no que diz respeito às ações que promovem a qualidade de vida no trabalho e às questões a elas relacionadas, que são amplas e desafiadoras.

No Brasil, o tema em questão vem sendo desenvolvido no contexto da ampliação do conhecimento sobre o assunto e, nesse sentido, abrem-se novos discursos. Assim, podem-se citar alguns pesquisadores brasileiros que contribuíram e contribuem para o avanço e para a nacionalização do estudo acerca da Qualidade de Vida no Trabalho em diversas áreas, mais precisamente nas áreas da Psicologia e Administração, tais como: Fernandes (1996), Limongi-França (2014), Rodrigues (2016), Chamon (2011), Sant’Anna, Kilimnik e Moraes (2011) e Greca e Martins (2011).

Por essa razão, a QVT tem apresentado e/ou vem despertando interesse de grupos de administradores, empresários, entre outros, pelo fato de proporcionar um meio que contribui na busca da humanização das relações de trabalho nas organizações, de forma que haja uma estreita relação entre a produção e a satisfação

do indivíduo no ambiente profissional, mantendo, dessa forma, o objetivo empresarial, qual seja, a produtividade. Enquanto na literatura especializada, entretanto, nota-se certa confusão a respeito da conceituação e do significado do termo Qualidade de Vida no Trabalho (SCHUCH, 2011).

## **2.2 Evolução Histórica de Qualidade de Vida no Trabalho**

O intuito do indivíduo em melhorias da sua QVT não é recente, vem desde os primórdios da existência da humanidade, onde o ser humano sempre buscou desenvolver mecanismos que diminuísse o esforço físico no trabalho (PETROSKI, 2005).

Entretanto, os primeiros movimentos ligados a melhorias da QVT do trabalhador surgiram no início do século XX, e se caracterizou pela grande produção industrial isenta de preocupação com a mão de obra em razão do uso de maquinário, que garantiria melhorias para o empresariado no sentido produtivo.

O pensamento vigente de que quanto maior a produção, maior a lucratividade, acabou comprometendo a condição de trabalho dos indivíduos e, por consequência, seu bem-estar pessoal. Seguindo esse contexto, Adorno (2005) relata que tais fatos geraram insatisfações entre os trabalhadores e, na década de trinta, tiveram início movimentos como greve, sabotagem, entre outros, que vieram a perturbar a comodidade das organizações.

Limongi-França (2014) confirma esse fato histórico, marcado por movimentos sindicais e sinais de insatisfação por parte dos trabalhadores, que incentivaram pesquisadores a desenvolver estudos que motivassem a humanização do trabalho dentro das organizações. Para tanto, seria necessária, primeiramente, a humanização das empresas, para que depois a mudança na qualidade de vida dos trabalhadores pudesse acontecer.

Assim, em 1950, surgiu a denominação de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), um marco histórico assinalado pelo estudo de Eric Trist, que desenvolveu a relação entre indivíduo/trabalho/organização. A partir desse estudo, teve início uma vasta investigação científica sobre o tema, que abriu portas para a implantação da Qualidade de Vida no Trabalho nas organizações (RODRIGUES, 2016).

Dessa forma, percebeu-se que são vários os fatores que desencadeiam a qualidade de vida no trabalho. Segundo Ferreira, Alves e Tostes (2009), os anos

sessenta foram marcados pelos diversos movimentos sociais com reivindicações dos trabalhadores, que fortaleceram ainda mais os estudos relacionados à QVT iniciados anteriormente.

Tais movimentos já tinham ocorrido na década de trinta; apresentavam as mesmas finalidades e intencionavam reconhecer que a relação trabalho e prática ocorre no chão da fábrica. Nesse momento histórico, os trabalhadores sentiam-se prejudicados pelas organizações, que exigiam cada vez mais produtividade e não apresentavam estratégias que propusessem proteção no trabalho.

Segundo Limongi-França (2014) afirma que, sem essa compreensão, o processo da globalização afeta as relações de trabalho, e sem esse reconhecimento especificado, é impossível aprender a real dimensão da qualidade de vida. Nesse contexto, na década de setenta, a qualidade de vida no trabalho teve um leve retrocesso devido à queda na produção industrial e apresentou, ao seu final, uma nova abordagem para o assunto.

Em 1980, a QVT foi retomada em razão do novo cenário que surgia com o processo relacionado aos avanços tecnológicos e, com a modernização das organizações, repensar a qualidade de vida no trabalho e levar em consideração a satisfação positiva ou negativa, tanto dos colaboradores quanto da organização, foi fundamental à época (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009).

Com relação à essas empresas, e devido ao movimento marcado ao longo da história da QVT, o que se percebe, atualmente, independentemente de sua hierarquia, é que elas apresentam preocupação em proporcionar um ambiente que valorize o ser humano. Rodrigues (2016, p. 97) afirma que “a qualidade de vida no trabalho hoje é difundida e tem acentuado desenvolvimento em outros países”, e conclui enfatizando que, no Brasil, várias pesquisas abordam o tema com o intuito de readaptação de um modelo estrangeiro que venha ao encontro das características locais.

#### **Quadro 1 – Síntese da evolução histórica da QVT**

<b>Período</b>	<b>Fatos marcantes</b>
Em 1920	Teve início nas Produções Industriais na Inglaterra
Em 1930	Movimentos que vieram a perturbar a comodidade das empresas
Em 1950	Movimentos pela humanização da QVT nas empresas
Em 1960	Investigação científica a respeito do tema - QVT
Em 1980	Retomada em razão do avanços tecnológicos
Atual	Os movimentos apresentam preocupação em proporcionar um ambiente de trabalho que valorize o ser humano

Fonte: Dados da pesquisa (2017)



No contexto histórico, a literatura científica revela que a QVT fora influenciada por diversos fatores e modelos desenvolvidos por estudiosos como Walton (1973), Westley (1979), Davis e Werther (1983), Nadler e Lawler (1983) e Hackman e Oldham (1975), que apresentavam objetivos comuns e, em seus estudos, buscavam identificar fatores que influenciavam e influenciam a qualidade de vida no trabalho.

Assim, os modelos citados ainda apresentam, no contexto atual, grande relevância na busca por avaliar fatores da qualidade de vida no trabalho. Portanto, essas abordagens serão levadas em consideração para este estudo por representarem uma base referencial significativa.

No entanto, serão apresentadas sínteses de alguns modelos clássicos existentes sobre o tema, com o intuito de contribuir para a ampliação da discussão e melhor compreensão acerca da temática.

### **2.3 Principais Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)**

Nas últimas décadas, o termo Qualidade de Vida no Trabalho tem sido submetido à análise em situações adversas, com amplitude e variedade de sentidos. Os modelos de QVT são estruturados subjetivamente e podem identificar fatores relacionados à determinadas situações do ambiente de trabalho.

Para Walton (1973 apud FREITAS; SOUZA, 2009), a Qualidade de Vida no Trabalho é “aplicada a diversas mudanças propostas pelo ambiente de trabalho”, tornando-se abrangente em vários aspectos. O autor reflete ainda quão difícil e complexa é essa questão, por apresentar atributos pessoais, profissionais e sociais do trabalhador.

Reforçando esse entendimento, Westley (1979 apud RODRIGUES, 2016, p. 98) entende que o termo “é aplicado numa diversidade de mudanças propostas nas organizações de trabalho”. De acordo com a literatura investigada, constatou-se que a qualidade de vida no trabalho é um processo dinâmico e varia conforme a situação cultural, e existem várias contribuições teóricas a respeito do tema em diferentes modelos.

Portanto, a subjetividade na conceituação da Qualidade de Vida no Trabalho propicia o surgimento de vários modelos teóricos distintos para análise da variável desse tema. Nesse entendimento, esta seção tem por objetivo revisar os principais modelos clássicos de avaliação da qualidade de vida no trabalho encontrados na

literatura, selecionando aqueles que apresentam maior influência sobre o assunto. Citam-se aqui os principais modelos clássicos propostos por Westley (1979), Davis e Werther (1983), Huse e Cummings (1985), Nadler e Lawler (1983), Hackman e Oldham (1975) e Walton (1973), que são largamente mencionados na literatura nacional e internacional nas pesquisas sobre a Qualidade de Vida no Trabalho.

### **2.3.1 Dimensões da QVT, modelo proposto por Westley (1979)**

O modelo de Qualidade de Vida no Trabalho desenvolvido por Westley enfatiza uma abordagem sociotécnica inserida no âmbito do trabalho publicado em 1979, nos Estados Unidos, com o intuito de classificar e analisar os problemas que afetam a qualidade de vida no trabalho quando não solucionados de imediato.

Nesse modelo, o autor não sugere uma forma de mensurar a QVT, como fizeram Hackman e Oldham (1975), mas propõe quatro dimensões consideradas fundamentais para a qualidade de vida no trabalho dos trabalhadores, que estão relacionadas diretamente à intervenção nos campos político (apresentação um sentimento de insegurança e instabilidade profissional ao trabalhador), econômico (ausência de valorização salarial, sentimento de injustiça entre os trabalhadores), psicológico (ausência de autorrealização profissional, que leva à alienação) e sociológico (representa a não participação dos trabalhadores no processo de tomada de decisão nas organizações).

Na visão de Westley (apud RODRIGUES, 2016, p. 103), a “insatisfação reflete a remuneração inadequada; a alienação, um sentimento de que o trabalho é pessoalmente prejudicial; e a anomia, uma falta de envolvimento moral”. O autor sugere que seja utilizada uma forma de valorização das tarefas e métodos que envolvam os trabalhadores com técnicas que minimizem os problemas.

A abordagem indica que a natureza do problema é a causadora dos sintomas que, por sua vez, necessitam de ações que sugiram soluções por meio de indicadores e propostas vivenciados pelo trabalhador na organização. Para Limongi-França (2014, p. 32) ao “superar esses problemas, torna-se indispensável a consolidação de atividades e interfaces da organização relativo a qualidade de vida”.

Na avaliação de Rodrigues (2016), os problemas políticos geram inseguranças que influenciam o processo econômico com a injustiça, que, por sua natureza, atinge o psicológico e o social do trabalhador. Esses fatores provocam novos meios de

relacionamento e mudança no modo de vida do trabalhador, gerando oportunidade de discussão sobre a qualidade de vida no trabalho dentro e fora da empresa.

O Quadro 2 demonstra os fatores que influenciam a QVT de acordo com o problema, os sintomas, as ações de melhorias, indicadores que proporcionam o problema e propostas para alavancagem da qualidade de vida no trabalho do indivíduo.

**Quadro 2** – Fatores que influenciam a Qualidade de Vida no Trabalho

<b>Natureza do problema</b>	<b>Sintoma do problema</b>	<b>Ação para solucionar o problema</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Propostas</b>
Fatores Econômicos (1850)	Injustiça	União dos trabalhadores	Insatisfação Greves Sabotagem	Cooperação; Divisão dos lucros; Participação nas decisões.
Fatores Políticos (1850-1950)	Insegurança	Posições políticas	Insatisfação Greves Sabotagem	Trabalho autossupervisionado; Conselho de trabalhadores; Participação nas decisões.
Fatores Psicológicos (1950)	Isolamento	Agentes de mudança	Sensação de isolamento Absentéismo <i>Turnover</i>	Valorização das tarefas; Autorrealização no trabalho.
Fatores Sociológicos (1950)	Anomia	Grupos de trabalho	Desinteresse pelo trabalho Absentéismo <i>Turnover</i>	Métodos sociotecnicamente aplicados aos grupos de trabalho, valorização das relações interpessoais, distribuição de responsabilidades, entre outros.

Fonte: Freitas e Souza (2009)

Pode-se constatar, conforme se observa no Quadro 2, que os problemas econômicos refletem diretamente nas condições de trabalho, salários, benefícios e outros, gerando um sentimento de insatisfação e injustiça. Assim como nos demais fatores, ambos apresentam um déficit e/ou ausência de inseguranças e instabilidades no âmbito do trabalho.

Por fim, para alavancar e resolver esses problemas, além de melhorar a qualidade de vida no trabalho, o próprio autor do modelo propõe ações de cooperação, participação nos lucros, trabalhos supervisionados, enriquecimento das tarefas e aplicação de técnicas que valorizem as relações interpessoais no ambiente laboral.

### **2.3.2 Projeto de Cargo da QVT, modelo proposto por Davis e Werther (1983)**

O modelo proposto por Davis e Werther (1983) baseia-se no incentivo da natureza do cargo, tornando-o mais produtivo e satisfatório como forma de melhorar a qualidade de vida no trabalho do indivíduo, e pressupõe que essa qualidade está vinculada a um cargo que considera três fatores do Projeto de Cargo.

Para esse modelo, Rodrigues (2016) destaca que a qualidade de vida no trabalho e o cargo são influenciados pelos seguintes fatores: organizacional, ambiental e comportamental. Os elementos organizacionais do cargo destacam as atividades que correspondem ao cargo e se referem à eficiência, sendo esta concretizada a partir de três abordagens: a mecanicista, que identifica as tarefas; o fluxo de trabalho, que influencia a natureza do cargo; e as práticas de trabalho, que são os acordos firmados no trabalho.

Os fatores ambientais, na visão dos idealizadores, dependem de dois níveis básicos, a saber: (1) a habilidade e a disponibilidade de empregados, em que as exigências dos cargos devem levar em conta a capacidade e a habilidade do indivíduo; (2) as expectativas sociais, quando o cargo deve atender aos anseios do trabalhador, considerando as variações do tempo e espaço (PETROSKI, 2005).

O fator ambiental refere-se à influência externa no projeto de cargo. Destacam-se dois fatores importantes: as habilidades dos trabalhadores e as expectativas sociais dos mesmos. Segundo os autores, a não consideração dessas habilidades e expectativas originam-se na insatisfação, desmotivação e baixa Qualidade de Vida no Trabalho. (GELBLER, 1999)

Nesse entendimento, o projeto do cargo é o mais almejado pelo trabalhador, fato este que o torna envolvido diretamente. No entanto, é através do cargo que são avaliadas as condições de trabalho do trabalhador, o que permite uma satisfação produtiva no trabalho.

Os fatores comportamentais, por sua vez, devem ser encarados como estratégias da necessidade humana do indivíduo, possibilitando a satisfação no cargo nos níveis autonomia (responsabilidade pelo trabalho), variedade (uso de diferentes capacidades), identidade de tarefa (realização do trabalho complexo) e retroinformação (obtenção de informações sobre desempenho) (SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011).

Davis e Werther (1983) consideram o fator comportamental fundamental para o sucesso de um projeto de cargo, assim como a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores. Destacam-se nesse fator, três importantes ferramentas para a realização de um cargo: a autonomia, a identidade e a retroinformação.

Por fim, o fator organizacional visa alcançar a eficiência por meio de uma melhor forma de organização do trabalho, apresentando três abordagens que focam a alta produtividade com menos custos. Para os autores do modelo de cargo, tais abordagens influenciam diretamente a Qualidade de Vida no Trabalho, afetando muitos outros fatores, como a “supervisão, condição de trabalho, pagamento, benefícios e projeto de cargo”. (RODRIGUES, 2016, p.105).

**Quadro 3 – Fatores que influenciam o Projeto de Cargo e a QVT**

<b>Fatores</b>		
<b>Organizacionais</b>	<b>Ambientais</b>	<b>Comportamentais</b>
Abordagem mecanicista	Habilidades e disponibilidade	Autonomia
Fluxo de trabalho	de empregados	Identidade de tarefa
Práticas de trabalho	Expectativas sociais	Retroinformação

Fonte: Adaptado de Sant’Anna; Kilimnik; Moraes (2011)

Os elementos elencados procuram, por meio da organização, evitar práticas repetitivas, proporcionando, com isso, condições de trabalho significativas. Na concepção de Adorno (2005), essas perspectivas estão relacionadas de acordo com o tempo e devem ser consideradas a partir do Projeto de Cargo, a fim de evitar maiores consequências na vida laboral.

Segundo os níveis de exigência, a busca pelo cargo dispara um processo de transformação na vida profissional desse trabalhador.

### **2.3.3 Produtividade da QVT, modelo proposto por Huse e Cummings (1985)**

Neste modelo, os idealizadores Huse e Cummings (1985) definem as ações sobre a Qualidade de Vida no Trabalho como sendo uma forma de pensar na pessoa, no trabalho e na organização, por meio de dois aspectos: (a) a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional; b) a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho, o que torna essa abordagem diferenciada das demais abordagens tradicionais (RODRIGUES, 2016, p. 107).

Ao permitir que o trabalhador faça parte das decisões da organização, esse modelo de trabalho participativo lhe proporciona qualidade de vida. Nesse contexto, o trabalhador é chamado a envolver-se no processo decisório dentro da organização. Para Rodrigues (2016), a utilização do conceito explicitado por Huse e Cummings (1985, p. 107) é abordada por meio de quatro aspectos:

[...] a participação do trabalhador, que envolve fazer parte do processo de tomada de decisão da organização; projeto do cargo, que venha atender à necessidade tecnológica do trabalhador; inovação do sistema de recompensa, que destaca o plano salarial e status do trabalhador dentro da organização; e melhora no ambiente de trabalho que envolve ambiente físico que proporcione condições adequadas de trabalho aos trabalhadores na organização. (RODRIGUES, 2016)

No contexto da participação do trabalhador nas decisões, os idealizadores da abordagem sugerem que este atue dentro dos vários níveis de uma organização, obtendo a possibilidade de decidir sobre os problemas no ambiente laboral. Isso faz com que o trabalhador se sinta uma “parte comprometida” no objetivo da organização.

Os autores acreditam ainda que não há como almejar satisfação profissional sem equidade salarial. Sob essa ótica, a Qualidade de Vida no Trabalho enfatiza “aspectos físicos, emocionais e sociais dos trabalhadores, visando melhorar o seu desempenho individual” (KORUJI, 2008, p. 57).

A melhoria no ambiente de trabalho deve envolver todas as condições físicas e ambientais dos indivíduos, que englobam desde o horário de trabalho até os equipamentos utilizados pelos trabalhadores. Portanto, a Qualidade de Vida no Trabalho afeta positivamente e indiretamente a produtividade dos trabalhadores nas organizações (SCHUCH, 2011).

Na visão dos autores, uma comunicação direta entre “hierarquias” e “chão de fábrica” é fator positivo que condiciona as melhores produções, pois condições positivas de QVT incentivam o trabalhador, principalmente no tocante à sua satisfação pessoal e ao seu desempenho profissional.

#### **2.3.4 Sucesso da QVT, modelo proposto por Nadler e Lawler (1983)**

O modelo passível de sucesso no trabalho surge impulsionado pelo avanço da sociedade numa perspectiva de progresso que prevê o sucesso dos projetos da Qualidade de Vida no Trabalho nas organizações (RODRIGUES, 2016).

Segundo Rodrigues (2016, p. 110), os autores Nadler e Lawler (1983) defendem que a Qualidade de Vida no Trabalho está fundamentada em aspectos críticos e identificam fatores que devem ser observados a partir do sucesso no trabalho pelos indivíduos envolvidos. São eles:

- Percepção da necessidade
- O foco do problema
- A estruturação para identificação e solução do problema
- Compensações projetadas
- Sistemas múltiplos
- Envolvimento na organização

Nadler e Lawler (1983, segundo RODRIGUES 2016, p. 110) afirmam que “o fator determinante mais crítico de sucesso, de visibilidade e de impacto a longo prazo dos esforços de QVT é a estrutura dos processos participantes que são criados”.

Assim, este modelo enfatiza a motivação interna do indivíduo, propondo ações para o desenvolvimento de uma bem-sucedida qualidade de vida no trabalho que reflita na sua maneira de pensar e agir.

Além de todos esses aspectos, o sucesso das práticas evolutivas de qualidade de vida no trabalho enfatiza que o ser humano deve ser parte importante dentro da organização, fato este que promove sua evolução pautada na participação ativa.

Nesse modelo, percebe-se que o foco está relacionado a aspectos internos das organizações, deixando de lado aspectos relevantes relativos à vida dos trabalhadores (social, cultural, político, entre outros).

### **2.3.5 Tarefas da QVT, proposto por Hackman e Oldham (1975)**

Na perspectiva humanística, o modelo centralizado nas tarefas defende a ideia de que suas características básicas promovem o bem-estar do indivíduo no trabalho (SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011). Esse modelo, pensado por Hackman e Oldham (1975), com influência nas características das tarefas individuais do trabalho, antecede outro estudo, o qual foi aperfeiçoado pelos autores do modelo atual.

Atualmente, o modelo teórico influente no Brasil refere-se à motivação individual do trabalhador e parte do princípio de que a Qualidade de Vida no Trabalho

está ligada fundamentalmente às atividades do trabalho, levando em consideração a realização pessoal e profissional desse indivíduo.

Estudos nacionais e internacionais destacam que o modelo proposto por Hackman e Oldhan não está seguindo os instrumentos idealizados em razão das múltiplas interpretações a respeito da modelagem original. Tal modelo baseia-se na existência de três estágios (variedades de habilidades, estados psicológicos críticos e resultados pessoais do trabalho) que contribuem para a motivação e a satisfação do indivíduo no trabalho.

Nos estágios das dimensões básicas das tarefas, a variedade de habilidades requer, através da execução de múltiplas atividades, o desenvolvimento de vários talentos no trabalho por parte do indivíduo.

No segundo estágio (estado psicológico) são definidas as percepções e significâncias do trabalho para o indivíduo, embora os resultados representem o grau de satisfação no trabalho realizado. O Quadro 4 ilustra as dimensões básicas das tarefas no trabalho, conforme modelo atualizado proposto por Hackman e Oldham (1975).

**Quadro 4** – Dimensões básicas das tarefas

<b>Dimensões Básicas do Trabalho</b>	<b>Estados Psicológicos Críticos</b>	<b>Resultados Pessoais e do Trabalho</b>
Variedade de habilidades Identidade da tarefa Significância da tarefa	Percepção de significância do trabalho.	Alta motivação interna para o trabalho; Produção de trabalho de alta qualidade;
Autonomia	Percepção da responsabilidade pelos resultados do trabalho.	Alta satisfação com o trabalho;
<i>Feedback</i>	Conhecimento dos reais resultados do trabalho.	Absenteísmo e rotatividade baixos.

Fonte: Rosa (2012)

Segundo Marques et al. (2008), essas dimensões da tarefa, na visão dos autores, são a “chave” da motivação e a satisfação com o trabalho. Nesse sentido, e partindo da autonomia da tarefa, segue o estado psicológico do indivíduo em busca do resultado por meio do esforço pessoal.

Nesse modelo, os autores relacionam as habilidades com o trabalho na tentativa de identificar um grau de satisfação que possa impactar na vida pessoal do trabalhador, além de abrir para esse profissional a possibilidade de se inter-relacionar



com autonomia de programa no próprio trabalho, com o intuito de obter um “*feedback*” recíproco.

Com as principais abordagens, a qualidade de vida no trabalho pode ser identificada por vários meios e níveis de análises, e as dimensões de cada modelo devem viabilizar o fenômeno do bem-estar humano no trabalho. A qualidade de vida no trabalho, de acordo com essa abordagem, envolve processos de mudanças pelos quais o trabalho vem passando em razão das transformações da sociedade moderna.

### **2.3.6 Dimensões da QVT, modelo proposto por Walton (1973)**

Walton (1973) foi o primeiro norte-americano a fundamentar um conjunto de critérios sob a ótica organizacional e dar início a uma importante linha de pesquisa sobre a satisfação relacionada ao tema qualidade de vida no trabalho.

De acordo com a abordagem proposta por esse modelo, os feitos do trabalho podem se apresentar positiva ou negativamente no espaço total da vida do trabalhador, ou seja, quando o trabalho passa a tomar mais tempo na vida do indivíduo, ele deixa de vivenciar as satisfações de cunho pessoal.

Dentre diversos autores que criaram modelos que objetivaram a avaliação da qualidade de vida no trabalho, Richard Walton é considerado precursor, por enumerar características importantes na vida profissional e pessoal do trabalhador. Este é considerado clássico na literatura sobre QVT, sendo citado por vários outros autores nacionais e internacionais.

Entre os principais pesquisadores nacionais que utilizam o modelo de avaliação de qualidade de vida no trabalho proposto por Walton, destacam-se: Fernandes (1996), Limongi-França (2014), Sant’Anna, Kilimnik e Moraes, (2011), Rodrigues (2016) e Chamon (2011). Para Rodrigues (2016, p. 99), o autor contribuiu significativamente com importantes “questionamentos que relatam e direcionam determinados critérios para a qualidade de vida no trabalho, [...] ainda enfatiza que estas questões são “centrais” para análise e conhecer o plano inicial de trabalho”.

Em sua proposta, Walton (1973) apresenta oito categorias criteriosamente relevantes para a inter-relação que afeta a qualidade de vida no trabalho, partindo de dimensões que variam desde as condições físicas até as finanças do trabalhador.

Nesse entendimento, Schuch (2001) e Gonçalves e Freitas (2010), em seus estudos, afirmam que, nesse modelo, Walton visualizava indicadores que foram agrupados por meio de fatores conceituais.

Segundo Walton (1973 apud FERNANDES, 1996), essas dimensões conceituais possibilitam a análise das características da Qualidade de Vida no Trabalho, que refletem no desempenho do trabalhador. São elas:

Compensação justa e adequada: esta categoria diz respeito à adequação salarial e sua proporcionalidade entre os trabalhadores. A compensação justa e adequada só pode ser melhor compreendida quando a remuneração pelo trabalho for suficiente para suprir as necessidades básicas do trabalhador.

Segurança e saúde nas condições de trabalho: relaciona-se a fatores e horários razoáveis de trabalho prestado, ambiente físico de trabalho que reduz o risco de doenças ao trabalhador e condições favoráveis de trabalho de acordo com a idade.

Oportunidade imediata para uso e desenvolvimento da capacidade humana: o item focaliza a oportunidade de crescimento na carreira relacionada à autonomia, às habilidades, ao acesso às informações perspectivas sobre o trabalho e ao planejamento; tais aspectos afetam a qualidade de vida no trabalho.

Oportunidade futura para crescimento e segurança contínua: está relacionada a aspectos como crescimento profissional na empresa, promoção no emprego e possibilidade de instabilidade do empregado, dependendo do desenvolvimento pessoal do trabalhador.

Integração social na organização do trabalho: refere-se à igualdade de oportunidades entre os trabalhadores, relacionamentos interpessoais e grupais e consenso dentro da organização. Para Walton (1973 apud FREITAS; SOUZA, 2009), “o trabalho e a carreira estruturada dentro das organizações sociais têm a natureza típica de transformação pessoal em aspectos importantes na qualidade de vida no trabalho”.

Constitucionalismo na organização do trabalho: aborda normas que garantem direitos e deveres em proteção ao trabalhador; é a garantia de leis trabalhistas, liberdade de expressão e normas institucionais da organização.

Trabalho e o espaço total de vida: prevê a experiência individual do profissional no trabalho, seu compromisso com o trabalho, seu espaço familiar e de lazer.

Relevância social do trabalho na vida: relata a importância de cuidar da imagem da empresa; corresponde à responsabilidade social da empresa para não cair em depreciação e prejudicar os trabalhadores.

Conforme se observa no Quadro 5, Walton (1973 apud FERNANDES, 1996) agrupou as dimensões ou indicadores de maneira mais significativa para o indivíduo, relacionando as condições de trabalho.

**Quadro 5** – Dimensões e subcritérios de QVT

Dimensões	Critérios/Variáveis de QVT
1. Compensação justa e adequada	Renda adequada Equidade interna e externa Proporcionalidade entre salários
2. Condições de trabalho	Jornada de trabalho e Carga horária Material e equipamento
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia Identidade da tarefa Variedade de habilidades Informações sobre o processo total do trabalho
4. Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Segurança de emprego
5. Integração social na organização	Ausência de preconceitos Igualdade de oportunidade Relacionamento e Valores comunitários
6. Constitucionalismo	Direito de proteção ao trabalhador Privacidade pessoal Liberdade de expressão Tratamento imparcial Direitos trabalhistas
7. O trabalho e o espaço total da vida	Tarefas balanceadas no trabalho Estabilidade de horários Tempo de lazer da família Poucas mudanças geográficas
8. Relevância social do trabalho na vida	Imagem da empresa Responsabilidade social pelos serviços Responsabilidade social pelos empregados Práticas de emprego

Fonte: Fernandes (1996, p. 48)

O autor relaciona essas dimensões/indicadores como variáveis que dependem da organização, pois acreditam que todas elas apresentam igual valor para o desenvolvimento das ações da Qualidade de Vida no Trabalho dos envolvidos.

Para Fernandes (1996) destaca que, quando as oito dimensões de Walton não estão bem gerenciadas, o nível de insatisfação entre os indivíduos é mais acentuado, apresentando resultado negativo no desempenho profissional dos trabalhadores.

Esses critérios revelam características importantes sobre a Qualidade de Vida no Trabalho de modo geral; tais aspectos proporcionam níveis de satisfação ou insatisfação que percutem tanto interna quanto externamente na organização.

De acordo com os critérios propostos por Walton (1973), fica claro que há aspectos que, ao serem avaliados num determinado grupo, apresentam características diferenciadas, fato específico de cada grupo. Nessa esteira, a cultura organizacional também contribui para essa diferenciação entre os grupos.

Segundo Adorno (2005), tais aspectos acontecem em razão da alteração de necessidades e desejos individuais, nível de educação, saúde e segurança e de imposição de individualismo no compromisso social.

No tocante aos aspectos que partem das dimensões idealizadas por esse modelo, percebe-se que o nível de satisfação e insatisfação da qualidade de vida no trabalho está relacionada desde a compensação salarial justa até o comprometimento da carreira profissional do trabalhador; tal fato está presente em toda profissão e, em específico, na função de gestor de escola pública que, como qualquer outro profissional, passa por insatisfações e declínio profissional.

Percebe-se que não há grande diferença entre os modelos citados, visto que todas as ações e características direcionam-se a melhorias na Qualidade de Vida no Trabalho dos indivíduos envolvidos.

Nota-se que os autores abordam a QVT em dois cenários: um relacionado diretamente com práticas e condições de trabalho no ambiente organizacional e outro com os efeitos causados por estas condições de trabalho, que busca sobretudo a melhoria e bem estar do trabalhador.

No entanto, nem todos os indivíduos percebem-se os efeitos positivos no diz respeito à satisfação com o trabalho, embora o enriquecimento do cargo seja um dos fatores que mais influenciam na Qualidade de Vida no Trabalho (SCHUCH, 2011).

Para melhor visualização de suas diferenças e semelhanças, ilustra-se, por meio do Quadro 6, um quadro comparativo das características que afetam a Qualidade de Vida no Trabalho, segundo a concepção dos autores clássicos de acordo com a descrição dos modelos de QVT apresentados anteriormente.

**Quadro 6** – Características que afetam a QVT, de acordo com os modelos clássicos

<b>Autores</b>	<b>Características dos modelos clássicos da QVT</b>
Westley (1979)	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Fatores Econômicos</li> <li>⇒ Fatores Políticos</li> <li>⇒ Fatores Psicológicos</li> <li>⇒ Fatores Sociológicos</li> </ul>
Davis e Werther (1983)	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Organizacional</li> <li>⇒ Ambiental</li> <li>⇒ Comportamental</li> </ul>
Huse e Cummings (1985)	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Participação do trabalhador</li> <li>⇒ Projeto do cargo</li> <li>⇒ Inovação do sistema de recompensa</li> <li>⇒ Melhoria no ambiente de trabalho</li> </ul>
Nadler e Lawler (1983)	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Percepção da necessidade;</li> <li>⇒ O foco do problema;</li> <li>⇒ A estruturação para identificação</li> <li>⇒ Solução do problema</li> <li>⇒ Compensações projetadas;</li> <li>⇒ Sistemas múltiplos;</li> <li>⇒ Envolvimento na organização</li> </ul>
Hackman e Oldham (1979)	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Variedades de habilidades,</li> <li>⇒ Estados psicológicos críticos</li> <li>⇒ Resultados pessoais do trabalho</li> </ul>
Walton (1973)	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Compensação justa e adequada</li> <li>⇒ Condições de trabalho</li> <li>⇒ Uso e desenvolvimento de capacidades</li> <li>⇒ Oportunidade de crescimento e segurança</li> <li>⇒ Integração social na organização</li> <li>⇒ Constitucionalismo</li> <li>⇒ Trabalho e o espaço total da vida</li> <li>⇒ Relevância Social do trabalho na vida</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Schuch (2011)

Nesse contexto, a QVT deve ser entendida como um fator de intervenção geral que envolve a organização e os indivíduos. Portanto, pressupõe-se que as necessidades pessoais e organizacionais variam de acordo com o tempo e a cultura dos envolvidos, percebendo que seus efeitos não surtem os mesmos resultados quando aplicados a todos os indivíduos e a todas as organizações.

Em seguida, apresenta-se uma breve abordagem existente na literatura a respeito da gestão escolar no contexto atual, revelando uma diversidade histórica e conceitual sobre o tema.

## 2.4 Contexto da Gestão Escolar no Brasil

Compreende-se que, desde a reorganização das políticas de gestão educacional e o projeto central de reforma da educação brasileira, houve reformas/mudanças significativas no setor da administração da gestão das escolas, pois a instituição necessita de líderes que executem essa gestão em conformidade com a realidade regional.

Nesse processo evolutivo da educação no Brasil, desde os primeiros sinais de trabalho com intuito de educar (período relacionado à chegada dos padres jesuítas ao Brasil), havia uma administração escolar. Dessa forma, Santos (2008) salienta que, mesmo na época do imperialismo, era o diretor geral quem comandava a educação escolar. Destaca-se que a função de diretor escolar existe desde o período colonial ou bem antes.

Ao longo do processo histórico da educação brasileira, várias mudanças ocorreram, entre elas a criação da função de diretor, que, de certa forma, impulsionou a educação para novos rumos. A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 206, define que a sociedade civil precisa de escolas públicas e que estas tenham uma gestão que execute as ações pedagógicas desenvolvidas de forma coletiva.

Ainda em conformidade com a Carta Magna, a Lei Federal da Educação Nacional (9394/96) enfatiza que a escola pública necessita de um gestor que administre de forma compartilhada com a sociedade civil.

Nesse contexto histórico, a partir da década de noventa, a educação brasileira ganhou atenção nesse cenário da gestão definido como “novo” enfoque, que teve por objetivo mobilizar e transformar o sistema de ensino com avanços estratégicos que qualificassem o gestor escolar (LÜCK, 2008).

Sob essa ótica, o conceito de gestão parte do ideário de que, segundo Lück (2008, p. 21), “o êxito de uma organização social depende da mobilização da ação construtiva conjunta de seus componentes, por trabalho associado e mediante orientação e reciprocidade que crie um todo coletivo”.

Dessa forma, a gestão vem sendo implantada desde os primórdios com o intuito de ser participativa e administrar coletivamente. Para Xavier (2010), as ações estabelecidas pelo gestor devem sempre buscar melhorias para a organização escolar, o que implica em desafios no ato de administrar. Nessa temática, o papel do

gestor escolar assume grande importância pelo fato de propor abertura de espaço coletivo para a comunidade envolvida (TOJAL; OLIVEIRA; CHAMON, 2011).

Lück (2008) afirma que o termo gestão está relacionado ao todo e possui ampla abrangência, envolvendo a gestão educacional. A gestão escolar é uma função de caráter administrativo referente à escola, que possui um caráter micro. No mesmo sentido, Líbano (2009) ressalta que “organização e gestão são meios e não fins”, e que a gestão é parte constituída da organização.

Portanto, a gestão escolar necessita dispor de condições que proporcionem meios para viabilizar um ótimo funcionamento da escola e do trabalho em sala de aula, promovam a interação entre as pessoas no trabalho, a avaliação e o acompanhamento participativo, e garantam a realização da aprendizagem para todos os alunos (LIBANO; DE OLIVEIRA; TOSCHI, 2009, p. 294).

Dentre os desafios da gestão escolar, percebe-se que, por meio das metas instituídas, a função que mantém o funcionamento institucional tem apresentado um grande problema para o ser que administra uma organização escolar.

Para que uma gestão escolar atenda metas, a organização parte da premissa que entende a gestão como sendo um dos componentes formadores do conjunto educacional, em consonância com as ideias de Tojal, Oliveira e Chamon (2011, p. 74), que defendem que o “gestor escolar é um articulador de diversas variáveis que se apresentam no cotidiano da escola pública [...]”.

Considerando que a gestão escolar parte do contexto cultural, Líbano (2009) destaca duas práticas: ações de natureza técnico-administrativa e de pedagógico-curricular. O autor especifica que há divergências significativas com relação à diferenciação entre a natureza dessas práticas relacionadas ao gestor escolar, por serem funções que envolvem atividades administrativas e pedagógicas.

Diante do exposto, a implementação de ações de Qualidade de Vida no Trabalho no contexto da gestão escolar é fundamental para que ocorram mudanças e valorização cultural na função administrativa e pedagógica, além de investimentos no ser humano, considerando seus aspectos psicossociais.

Por meio do levantamento da literatura, foi possível identificar a ausência de iniciativas voltadas à QVT no contexto atual da gestão escolar no Brasil, pois as pesquisas realizadas sobre o assunto em diferentes anos, setores e regiões, apresentam as mesmas queixas, sem nenhuma alavancagem de melhoria na condição de trabalho do indivíduo (gestor escolar).

A seguir, discorre-se sobre algumas produções científicas desenvolvidas na área da educação brasileira relacionadas ao tema, com o intuito de ampliar sua compreensão.

## **2.5 Estudos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho na Área da Educação**

Muito se tem debatido sobre Qualidade de Vida no Trabalho, e pode-se notar cada vez mais que os conceitos para esse tema possuem características abstratas para os estudiosos. Rodrigues (2016) entende que os primeiros estudos desenvolvidos sobre a QVT tiveram início na década de setenta com o propósito de avaliar e/ou diagnosticar a aplicação dos programas de QVT nas organizações.

Porém, no Brasil, as pesquisas se iniciaram a partir de 1980. Segundo Limongi-França (2014) afirma que conseguiu despertar o interesse de estudiosos e classes empresariais pela incorporação dos programas de QVT nas organizações, com o objetivo de oferecer satisfação aos trabalhadores, melhorando a produtividade da empresa.

No Brasil, a busca pelo programa de QVT por parte das empresas deve-se ao elevado índice de “adoecimento” físico e mental dos empregados, gerando alto custo para as organizações na manutenção desse trabalhador sem contribuição significativa na produtividade. (LIMONGI-FRANÇA, 2014)

A partir da pesquisa de Fernandes (1999), problemas como o adoecimento dos trabalhadores passaram a ser analisados sob a ótica da QVT. Para ilustração do exposto, apresentam-se a seguir alguns estudos desenvolvidos no Brasil na área educacional.

Santana et al. (2012) investigaram a satisfação no trabalho de gestores da educação básica em 52 cidades de Minas Gerais. Nessa pesquisa, os autores utilizaram como referência o questionário semiestruturado do modelo de Walton (1973) de abordagem quali-quantitativa, com uma amostra de 124 gestores.

Os resultados indicaram que existe satisfação na gestão escolar por parte dos gestores; todavia, não há satisfação em relação aos fatores remuneração e condições de trabalho. Numa associação entre a vida pessoal e a vida profissional dos gestores, observa-se não haver um equilíbrio entre trabalho e vida (lazer). Em geral, constata-



se a adequação da utilização dos indicadores propostos por Walton (1973), permitindo resultados satisfatórios e consistentes com a base teórica.

Moreira et al. (2010) analisam a relação da QVT e o estilo de vida considerando os ciclos vitais dos professores de Educação Física. O objetivo desse estudo foi analisar a percepção da qualidade de vida no trabalho e o perfil do estilo de vida, considerando os ciclos vitais desses profissionais pertencentes à rede pública estadual de ensino do Paraná.

Participaram do estudo 654 professores. O instrumento utilizado para na pesquisa foi uma Escala de Avaliação da QVT dos professores desenvolvido a partir das oito Dimensões propostas por Walton (1973)

Corroborando com esse estudo, Moreira et al. (2010) ainda investigaram a relação da QVT com o estilo de vida associado aos ciclos de desenvolvimento profissional com a mesma população estudada. Na análise estatística, utilizou-se o qui-quadrado para o grupo amostral.

Os resultados indicaram que a maioria dos pesquisados estão satisfeitos com a QVT, levando os autores à conclusão de que, com o avanço na carreira, aumenta a insatisfação com o desenvolvimento profissional.

Quanto os aspectos da QVT dos professores entrevistados, ambas as pesquisas apresentaram avanços significantes sobre a qualidade de vida no trabalho dos profissionais. Moreira et al. (2009) ainda investigaram a QVT e a síndrome de Burnout numa amostra de 146 professores de Educação Física do Estado do Rio Grande do Sul. Na análise dos dados, utilizou-se o teste qui-quadrado e o teste de correlação de Spearman.

Os resultados revelaram que a “maioria dos professores encontra-se satisfeita com a qualidade de vida no trabalho, embora esteja insatisfeita com a remuneração e a compensação”. Os autores concluíram que a maioria dos pesquisados apresentam satisfação com a qualidade de vida no trabalho e destacam que a experiência adquirida com a idade está vinculada a maiores dificuldades no que se refere a um estilo de vida saudável.

O estudo de Both et al. (2006), entretanto, verificou a validade e a fidedignidade de uma escala de avaliação da QVT com professores de Educação Física do ensino fundamental e médio. O instrumento utilizado é composto por 34 questões distribuídas em oito categorias. Segundo os autores, 19 especialistas validaram o questionário,

que observou que todas as concordâncias ultrapassam os 70% de validação para nível de consenso, confirmando a sustentabilidade do instrumento.

Concluíram que o instrumento apresentou níveis aceitáveis e satisfatórios, justificando a sustentação do conteúdo em pesquisas que analisam a QVT de professores. Os autores ainda recomendam o aperfeiçoamento do instrumento, com aplicação para um grupo maior de professores.

Cury Júnior (2012) analisou, por meio de um recorte temporal, a formação dos docentes com foco na QVT. Integraram esse estudo professores do ensino fundamental (6º ao 9º ano) que atuam há mais de 15 anos em atividades docentes na cidade de Araxá, MG. Com essa pesquisa, o autor acredita ter adquirido conhecimentos que podem favorecer a temática em estudo.

Percebe-se, dessa forma, a necessidade de implementação de frequentes ações de formação continuada que propiciem a valorização da qualidade de vida no trabalho dos profissionais em questão. O autor sugere ainda a criação de um ambiente de colaboração coletiva para enfrentamento dos problemas associados à formação e à QVT dos professores.

Schuch (2001) avaliou os fatores determinantes da QVT de docentes da Universidade do Planalto Catarinense (Uniplac), baseado no modelo proposto por Walton (1973) para análise na percepção dos profissionais participantes, e procurou definir o grau de satisfação dos professores com o trabalho.

Esse estudo teve como objetivo analisar como se caracteriza, na percepção dos professores da Uniplac, a qualidade de vida no trabalho; configurou-se como estudo de caso do tipo descritivo-analítico, com a aplicação de um questionário a 102 professores, com a utilização da escala *Likert* composta por cinco valores.

Ainda sobre essa pesquisa, o autor concluiu que, dos oito fatores pesquisados, quatro foram considerados razoáveis para os entrevistados, enquanto que os outros fatores receberam avaliação de “pouco satisfeitos”. Com isso, a QVT do grupo pesquisado, de forma geral, é regular e requer melhorias por meio de investimentos e da implantação de um programa de desenvolvimento gerencial.

Na pesquisa realizada por Mendonça (2013), buscou-se analisar o nível de QVT conforme a concepção do docente efetivo do ensino superior do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Foram investigados 146 docentes pertencentes aos três departamentos da universidade e o procedimento adotado foi a abordagem quali-quantitativa.

A pesquisa foi considerada um estudo de caso, de natureza exploratória e descritiva. O instrumento utilizado, um questionário estruturado e semiaberto desenvolvido pelo próprio autor baseado na percepção dos docentes o qual permitiu concluir que o investimento na QVT do serviço público proporciona melhorias às pessoas e aos profissionais envolvidos, e sugerir a implantação de programa de Qualidade de Vida no Trabalho que valorize a profissão dos docentes.

Silva (2002) analisou as variáveis da QVT relacionadas ao estresse e à saúde dos professores universitários. A pesquisa, que contou com a participação de 170 professores universitários (privados e públicos) da cidade de Belo Horizonte, MG, foi descritiva e comparativa, com foco na abordagem qualitativa por meio de *survey*.

O método utilizado foi a entrevista semiestruturada e observação da pesquisa. Os resultados encontrados associam o alto nível de estresse à insatisfação no trabalho. O autor recomenda uma reconstrução das relações entre trabalho e profissão da docência, a fim de promover o desenvolvimento humanizado do trabalho docente.

Costa (2000) investigou os fatores associados à QVT dos docentes encontrados na literatura numa abordagem qualitativa, em pesquisa exploratória e descritiva caracterizada como sendo um estudo de caso. Os instrumentos utilizados foram a análise do conteúdo e a entrevista individual e semiestruturada, visando promover a reconstrução teórica; quanto à estruturação, empregou-se o método hermenêutico-dialético.

Com esse estudo, foi possível identificar quatro fatores de QVT: “o ambiente físico, a relação interpessoal, as políticas organizacionais e o sentido do trabalho”, e verificou-se que a qualidade de vida no trabalho dos docentes apresenta-se desfavorável com relação aos fatores extrínsecos.

O estudo desenvolvido por Petroski (2005) abordou a QVT e suas relações com o estresse de professores universitários. O propósito do estudo foi avaliar, na percepção dos professores, a QVT, o estresse, o nível de atividade física e o risco coronário dos professores da UFSC.

A amostra analisada foi de 1.420 professores, que foram submetidos a um questionário (instrumento desenvolvido pelo autor a partir das Dimensões propostas por Walton -1973) com o intuito de avaliar sua QVT. Os resultados indicaram que metade dos professores está satisfeito com o trabalho e que a insatisfação fica agregada à remuneração e às condições de trabalho.

O estudo aponta que, quanto mais desenvolvida a QVT, menor o nível de estresse dos professores. Analisando o Quadro 7, percebe-se a tendência de pesquisa do tipo quanti-qualitativa (mista) para mensuração da QVT e cinco, das nove publicações, os autores utilizaram o modelo proposto por Walton (1973) como instrumento de avaliação da QVT dos grupos investigados. O público investigado é integralmente composto de profissionais da educação (professores), a maioria pertencente ao ensino superior de universidades públicas federais, localizadas na região sul e sudeste do Brasil.

De maneira geral, os estudos sobre a Qualidade de Vida no trabalho têm mostrado resultados e conclusões satisfatórias. Entretanto, os profissionais da educação sofrem com as constantes mudanças impostas pelo mundo atual, que culminam com o desgaste no trabalho, gerando problemas que vão desde a saúde física e mental até a falta de qualificação e valorização financeira e social.

No Quadro 7 apresenta-se uma síntese detalhada das produções científicas analisadas sobre a Qualidade de Vida no Trabalho na área da educação.

**Quadro 7 – Síntese dos estudos sobre a QVT na Área da Educação**

Ano	Base de dados	Título	Autor	Objetivo	Tipo de Pesquisa	Amostra	Instrumento Aplicado	Resultados	Conclusões
2013	IBICT	A qualidade de vida no trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina: um estudo de caso com os docentes efetivos de ensino superior do Centro Socioeconômico (UFSC)	Mendonça (2013)	Analisar o nível de QVT conforme a percepção do docente efetivo de ensino superior do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina	Quanti- Qualitativa: estudo de caso	164 docentes	Questionário estruturado e semiaberto, desenvolvido pelo autor.	Na percepção dos docentes, a maioria encontra-se satisfeita quanto: ao seu regime de trabalho, à liberdade de expressão perante os colegas e chefia, à participação nas decisões administrativas da UFSC, à autonomia para tomar decisões referentes ao cargo de docente	Concluiu-se que apresentam percentuais similares de satisfação e insatisfação. Cabe destaque que há indicadores da presença de sintomas físicos e psicológicos de stress, como tensão muscular, insônia, preocupação excessiva e ansiedade
2012	LILACS	Gestores escolares da rede pública em Minas Gerais: fatores de satisfação no trabalho	Santana et al. (2012)	Investigar a presença ou ausência de satisfação no trabalho dos gestores/diretores da educação básica pública	Quanti- Qualitativa	124 gestores	Questionário estruturado, sugerido a partir do modelo proposto por <b>Walton</b> (1973)	Indica que houve evidência de satisfação por parte dos gestores	O entendimento deste estudo que é de que são necessárias políticas públicas destinadas à educação, que proporcionem condições de trabalho
2012	SCIELO	Qualidade de vida no trabalho e subjetividades docentes	Cury Júnior (2012)	Analisar a QVT docente e suas relações com a configuração da subjetividade e suas práticas cotidianas	Qualitativa	Professores	Recorte literário.	As práticas cotidianas dos professores são afetadas pelas condições de trabalho e pela inexistência de tempo livre para o lazer	Necessidade de implementação de ações de formação e valorização dos professores
2010	LILASC	Qualidade de vida do trabalhador docente e os ciclos vitais de professores de Educação Física do Estado do Paraná, Brasil	Moreira et al. (2010)	Analisar a QVT e o estilo de vida considerando os ciclos vitais dos professores de educação física da rede estadual – PR.	Quantitativa	645 professores	Questionário – Escala de avaliação da QVT: modelo proposto por <b>Walton</b> (1973)	As evidências afirmam que a maioria dos professores encontram-se satisfeitos com QVT associada ao ciclo vital	Concluem que os professores com idade avançada apresentam dificuldades de estilo de vida saudáveis relacionados à QVT

2006	SCIELO	Qualidade de vida no trabalho percebida por professores de Educação Física	Both et al. (2006)	Verificar a validade e a fidedignidade da “Escala de Avaliação de QVT percebida por professores de educação física do ensino fundamental e médio”	Quantitativa	58 professores	Questionário – elaborado por Petroski (2005)	Mostrou correlação moderadas entre duas questões as demais apresentaram alta correlação (de 0,80) correspondente a 94%.	Conclui que o QVT-PEF apresentou nível aceitável, consistência interna e validade de conteúdo, justificando a análise positiva da QVT dos professores
2005	IBICT	Qualidade de vida no trabalho e suas relações com estresse, nível de atividade física e risco coronariano de professores universitários	Petroski (2005)	Avaliar, na percepção dos professores, a qualidade de vida no trabalho, o estresse, o nível de atividade física e o risco coronariano dos professores da UFSC	Quanti-Qualitativa	366 professores	Questionário – elaborado a partir das oito dimensões propostas por <b>Walton</b> (1973)	Os resultados revelaram que a QVT dos professores está aquém de suas necessidades; metade deles encontra-se satisfeita com a QVT e os do sexo masculino apresentam percepção de melhor QVT que o sexo feminino	Não houve associação entre os dados do estresse e parâmetros bioquímicos, não houve diferença significativa entre os sexos referente aos hábitos de atividade física
2002	IBICT	Qualidade de Vida no Trabalho, estresse e saúde mental dos professores universitários: um estudo comparativo entre Instituições públicas e privadas em Belo Horizonte, MG	Silva (2002)	Identificar as diferenças de QVT, estresse e saúde mental entre professores de ensino superior de instituições públicas e privadas em Belo Horizonte, MG	Quanti-Qualitativa	170 professores	Questionário - Modelo de <b>Westley</b> (1979) e entrevista.	Com os resultados obtidos, foi possível demonstrar que a QVT foi considerada satisfatória e com baixos níveis de estresse em grupos, independentemente do tipo de dedicação ao serviço acadêmico	Recomenda aos docentes a busca pela melhor integração com os colegas, praticando momentos de lazer para equilibrar a saúde e o estresse do cotidiano
2001	IBICT	Qualidade de Vida no Trabalho: a percepção dos professores da Universidade do Planalto Catarinense	Schuch (2001)	Analisar como se caracteriza, na percepção dos docentes da UNIPLAC, a qualidade de vida no trabalho	Qualitativa: estudo de caso	102 docentes	Questionário – Modelo de <b>Walton</b> (1973)	Apontam que, das oito categorias analisadas, metade é considerada satisfatória	De modo geral, a QVT dos docentes é regular e sua melhoria pode ocorrer com investimentos em programas de QVT.

2000	IBICT	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DE DOCENTES DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO: depende do eu, da Instituição ou de nós?	Costa (2000)	Analisar os fatores correspondentes à Qualidade de Vida no Trabalho dos docentes do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual do Maranhão com base em fatores de QVT encontrados na literatura	Qualitativa: estudo de caso	17 professores	Entrevista	Verificou-se que a QVT dos docentes é desfavorável, atribuindo esse fato a agentes extrínsecos	Conclui que esta foi uma contribuição teórica, tendo produzido um conhecimento básico e aplicado, com a apresentação de um Quadro de Referência para estudar a QVT, que poderá ser utilizado em pesquisas futuras
------	-------	--	--------------	--	-----------------------------	----------------	------------	--	---

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

### **3 MÉTODO**

Este capítulo trata da caracterização, método e técnicas empregadas no desenvolvimento da pesquisa, o modo de investigação, a população e a amostra que fazem parte do estudo.

Para a elaboração de um estudo de cunho acadêmico, o pesquisador necessita de critérios científicos pelo fato de que precisa conhecer os métodos a serem abordados na construção do pensamento científico, de acordo com objetivo da pesquisa. Para tanto, algumas etapas devem ser consideradas em suas definições e aspectos.

Dessa forma, Marconi e Lakatos (2010, p. 65) definem método como conjunto de atividades que permitem alcançar os objetivos almejados com a pesquisa. É condição indispensável para a competência científica.

Entende-se ainda que a metodologia tem, em sua função básica, a capacidade de apontar o referencial a ser seguido no caminhar da pesquisa; nesse sentido, auxilia para que o pesquisador saiba interagir com teoria e a prática. Assim, o método da dissertação apresenta as seguintes subseções: tipo de pesquisa, população e amostra, instrumento, procedimento para coleta e análise de dados.

#### **3.1 Tipo de Pesquisa**

A presente pesquisa utilizou a abordagem de cunho quantitativo, pela sua natureza, com o intuito de possibilitar, por meio da amostra, a investigação dos dados coletados. Nesse contexto, Richardson (2004) afirma que o método quantitativo foca na busca de garantir resultados precisos, evitando distorções de análise e interpretação dos dados.

Quanto ao objetivo, o estudo caracterizou-se como sendo descritivo por considerar que poderá explorar e descrever as características da população investigada de forma explícita, na medida em que envolve o levantamento bibliográfico e de dados coletados em campo.

Dessa forma, a aplicação do modelo na pesquisa permitiu a descrição da percepção dos gestores escolares sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, com



melhor significância do trabalho para os pesquisados, fundamentada em uma base teórica.

Segundo Marconi e Lakatos (2006), a pesquisa realizada por meio de um estudo descritivo tem como objetivo realizar a descrição de determinado fenômeno. Sob essa ótica, Roesch (1999) afirma que, quando se tem o objetivo de adquirir informações de determinado grupo ou indivíduo, também se usa o método descritivo.

O delineamento foi realizado por meio de levantamento, já que mensura os resultados, aprimorados com o caráter descritivo da pesquisa. Para este estudo, utilizou-se o modelo proposto por Walton (1973) para avaliação e análise dos dados coletados com o objetivo de caracterizar a percepção dos gestores escolares sobre a Qualidade de Vida no Trabalho.

Com abordagem quantitativa, a pesquisa com dados quantificáveis permite uma visão diferenciada do problema investigado, permitindo que as informações sejam agrupadas em quadros e porcentagens, com o uso de dados estatísticos descritivos.

### **3.2 Área de Realização**

O trabalho foi realizado no município de Imperatriz, onde se busca caracterizar a Qualidade de Vida no Trabalho dos gestores de escolas públicas vinculados à Educação Básica Municipal, organizadas e estruturadas em Educação Infantil e Ensino Fundamental (anos iniciais e finais).

O município citado localiza-se na região sudoeste/sul do estado do Maranhão e possui uma população ativa em idade escolar de, aproximadamente, 42 mil alunos vinculados à Educação Básica de 0 a 14 anos de idade (INEP, 2017).

### **3.3 População e Amostra**

O universo desse estudo constitui-se de gestores de escolas públicas de Ensino Fundamental (anos iniciais e finais) da rede municipal do município de Imperatriz, estado do Maranhão, que atuam na função de Gestor Escolar. A população investigada foi formada por acessibilidade com aqueles que aceitaram participar e responder ao instrumento aplicado para coleta dos dados. Os questionários foram

distribuídos para toda a população amostrada, constituída por um universo de 119 gestores, sendo que apenas 86 questionários foram respondidos corretamente.

Embora no município de Imperatriz existam 155 instituições de ensino em atividade, distribuídas e organizadas em Educação Infantil (para alunos de 0 a 5 anos) e Ensino Fundamental (anos iniciais e finais para alunos de 6 a 14 anos), somente 119 delas foram objeto de investigação por possuírem gestores nomeados por cargos comissionados ou voto direto da comunidade escolar.

As instituições de ensino em atividade sob a responsabilidade de Poder Público Municipal somam 34 Creches Municipais na zona urbana e 2 (duas) na rural; 41 Escolas Municipais de Ensino Fundamental na zona urbana e 29 na zona rural; e 49 Escolas Municipalizadas na zona urbana (INEP, 2017).

Nas escolas municipais com números iguais ou superiores a duas turmas de alunos vinculados, ocorre o processo participativo por meio do voto direto (eleição de gestor escolar), onde a comunidade escolar tem a oportunidade de escolher seu representante legal. Nas instituições de ensino municipalizadas, a escolha do gestor escolar ocorre por indicação direta do poder executivo.

### **3.4 Instrumentos**

Este estudo utilizou a coleta de dados através de questionário fechado, que teve como referencial as dimensões de Qualidade de Vida no Trabalho, baseado no modelo proposto por Walton (1973). Foram utilizados dois instrumentos: o questionário sociodemográfico e o questionário de avaliação da qualidade de vida no trabalho segundo Walton (1973).

#### **3.4.1 Questionário Sociodemográfico**

O questionário sociodemográfico, elaborado pela autora deste estudo e encontrado no Apêndice A, abordou questões relacionadas ao gênero, idade, escolaridade, situação econômica e carga horária de trabalho dos pesquisados, com o intuito de coletar informações sobre o perfil característico da população amostrada.

### 3.4.2 Questionário de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho, segundo o modelo de Walton (1973)

Para a análise da Qualidade de Vida no Trabalho, utilizou-se um questionário padronizado (Anexo A) contendo trinta questões que envolvem os construtos do modelo propostas por Walton, segundo as dimensões (compensação justa e adequada, três questões; condições de trabalho, com cinco questões; desenvolvimento de capacidades, cinco questões; três questões relacionadas às oportunidades de crescimento e segurança; quatro questões sobre integração social na organização; três sobre de constitucionalismo; três questões relativas ao trabalho e ao espaço total na vida do indivíduo; e quatro questões relacionadas à relevância social), adaptado por Fernandes (1996).

A escolha do modelo de Walton deu-se pelo fato de o mesmo considerar em grande amplitude os aspectos relevantes da vida do trabalhador no ambiente de trabalho, avaliando desde as situações básicas às necessidades mais elevadas do indivíduo. Além disso, é um instrumento de fácil e rápida aplicação, com linguagem acessível a diferentes classes populacionais.

Quanto aos descritores, de avaliação da QVT, para a identificação da satisfação e do bem-estar dos pesquisados a respeito da sua Qualidade de Vida no Trabalho, foi adotada a escala do tipo Likert com cinco pontos, em que cada questão abordada apresentou cinco opções de respostas, representadas numericamente de 1 a 5. O número 1 representa o conceito “Muito insatisfeito”; o numeral 2 representa “Insatisfeito”; o 3 representa o conceito “Nem Satisfeito e Nem Insatisfeito”; o número 4 representa “Satisfeito”; o 5 representa o conceito “Muito satisfeito”, com resultado de interpretação de acordo com o Quadro 8. Para todas as questões, as respostas sugeridas foram quantitativas, indicando um nível de intensidade na escala adotada.

**Quadro 8** – Representação conceitual dos resultados de satisfação

<b>Identificação dos resultados conceituais</b>		
<b>Pontos</b>	<b>Conceitos</b>	<b>Resultados</b>
1	Muito insatisfeito	Ausência de satisfação
2	Insatisfeito	
3	Nem Satisfeito e Nem Insatisfeito	Indiferentes
4	Satisfeito	Presença de satisfação
5	Muito satisfeito	

Fonte: Adaptado de Santana et al. (2012)

A proposta da Escala Likert, acima exemplificada, tem o objetivo de verificar a satisfação dos pesquisados em relação aos critérios indicados, considerando as necessidades e anseios individuais, e padroniza as respostas aos questionamentos relativos à avaliação da intensidade de satisfação para todas as perguntas. Este estudo, também adota para classificação dos resultados conceituais uma escala de 0 a 100.

**Tabela 1** – Intervalo de Classificação da QVT

0% – 20%	21% - 40%	41% - 60%	61% - 80%	81% - 100%
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito

Fonte: Adaptado de Timossi et al. (2009)

Para a realização desta pesquisa, utilizou-se, na categorização dos resultados quantitativos, a estatística descritiva (tabulação do Excel) e a correlação entre dados sociodemográficos e as variáveis de QVT. Esse cruzamento de informações permite uma análise multivariada para a obtenção de correlações com o auxílio do *software* IBM SPSS 22 (*Statiscal Package for the Social Sciences*). Os instrumentos foram acompanhados de um Termo de Consentimento enviado aos gestores escolares, contendo todas as informações detalhadas sobre a pesquisa.

### 3.5 Procedimento para Coleta de Dados

Para a realização deste estudo, inicialmente foram utilizados procedimentos que viabilizaram a caminhada metodológica. Em seguida, o projeto foi submetido à avaliação do Comitê de Ética da Universidade de Taubaté, sendo aprovado sob o parecer de nº 1.959.633 do CEP/Unitau (Anexo D), de acordo com Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho de Nacional de Saúde, que garante os direitos e os deveres da pesquisa acadêmica. Nesse contexto, solicitou-se a autorização institucional (Anexo B) para o desenvolvimento da pesquisa.

Após aprovação, o método de contato utilizado para a aplicação do instrumento foi a visita individual (*in loco*) a cada pesquisado, com o intuito de atingir toda a população amostrada, correspondente a 119 gestores escolares. Os questionários foram entregues pessoalmente e as principais dúvidas foram esclarecidas, com o objetivo de dar ao participante liberdade para responder de forma sigilosa, evitando o comprometimento dos resultados.

Todos os profissionais envolvidos na pesquisa leram e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento (TCLE) (Anexo C), confirmando clareza e entendimento de sua participação. Concluídas as respostas, os pesquisados entraram em contato para a devolução dos questionários e do termo devidamente assinado, acondicionados em um envelope de cor cinza lacrado, entregue a cada um deles no primeiro contato, com o propósito de manter o sigilo das informações.

### **3.6 Procedimento para Análise de Dados**

Com as informações obtidas por meio dos questionários aplicados à população amostrada, os dados foram inicialmente organizados com a finalidade de tabulação e análise percentual, e dispostos em tabelas e gráficos contendo os dados sociodemográficos e a Qualidade de Vida no Trabalho da população investigada.

Em seguida, realizou-se o teste de associação ou não associação entre as variáveis sociodemográficas e a QVT geral ao nível de 5% de significância: se  $p\text{-valor} \leq 5\%$ , há associação entre as variáveis, e para  $p\text{-valor} \geq 5\%$ , não há associação (MARTINS, 2008).

As análises percentuais e os testes de associação foram efetuados por meio do programa Excel 2013. Posteriormente, organizou-se uma análise multivariada dos dados, comparando a correlação entre as dimensões e a QVT geral dos envolvidos na pesquisa.

Segundo Field (2009, p. 125), “a correlação é uma medida linear entre duas variáveis”, isto é, um índice que serve para determinar se há relação linear entre  $x$  e  $y$ , que varia entre  $-1$  e  $+1$ , onde o coeficiente  $+1$  indica relação positiva perfeita, e  $-1$  indica relação negativa perfeita; o coeficiente  $0$  indica ausência de relação linear, com valores de  $\pm 0,1$  para pequeno,  $\pm 0,30$  representando um valor médio e  $\pm 0,50$  para um valor grande (FIELD, 2009).

A correlação foi realizada no aplicativo IBM SPSS 22 (*Statiscal Package for the Social Sciences*), programa de apoio à estatística que serve de suporte às aplicações práticas apresentadas neste estudo.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo discorre sobre os resultados obtidos com a investigação sobre a Qualidade de Vida no Trabalho de gestores escolares da rede municipal de ensino. Conforme já mencionado anteriormente, a amostra foi definida por acessibilidade e obteve um retorno de 86 questionários que fizeram parte da análise deste estudo, cujo objetivo principal foi caracterizar a qualidade de vida no trabalho dos gestores escolares da rede pública municipal de ensino da cidade de Imperatriz, estado do Maranhão.

Os resultados foram organizados buscando atender aos objetivos norteadores deste trabalho. Dessa forma, estão estruturados na seguinte sequência: caracterização dos dados sociodemográficos e da Qualidade de Vida no Trabalho dos pesquisados e os dados da correlação da QVT Geral *versus* Dimensões.

### 4.1 Caracterização dos Dados Sociodemográficos dos Pesquisados

Foram analisados: gênero, idade, escolaridade, renda *per capita*, situação econômica, tempo na função e carga horária de trabalho. Conforme Tabela 2, observa-se que, em relação ao gênero, a maioria (89,5%) dos pesquisados pertence ao sexo feminino, com média de idade entre 30 e 55 anos (82,5%), sendo que o mais alto percentual situou-se na faixa etária de 30 a 45 anos (46,5%). Infere-se que os gestores pesquisados encontraram-se numa média de idade intermediária.

No tocante à escolaridade, grande parte da população investigada (80,2%) possui Pós-Graduação (Especialização). Esse nível de escolaridade está em consonância com o regulamento e pré-requisito mínimo para ingresso na função de gestor escolar das escolas municipais.

Os investigados, gestores escolares, são aqueles profissionais do magistério, graduados (Licenciatura Plena) e com Especialização específica em Gestão Escolar, indicados por intermédio do voto direto do segmento escolar (minoridade) nomeados para o exercício do cargo de gestor por um período de um biênio e os indicados diretamente pela Gestão Pública Municipal, ambos com atribuições de organizar, coordenar, controlar e avaliar o sistema interno, pedagógico, administrativo e financeiro da

instituição de ensino. Na Tabela 2, demonstra a quantidade de investigados e seu percentual de respondentes conforme o perfil sociodemográfico.

**Tabela 2:** Dados sociodemográficos (%) da população pesquisada

<b>1. Gênero</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Masculino	9	10,5
Feminino	77	89,5
<b>2. Média de idade</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Até 29 anos	1	1,2
Entre 30 a 45 anos	40	46,5
Entre 46 a 55 anos	31	36,0
Acima de 56 anos	14	16,3
<b>3. Nível de escolaridade</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Ensino Superior Incompleto	2	2,3
Ensino Superior	14	16,3
Pós-graduação	69	80,2
Mestrado	1	1,2
Doutorado	0	0,0
<b>4. Renda <i>per capita</i> mensal</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Até R\$ 1.300,00	3	3,5
De R\$ 1.301,00 a R\$ 1.999,00	20	23,3
De R\$ 2.000,00 a R\$ 2.999,00	26	30,2
De R\$ 3.000,00 a R\$ 3.999,00	33	38,4
Acima de R\$ 4.000,00	4	4,7
<b>5. Situação econômica</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Ruim	6	7,0
Regular	62	72,1
Boa	16	18,6
Ótima	2	2,3
<b>6. Tempo de serviço na função</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Menos de 1 ano	2	2,3
De 1 a 2 anos	13	15,1
De 6 a 9 anos	33	38,4
Acima de 10 anos	38	44,2
<b>7. Carga horária diária</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Menos de 4 horas	0	0,0
De 5 a 8 horas	51	59,3
Acima de 9 horas	35	40,7

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Ainda conforme a Tabela 2, quanto à remuneração dos entrevistados, existem diferentes formas de contratações de gestores escolares por especificações da Gestão Pública Municipal. Esta oscila entre R\$ 1.300,00 e R\$ 3.999,00. Dentro desse

contexto, 72,1% consideram sua situação econômica regular. No quesito tempo de serviço na função, a maioria (44,2%) possui mais de dez anos na função e uma carga horária média de 5 a 8 horas diárias (59,3%).

#### 4.2 Caracterização da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

Esta seção objetiva apresentar os percentuais dos parâmetros conceituais de satisfação e insatisfação dos gestores escolares obtidos nas dimensões de Qualidade de Vida no Trabalho, conforme modelo proposto por Walton (1973).

Esses parâmetros conceituais visaram caracterizar a satisfação e o bem-estar dos pesquisados em relação aos fatores que influenciam a sua qualidade de vida no trabalho e que foram mais relevantes. Inicialmente, as questões se fixaram na satisfação com o salário e outros benefícios recebidos pelos investigados, conforme ilustram as Tabelas 3, 4 e 5. Conforme ilustrada na Tabela 3, o índice de satisfação com o salário entre o população investigada.

**Tabela 3:** Satisfação com o salário

13.1 O quanto você está satisfeito com o seu salário?		
Conceitos	F	% Total
Muito insatisfeito	7	8,1
Insatisfeito	22	25,6
Nem satisfeito e nem insatisfeito	40	46,5
Satisfeito	17	19,8
Muito satisfeito	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Avaliando a variável 13.1 (satisfação com o salário), constata-se que o mais alto percentual de respondentes se considera nem satisfeito e nem insatisfeito (indiferentes) 46,5%, seguida dos insatisfeitos 25,6% com a variável remuneração recebida pelos serviços prestados, enquanto 8,1% declararam que estão muito insatisfeitos, demonstrando sentimentos de insatisfação; porém, neste contexto 19,8% afirmaram que estão satisfeitos com sua remuneração.

Em geral, pode-se afirmar que os gestores escolares estão insatisfeitos (resultado insatisfatório) com a remuneração que recebem. É importante destacar que a opção “muito satisfeito” não foi citada por nenhum entrevistado.



Analisando o fator remuneração, tal entendimento encontra-se corroborado com Moreira et al. (2010), em pesquisa realizada com professores de Educação Física do estado do Paraná, verificaram junto ao grupo estudado maior índice percentual de “indiferentes” com relação à satisfação com o salário. Na Tabela 4, apresenta o índice de satisfação salarial, quando comprado com os salários de seus colegas de trabalho.

**Tabela 4:** Satisfação salarial em comparação ao salário dos colegas

13.2 O quanto você está satisfeito com seu salário, se você o comparar com o salário dos seus colegas?		
<b>Conceitos</b>	<b>F</b>	<b>% Total</b>
Muito insatisfeito	3	3,5
Insatisfeito	29	33,7
Nem satisfeito e nem insatisfeito	39	45,3
Satisfeito	15	17,5
Muito satisfeito	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

A partir da análise da questão 13.2 (Satisfação salarial em comparação ao salário dos colegas), que visa a comparação salarial entre os colegas de trabalho, nota-se um número considerável de gestores que estão nem satisfeitos e nem insatisfeitos (45,3%). O percentual de descontentamento (insatisfeitos) aumentou (33,7%) dos pesquisados; e houve uma leve alteração no número de entrevistados que revelaram estar satisfeitos (17,5%).

Dessa forma, nota-se que a maioria dos investigados afirmou que está insatisfeita (82,5% do total dos pesquisados, tendência insatisfatória). Enquanto na Tabela 5, ilustra a satisfação com os benefícios extras recebidos pela instituição que prestam serviços.

**Tabela 5:** Satisfação com os benefícios extras

13.3 O quanto você está satisfeito com os benefícios extras?		
<b>Conceitos</b>	<b>F</b>	<b>% Total</b>
Muito insatisfeito	24	27,9
Insatisfeito	40	46,5
Nem satisfeito e nem insatisfeito	18	20,9
Satisfeito	4	4,7
Muito satisfeito	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100,0</b>

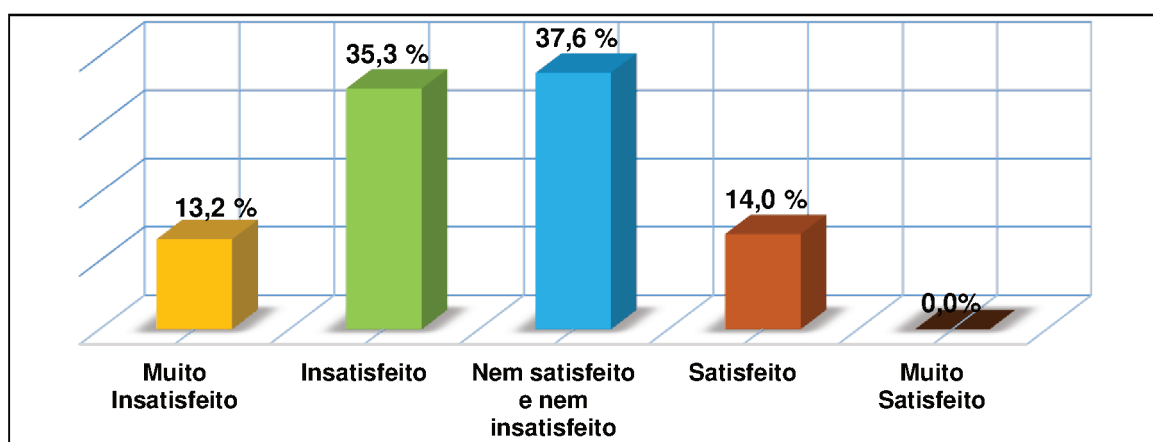
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

No diz respeito aos benefícios extras ofertados pelo órgão ao qual os gestores estão subordinados, 27,9% afirmaram que estão muito insatisfeitos, 46,5% estão insatisfeitos e 20,9% nem satisfeitos e nem insatisfeitos. Considerando o percentual, de um modo geral (95,3%), dos profissionais pesquisados estão com sentimento de insatisfação, com tendência para muito insatisfeitos. Apenas 4,7% dos entrevistados revelaram estar satisfeitos.

Os indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho da primeira Dimensão (Compensação Justa e Adequada) proposta por Walton (1973 apud SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011) referem-se à equidade interna e externa e à renda adequada ao trabalho. A percepção dos gestores com relação a satisfação salarial, todas as variáveis revelaram-se entre muito insatisfeitos, insatisfeitos e nem satisfeitos e nem insatisfeitos.

O instrumento aplicado nessa dimensão avalia a compensação justa e adequada, isto é, se o salário recebido é suficiente para que o trabalhador viva dignamente, se há equidade salarial entre outros colegas de trabalho e se os benefícios extras são satisfatórios diante das necessidades pessoais, sociais e econômicas. O Gráfico 1 ilustra o resultado geral obtido pelas questões (13.1, 13.2 e 13.3).

**Gráfico 1** – Dimensão 1: Compensação justa e adequada



Fonte: Elaborado pela autora (2017)

De acordo com os resultados encontrados, os dados revelaram que os gestores de escolas públicas do município de Imperatriz/MA discordam da política salarial a qual estavam submetidos, visto que o índice percentual (35,3%) de insatisfeitos é superior a (14,0%) de satisfeitos. De um modo geral, os gestores demonstraram o seu

descontentamento em relação à política de remuneração ofertada pela Gestão Municipal, uma vez que (48,5%) assinalaram “muito insatisfeito a insatisfeito”.

Depreende-se por meio dos percentuais que os gestores que se posicionaram indiferentes (37,6%) podem estar fundamentados no sentimento de injustiça, por acharem que estão ganhando mal ou menos, quando se comparam com os seus colegas que desenvolvem as mesmas atividades e ganham mais. Segundo Mendonça e Tamoyo (2004), esse tipo de comportamento possibilita ao indivíduo sentimento com julgamento negativo e de descontentamento a partir do momento que se sente injustiçado. Esse aspecto merece maior aprofundamento em estudos posteriores.

A variável salário é um indicador que deve ser alvo de melhorias dentro das instituições. Tal entendimento corrobora com Sant’Anna, Kilimnik e Moraes (2011), afirmam que tais melhorias podem proporcionar a equidade salarial entre as classes trabalhadoras, atingindo, conseqüentemente, a valorização dos profissionais.

Cabral Junior (2013), em sua pesquisa sobre “qualidade de vida no ambiente de trabalho de profissionais da educação”, ao analisar o nível de insatisfação e de satisfação com o fator remuneração/salário entre o grupo pesquisado, constatou um alto índice de insatisfação relacionado ao salário.

O estudo de Rosa (2012) com profissionais da Educação Básica também revelou que a principal insatisfação do grupo pesquisado se referia ao fator salário, apresentando um descontentamento em todas as questões avaliadas, independentemente do setor analisado (público ou privado). Na Tabela 6, serão ilustrados o índice percentual de participantes em relação a satisfação quanto a jornada de trabalho semanal dos investigados.

**Tabela 6:** Satisfação com a jornada de trabalho semanal

14.1 O quanto você está satisfeito com sua jornada de trabalho semanal?		
Conceitos	F	% Total
Muito insatisfeito	1	1,2
Insatisfeito	13	15,1
Nem satisfeito e nem insatisfeito	23	26,7
Satisfeito	45	52,3
Muito satisfeito	4	4,7
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

No que concerne à jornada de trabalho, percebe-se um aumento significativo dos pesquisados que manifestaram que estão satisfeitos (52,3%), enquanto (26,7%)

se declararam nem satisfeitos e nem insatisfeitos. Acredita-se que a insatisfação dos gestores (15,1%) com essa variável deve-se ao fato de que estes trabalham em dois ou até três turnos ou pela circunstância de condições de trabalho de algumas instituições de ensino.

Esses dados estão coerentes com a pesquisa realizada por Cabral Junior (2013) e Moreira et al. (2010), que constaram um alto índice de satisfação quanto à jornada de trabalho entre os grupos pesquisados. Conforme ilustrada na Tabela 7, o nível de satisfação dos investigados em relação a sua carga horária diária no trabalho.

**Tabela 7:** Sentimento relacionado à carga horária de trabalho

14.2 Em relação a sua carga horária de trabalho, como você se sente?		
Conceitos	F	% Total
Muito insatisfeito	0	0,0
Insatisfeito	18	20,9
Nem satisfeito e nem insatisfeito	26	30,2
Satisfeito	39	45,3
Muito satisfeito	3	3,6
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

A questão 14.2 (Sentimento relacionado à carga horária de trabalho) avalia a satisfação dos pesquisados no diz respeito à carga horária de trabalho. Aqui, 45,3% dos profissionais indicaram que estão satisfeitos, 20,9% alegaram insatisfação e 30,2% não estão nem satisfeitos e nem insatisfeitos (posicionaram-se indiferentemente). Nota-se que os números de insatisfação entre os pesquisados são consideráveis se comparados ao número de satisfação. Quanto ao percentual de investigados neste quesito.

**Tabela 8:** Sentimento relacionado ao uso de tecnologia no trabalho

14.3 Em relação ao uso de tecnologia no trabalho, como você se sente?		
Conceitos	F	% Total
Muito insatisfeito	13	15,1
Insatisfeito	21	24,4
Nem satisfeito e nem insatisfeito	28	32,6
Satisfeito	23	26,7
Muito satisfeito	1	1,2
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Considerando o uso de tecnologia no trabalho pelos pesquisados, mais uma variável que apresentou resultado insatisfatório, pois (32,6%) afirmaram que não satisfeitos e nem insatisfeitos, (24,4%) se mostraram insatisfeitos, (15,1%) revelaram que estão muito insatisfeitos e (26,7%) se sentem satisfeitos.

A respeito da utilização de equipamentos que facilitam o trabalho dos gestores, no entendimento de Cabral Junior (2013, p. 143) a considera uma “ação conjunta do gestor e da alta direção para melhoria decisiva desse aspecto”. Sob esse aspecto, nota-se a necessidade de intervenções nas unidades de ensino em prol de melhorias no acesso à tecnologia.

Dessa forma, conclui-se que o uso da tecnologia no trabalho, atualmente, não encontra em boas condições, fato este que deve ser levado em consideração pelo órgão responsável.

Porém na Tabela 9, apresenta detalhadamente o percentual de satisfação da população investigada com os equipamentos de segurança, tanto coletivo como individual, disponibilizados pela instituição que prestam serviços.

**Tabela 9:** Satisfação relacionada aos equipamentos de segurança, proteção individual e coletivo disponibilizados pela instituição

14.4 O quanto você está satisfeito com os equipamentos de segurança, proteção individual e coletivo disponibilizado?		
Conceitos	F	% Total
Muito insatisfeito	15	17,4
Insatisfeito	28	32,6
Nem satisfeito e nem insatisfeito	25	29,1
Satisfeito	18	20,9
Muito satisfeito	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Os resultados apurados na questão 14.4 (Satisfação relacionada aos equipamentos de segurança, proteção individual e coletivo disponibilizado pela instituição) teve por objetivo avaliar a satisfação dos gestores escolares no que diz respeito ao fator segurança na instituição onde prestam serviços.

Nessa variável percebe-se que (32,6%) dos pesquisados informaram que se sentem insatisfeitos, (29,1%) posicionaram-se como nem satisfeitos e nem insatisfeitos, (17,4%) afirmaram que estão muito insatisfeitos com a segurança no trabalho, finalizando com (20,9%) que se consideram satisfeitos.

Portanto, conclui-se que, no tocante a segurança nas instituições que os pesquisados prestam serviços, os resultados apresentados geram mais insatisfação que satisfação. Conforme ilustrada na Tabela 10, apresenta a relação cansaço causado pelo trabalho, o sentimento da população investigada.

**Tabela 10:** Sentimento relacionado ao cansaço causado pelo trabalho

14.5 Em relação ao cansaço que seu trabalho lhe causa, como você se sente?		
Conceitos	F	% Total
Muito insatisfeito	5	5,8
Insatisfeito	15	17,4
Nem satisfeito e nem insatisfeito	35	40,7
Satisfeito	29	33,7
Muito satisfeito	2	2,3
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100,0</b>

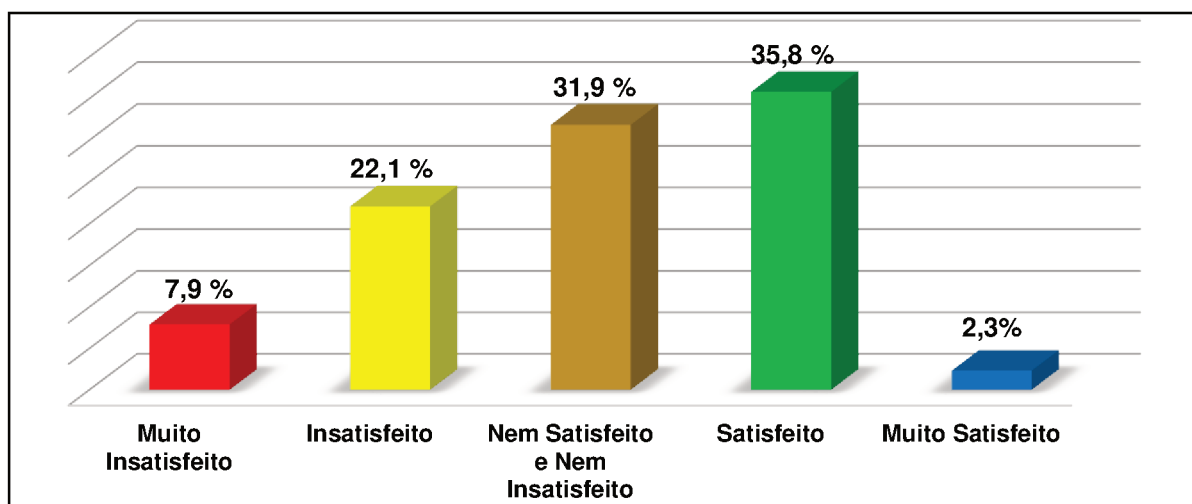
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Avaliando a questão 14.5 (Sentimento relacionado ao cansaço causado pelo trabalho), que aborda o cansaço causado pelo trabalho, a amostra pesquisada (35 gestores) apresentou parâmetros de sentimento de indiferença: nem satisfeitos e nem insatisfeitos, com um percentual de (40,7%); satisfeitos somaram 33,7%.

Dessa forma, nota-se que, nessa variável, os pesquisados demonstraram maior índice percentual de indiferentes.

A Dimensão condições de trabalho, representada no instrumento pelas questões (14.1, 14.2, 14.3 e 14.4) diz respeito à satisfação e à jornada de trabalho, ao uso de tecnologias, equipamentos de segurança e cansaço causado pelo trabalho.

**Gráfico 2 – Dimensão 2: Condições de trabalho**



Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Entre as variáveis relacionadas à segunda dimensão, destacam-se satisfatoriamente a jornada de trabalho e a carga horária exercida relacionada ao ambiente de trabalho. Segundo Fernandes (1996), essa dimensão tem a função de medir a Qualidade de Vida no Trabalho de acordo com as condições existentes no ambiente laboral, relacionado aos critérios apresentados, e ainda sugere que as organizações devem proporcionar um ambiente de trabalho seguro e confortável aos trabalhadores para a realização de seu trabalho.

Relativo às condições de trabalho, constatou-se que, de uma forma geral, os gestores encontram-se satisfeitos com sua condição de trabalho, uma vez que, (35,8%) assim responderam, enquanto (22,1%) revelaram-se insatisfeitos. O percentual de gestores indiferentes ao tema foi de (31,9%), índice próximo ao de satisfeitos. Nesse contexto, conforme resultados apurados, os dados da pesquisa indicaram resultados satisfatórios no geral.

A pesquisa realizada por Mendonça (2013) com docentes do ensino superior aponta um alto índice percentual de profissionais satisfeitos com relação ao regime de trabalho. Contudo, os resultados do estudo desenvolvido por Santana et al. (2012), demonstraram um sentimento de indiferença quanto às condições de trabalho.

A Tabela 11, detalha em percentual a satisfação da população investigada quanto a sua autonomia no ambiente de trabalho.

**Tabela 11:** Satisfação com a autonomia no trabalho

15.1 Você está satisfeito com a autonomia que possui no seu trabalho?		
Conceitos	F	% Total
Muito insatisfeito	4	4,7
Insatisfeito	16	18,6
Nem satisfeito e nem insatisfeito	17	19,8
Satisfeito	39	45,3
Muito satisfeito	10	11,6
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Conforme constata na análise da questão 15.1, que aborda a satisfação dos profissionais com a autonomia no trabalho, pode-se inferir que (45,3%) dos investigados se mostraram satisfeitos, enquanto (11,6%) apresentaram uma avaliação de muito satisfeitos. Embora (18,6%) demonstraram estar insatisfeitos e (19,8%) estão nem satisfeito e nem insatisfeito com sua autonomia no ambiente de trabalho, haja vista que, apenas 4,7% afirmaram que estão muito insatisfeitos.

Quanto a Tabela 12, demonstra a quantidade e percentual de participantes, bem como o grau de satisfação dos gestores pesquisados quanto a este quesito.

**Tabela 12:** Satisfação com a importância da atividade realizada

15.2 Você está satisfeito com a importância da atividade que você faz?		
Conceitos	F	% Total
Muito insatisfeito	1	1,2
Insatisfeito	7	8,1
Nem satisfeito e nem insatisfeito	10	11,6
Satisfeito	59	68,6
Muito satisfeito	9	10,5
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Em relação à satisfação com importância das atividades realizadas, a avaliação da questão 15.2 (Satisfação com a importância da atividade realizada) relata que os gestores escolares encontram-se satisfeitos, com um percentual considerável de 68,6% (59 gestores). Essa é a primeira variável a figurar com um alto valor alto percentual de satisfação (79,0% de uma forma geral).

Ainda nesse contexto, (10,5%) disseram que estão muito satisfeitos, enquanto os indiferentes e insatisfeitos somaram (11,6%) e (8,1%), respectivamente. Na Tabela 13, demonstra o quantitativo de gestores respondentes quanto a questão, polivalência no ambiente de trabalho, bem como o índice percentual correspondentes dos participantes.

**Tabela 13:** Sentimento relacionado à polivalência no trabalho

15.3 Em relação à polivalência no trabalho, como você se sente?		
Conceitos	F	% Total
Muito insatisfeito	1	1,2
Insatisfeito	7	8,1
Nem satisfeito e nem insatisfeito	26	30,2
Satisfeito	43	50,0
Muito satisfeito	9	10,5
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

A questão relacionada à polivalência no trabalho (capacidade de exercer várias atividades) também demonstrou um aumento no percentual de satisfação (50,0%); 10,5% revelaram-se muito satisfeitos, (30,2%) mencionaram que não estão nem



satisfeitos e nem insatisfeitos com as várias atividades exercidas, enquanto (8,1%) afirmaram que estão insatisfeitos e apenas 1,2% estão muito insatisfeitos.

Dessa forma, conclui-se que, no tocante à polivalência na função, os gestores estão satisfeitos. Porém, a Tabela 14, ilustra a frequência dos pesquisados nesta questão, bem como o índice percentual de satisfação entre os gestores.

**Tabela 14:** Satisfação relacionada à avaliação de desempenho

15.4 O quanto você está satisfeito com a sua avaliação de desempenho?		
Conceitos	F	% Total
Muito insatisfeito	0	0,0
Insatisfeito	1	1,2
Nem satisfeito e nem insatisfeito	21	24,4
Satisfeito	58	67,4
Muito satisfeito	6	7,0
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

A questão 15.4 (Satisfação relacionada à Avaliação de Desempenho) objetivou investigar a satisfação dos gestores no que diz respeito à sua avaliação de desempenho profissional. Os resultados apontaram que destes (67,4%) disseram que estão satisfeitos e (7,0%) estão muito satisfeitos; enquanto (24,4%) revelaram-se indiferentes (nem satisfeitos e nem insatisfeitos). Não houve nenhum índice percentual entre os profissionais para o conceito “muito insatisfeito”. Conforme ilustrada na Tabela 15, apresentado a participação e o grau de satisfação dos gestores quanto a este quesito.

**Tabela 15:** Sentimento relacionado à responsabilidade conferida

15.5 Em relação à responsabilidade conferida, como você se sente?		
Conceitos	F	% Total
Muito insatisfeito	0	0,0
Insatisfeito	1	1,2
Nem satisfeito e nem insatisfeito	16	18,6
Satisfeito	56	65,1
Muito satisfeito	13	15,1
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100,0</b>

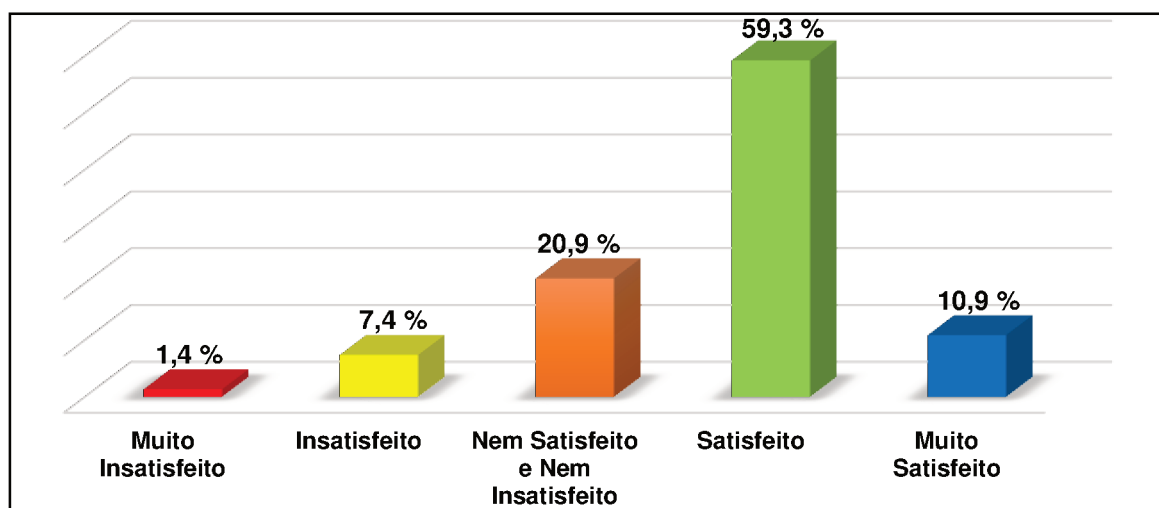
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Conforme consta na questão 15.5 (Sentimento relacionado à responsabilidade lhe conferida) investiga como os gestores escolares se sentem com a responsabilidade que lhes foi conferida. No geral, percebe-se satisfação com relação

a essa variável, embora (18,6%) tenham afirmados não estarem nem satisfeitos e nem insatisfeitos, os (65,1%) revelaram satisfação e 15,1% disseram que estão muito satisfeitos. Isso se deve ao fato de a função ser uma opção individual do pesquisado, pois os ocupantes do cargo de gestor o exercem por opção própria, desde que atendidos os critérios para concorrer à eleição de gestor escolar. Dessa forma, as práticas exercidas são compartilhadas com a equipe de trabalho.

No questionário, a Dimensão 3 – Uso de suas capacidades no trabalho foi representada pelas questões (15.1, 15.2, 15.3, 15.4 e 15.5). O objetivo dessa dimensão é avaliar a autonomia, a importância do exercício de suas atividades, polivalência, avaliação de desempenho e responsabilidade que lhe fora conferida no trabalho. O Gráfico 3 ilustra como os pesquisados se sentem com relação a essa dimensão.

**Gráfico 3** – Dimensão 3: Uso de suas capacidades no trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Na dimensão sobre o uso e o desenvolvimento de capacidades, todas as variáveis foram destaque em questões relativas ao conceito “satisfação”. Para a maioria dos pesquisados está foi a dimensão que apresentou o maior percentual de satisfatórios (59,3%). Com destaque relevante para as variáveis: a importância das atividades e a responsabilidade conferida.

Além disso, (10,9%) revelaram muita satisfação com as atividades que lhes foram conferidas e com sua autonomia. Embora (20,9%) dos gestores demonstraram que encontram-se nem satisfeitos e nem insatisfeitos no que refere a sua capacidade profissional.

As informações convergem coerentemente com os dados das pesquisas realizadas por Santana et al. (2012) e Mendonça (2013), em percentuais aproximados nos resultados, o que propicia uma presença de satisfação entre os pesquisados. Já na Tabela 16, demonstra a frequência de participantes respondentes na questão.

**Tabela 16:** Satisfação relacionada à oportunidade de crescimento profissional

16.1 O quanto você está satisfeito com a sua oportunidade de crescimento profissional?		
<b>Conceitos</b>	<b>F</b>	<b>% Total</b>
Muito insatisfeito	2	2,3
Insatisfeito	3	3,5
Nem satisfeito e nem insatisfeito	17	19,8
Satisfeito	44	51,2
Muito satisfeito	20	23,2
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

A questão 16.1 refere-se à satisfação dos gestores com relação à oportunidade de crescimento profissional. A pesquisa indicou que (25,6%) dos pesquisados se mostraram insatisfeitos e/ou indiferentes, (51,2%) demonstraram o seu contentamento com a oportunidade de crescimento profissional (satisfeitos) e os (23,2%) restantes, revelaram estar muito satisfeitos.

Pode-se inferir que, no tocante a esse quesito, os profissionais apresentaram um grau elevado de satisfação quanto a sua oportunidade de crescimento profissional. Enquanto demonstrado na Tabela 17, a participação dos investigados e seu percentual quanto ao grau de satisfação com este questionamento.

**Tabela 17:** Satisfação com os treinamentos realizados

16.2 O quanto você está satisfeito com os treinamentos que você faz?		
<b>Conceitos</b>	<b>F</b>	<b>% Total</b>
Muito insatisfeito	1	1,2
Insatisfeito	10	11,6
Nem satisfeito e nem insatisfeito	25	29,1
Satisfeito	38	44,2
Muito satisfeito	12	13,9
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Quanto à satisfação com os treinamentos e aperfeiçoamentos ofertados aos gestores, dentro da escala de avaliação crescente de 1 a 5, pode-se verificar-se que, a partir do percentual de participação, apenas (1,2%) afirmam que estão muito

insatisfeitos; (11,6%) dos pesquisados estão insatisfeitos, enquanto (29,1%) revelaram-se indiferentes (nem satisfeitos e nem insatisfeitos). Em contrapartida, (44,2%) afirmaram que estão satisfeitos e os (13,9%) restantes, afirmaram que sentem-se muito satisfeitos.

De modo geral, a pesquisa revelou que a maioria dos pesquisados apresentou resultados satisfatórios quanto à satisfação com os treinamentos que lhes são direcionados. Na questão seguinte, Tabela 18, ilustrada o percentual de satisfação entre a população investigada a respeito dos incentivos para estudar.

**Tabela 18:** Sentimento relacionado ao incentivo ao estudo oferecido pela instituição

16.3 Em relação ao incentivo que a instituição oferece para você estudar, como você se sente?		
<b>Conceitos</b>	<b>F</b>	<b>% Total</b>
Muito insatisfeito	8	9,3
Insatisfeito	22	25,6
Nem satisfeito e nem insatisfeito	38	44,2
Satisfeito	13	15,1
Muito satisfeito	5	5,8
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

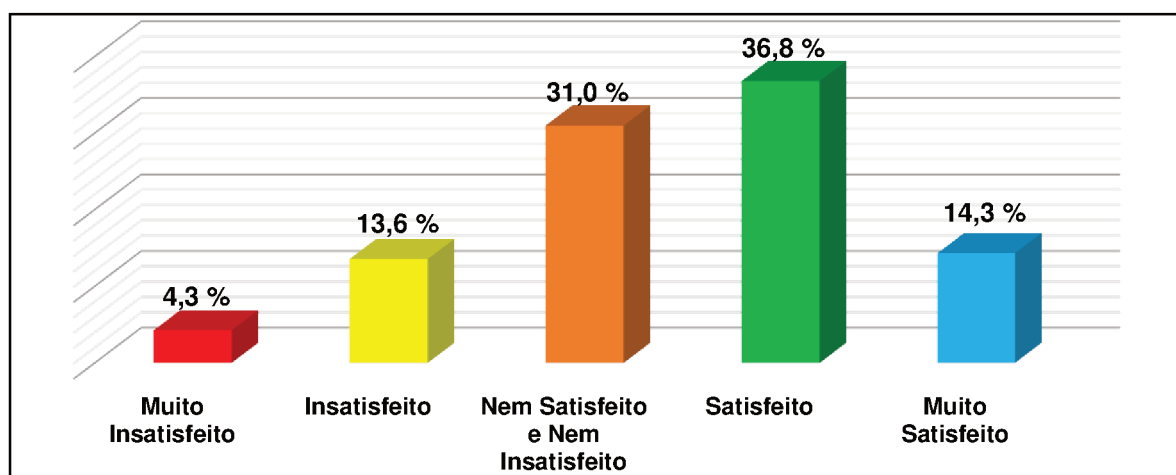
Esta variável analisa se o órgão ao qual os gestores prestam serviços oferece incentivo para estudos ou similares. A partir da análise, observa-se que todos os conceitos foram citados e que houve grande variedade de opiniões entre os pesquisados. Nota-se que (44,2%) não estão nem satisfeitos e nem insatisfeitos (posicionaram-se indiferentemente); enquanto (25,6%) consideram-se insatisfeitos e (9,3%) mostraram-se muito insatisfeitos com os incentivos oferecidos, revelando um índice percentual considerável no conceito “muito insatisfeito”. Nesse contexto, apenas (20,9%) demonstraram satisfação com relação a esse quesito.

A Dimensão 4 – Oportunidade de crescimento no trabalho - aborda as seguintes variáveis: oportunidade de crescimento profissional, a satisfação com os treinamentos recebidos e com incentivos para estudar, e está representada no instrumento pelas questões 16.1, 16.2 e 16.3.

Conforme constata-se, num contexto geral, os resultados relacionados à quarta dimensão foram considerados satisfatórios revelando contentamento entre os pesquisados, uma vez que, (36,8%) assinalaram satisfação. Esse reflexo torna-se positivo na medida em que há possibilidade de crescimento profissional na instituição

à qual o profissional presta serviço. Sobre esse assunto, Walton (1973 apud SANT'ANNA; KILIMNIK e MORAES, 2011) apontou requisitos fundamentais que possibilitam o desenvolvimento de habilidades e crescimento relacionados ao trabalho, tais como oportunidades, treinamento e incentivos.

**Gráfico 4** – Dimensão 4: Oportunidade de crescimento no trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Quanto à análise dos dados coletados, percebe-se uma tendência dos investigados a sentirem-se indiferentes no tocante à avaliação geral dessa dimensão, uma vez que, (31,0%) posicionaram-se neste contexto. Os (17,9%) restantes foram os que estão insatisfeitos, conforme se observa no Gráfico 4.

Na pesquisa realizada por Santana et al. (2012) e Mendonça (2013) com gestores e docentes de escolas públicas, que também utilizou o modelo proposto por Walton (1973), os resultados demonstraram sentimento e expectativa de melhorias relacionadas à oportunidade de crescimento, tendência para satisfação, revelando uma aproximação dos dados. Conforme a Tabela 19, demonstra a quantidade de participantes e seu percentual quanto a este quesito.

**Tabela 19:** Sentimento relacionado à discriminação no trabalho

17.1 Em relação à discriminação no seu trabalho, como você se sente?		
Conceitos	F	% Total
Muito insatisfeito	2	2,3
Insatisfeito	11	12,8
Nem satisfeito e nem insatisfeito	27	31,4
Satisfeito	39	45,3
Muito satisfeito	7	8,2
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

A partir da análise da questão 17.1, que aborda a discriminação no local de trabalho, (45,3%) os pesquisados (39 gestores) revelaram sua satisfação com relação ao tema, e (8,2%) disseram que se sentem muito satisfeitos. Em contrapartida, (31,4%) afirmaram que não estão satisfeitos e nem insatisfeitos, outros (12,8%) se posicionaram como insatisfeitos e os (2,3%) restantes, como muito insatisfeitos. No geral, pode-se observar a ocorrência de avaliações em todos os conceitos dessa variável. A Tabela 20, ilustrada a frequência de participantes por índice conceituais de satisfação.

**Tabela 20:** Sentimento relacionado ao relacionamento com colegas e chefes no trabalho

17.2 Em relação ao seu relacionamento com colegas e chefes no seu trabalho, como você se sente?		
Conceitos	F	% Total
Muito insatisfeito	1	1,2
Insatisfeito	3	3,5
Nem satisfeito e nem insatisfeito	10	11,6
Satisfeito	52	60,5
Muito satisfeito	20	23,2
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

No que concerne ao relacionamento entre os colegas de trabalho e chefia, percebe-se que a maioria dos pesquisados demonstrou sentimento de satisfação (60,5%), sendo que (23,2%) mencionaram que estão muito satisfeitos; somente (11,6%) revelaram que não estão satisfeitos e nem insatisfeitos com essa variável. Nesse contexto, conclui-se que os gestores reconhecem a importância de manter um bom relacionamento no ambiente de trabalho.

**Tabela 21:** Sentimento relacionado ao comprometimento da equipe e colegas

17.3 Em relação ao comprometimento da sua equipe e colegas com o trabalho, como você se sente?		
Conceitos	F	% Total
Muito insatisfeito	1	1,2
Insatisfeito	4	4,7
Nem satisfeito e nem insatisfeito	15	17,4
Satisfeito	47	54,7
Muito satisfeito	19	22,0
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

A questão acima, que analisa o comprometimento da equipe no ambiente de trabalho, revelou que os pesquisados consideram-se satisfeitos com relação a essa variável. Do total, (54,7%) estão satisfeitos e (22,0%) estão muito satisfeitos, apresentando um parâmetro muito satisfatório entre os profissionais, muito embora (17,4%) tenham se posicionado de forma indiferente à questão, (4,7%) se mostraram insatisfeitos e apenas (1,2%) declararam insatisfação.

Dessa forma, conclui-se que os gestores escolares reconhecem que o comprometimento da equipe de trabalho é importante para o bom andamento da gestão escolar. Nessa perspectiva, Lück (2008) enfatiza que o processo de gestão educacional ocorre mediante o processo de gerenciar o desenvolvimento do sistema de ensino para melhoria da implementação das diretrizes e políticas públicas. Na Tabela 22, ilustra o grau de satisfação dos investigados, bem como o índice percentual analisados.

**Tabela 22:** Satisfação com a valorização de ideias e iniciativas no trabalho

17.4 O quanto você está satisfeito com a valorização de suas ideias e iniciativas no trabalho?		
Conceitos	F	% Total
Muito insatisfeito	1	1,2
Insatisfeito	4	4,7
Nem satisfeito e nem insatisfeito	12	14,0
Satisfeito	56	65,1
Muito satisfeito	13	15,0
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100,0</b>

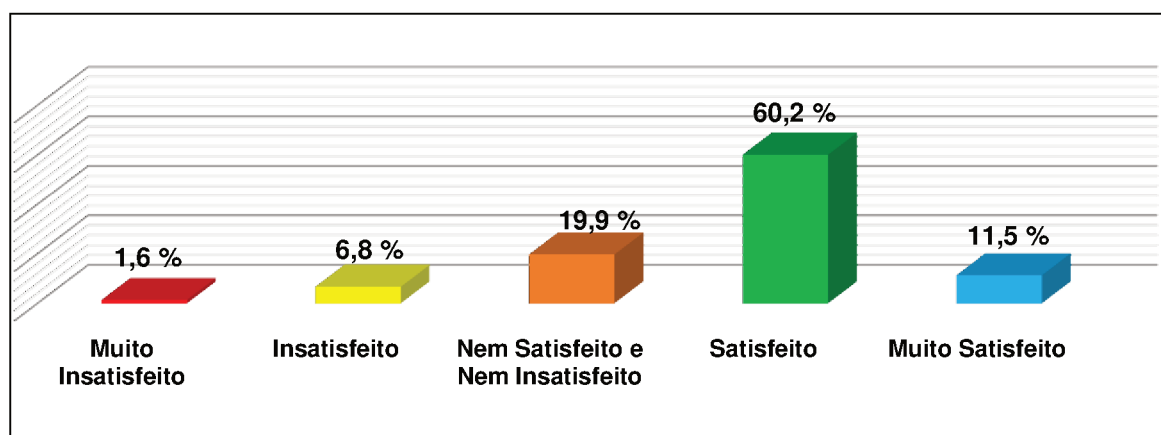
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

A questão 17.4, que refere-se ao grau de satisfação quanto à valorização das ideias profissionais dos gestores no ambiente de trabalho. Nota-se que, entre os pesquisados, foram apresentados resultados satisfatórios com relação à representatividade da variável da QVT, onde (65,1%) afirmam que estão satisfeitos, (15,0%) estão muito satisfeitos, somando um elevado percentual de satisfação. Nos demais, os (14,0%) apontaram indiferentes, (4,7%) mostraram-se insatisfeitos e (1,2%) revelaram insatisfação.

No instrumento aplicado aos gestores de escolas públicas da cidade de Imperatriz (MA), as questões 17.1, 17.2, 17.3 e 17.4, que representam a Dimensão 5, foram analisadas levando-se em consideração os fatores discriminação racial, relacionamento entre colegas e chefias, comprometimento da equipe de trabalho e

valorização de ideias e iniciativas no trabalho. O Gráfico 5 representa a opinião dos investigados com relação à integração social no trabalho.

**Gráfico 5** – Dimensão 5: Integração social no trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Os resultados da pesquisa para o fator integração social na organização, detalhada na Dimensão 5, acompanhada das seguintes variáveis, cita: igualdade de oportunidades, relacionamento entre colegas e chefias e valorização de ideias. Nesse indicador, a integração social na percepção dos investigados foram satisfatórias, somando (60,2%), enquanto (19,1%) sentem-se indiferentes e (6,8%) revelaram-se insatisfeitos. Porém, os (11,5%) restantes, assinalaram que estão muito satisfeitos.

Esse fato caminha para uma inter-relação entre os indivíduos no ambiente de trabalho, conforme resultados das variáveis da quinta dimensão. Os resultados satisfatórios são coerentes com a pesquisa desenvolvida por Camarini e Chamon (2011). Entre as variáveis, todas apresentaram índice percentual elevado quanto ao conceito "satisfação". Conforme a Tabela 23, frequência e percentual de participantes.

**Tabela 23:** Satisfação com a instituição, por respeitar os direitos do trabalhador

18.1 O quanto você está satisfeito com a instituição por ela respeitar os direitos do trabalhador?

Conceitos	F	% Total
Muito insatisfeito	7	8,1
Insatisfeito	15	17,4
Nem satisfeito e nem insatisfeito	42	48,8
Satisfeito	20	23,3
Muito satisfeito	2	2,4
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2017)



A questão 18.1(Satisfação com a instituição, por respeitar os direitos dos trabalhadores) retrata a satisfação, ou não, dos gestores no tocante ao respeito às leis trabalhistas. A maioria dos pesquisados revelou não estar nem satisfeita e nem insatisfeita (48,8%), outros (17,4%) mostraram-se insatisfeitos e (8,1%) disseram estar muito insatisfeitos. Para os demais, (23,3%) mencionaram satisfação e (2,4%) afirmaram estar muito satisfeitos.

De modo geral, é evidente o elevado grau de insatisfação entre a população amostrada. Na Tabela 24, demonstra a quantidade de participantes e seu percentual, assim como os níveis de satisfação conceitual.

**Tabela 24:** Satisfação com as normas e regras do trabalho

18.2 O quanto você está satisfeito com as normas e regras do seu trabalho?		
Conceitos	F	% Total
Muito insatisfeito	2	2,3
Insatisfeito	6	7,0
Nem satisfeito e nem insatisfeito	27	31,4
Satisfeito	42	48,8
Muito satisfeito	9	10,5
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Essa questão trata da satisfação com as normas e regras no trabalho dos pesquisados, onde (48,8%) dos respondentes estão satisfeitos, (10,5%) estão insatisfeitos; 27 gestores (31,4%) sentem-se indiferentes, (7,0%) estão insatisfeitos e (2,3%) revelam-se muito insatisfeitos. Nesse contexto, conclui-se que os gestores reconhecem e demonstraram satisfação com as leis e direitos trabalhistas relacionados à sua função, e afirmam, em sua maioria, que a instituição observa e se compromete com os direitos previstos em lei.

**Tabela 25:** Sentimento relacionado ao respeito à individualidade no trabalho

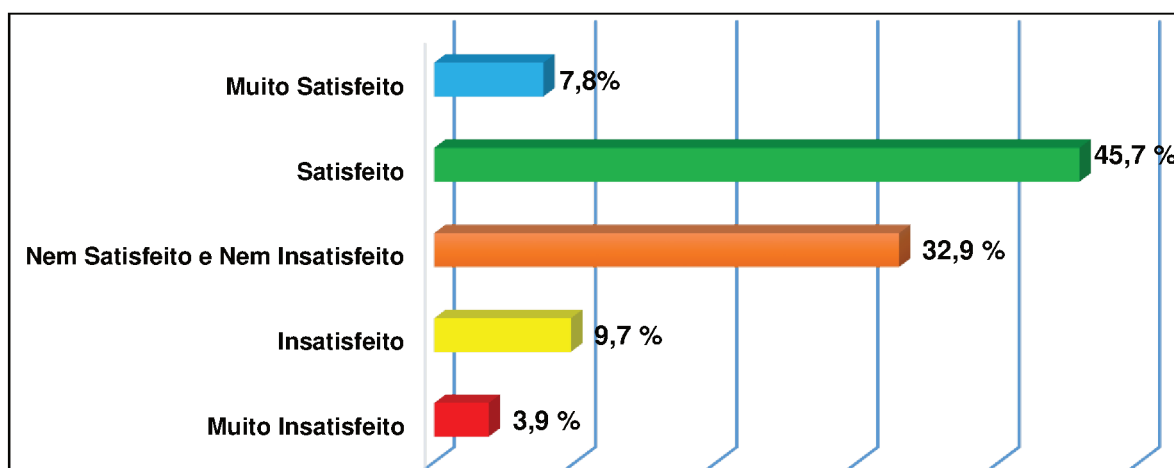
18.3 Em relação ao respeito a sua individualidade no trabalho, como você se sente?		
Conceitos	F	% Total
Muito insatisfeito	1	1,2
Insatisfeito	4	4,7
Nem satisfeito e nem insatisfeito	16	18,6
Satisfeito	56	65,1
Muito satisfeito	9	10,4
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Com relação ao respeito à individualidade no ambiente de trabalho, desde que não interfira no desenvolvimento do trabalho, um percentual de (65,1%) declararam-se satisfeito, (10,4%) sentem-se muito satisfeitos, outros (18,6%) disseram não estar nem satisfeitos e nem insatisfeitos, (4,7%) revelaram insatisfação e (1,2%) estão muito insatisfeitos. No conjunto dos gestores investigados (75,5%) revelaram a presença de satisfação relacionada a este fator.

A Dimensão 6 – Constitucionalismo, ilustrada no Gráfico 6, segue representada pelas questões 18.1, 18.2 e 18.3, que abordam os seguintes fatores: satisfação com a instituição que trabalha, como as normas e regras do seu trabalho e respeito ao individualismo no trabalho.

**Gráfico 6** – Dimensão 6: Constitucionalismo



Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Essa dimensão envolve aspectos como o respeito individual e coletivo às regras e normas trabalhistas e à individualidade do trabalhador, que compreende a liberdade de expressão e o tratamento imparcial, entre outros, que envolve o fator constitucionalismo. Os resultados apresentados apontaram que a classe trabalhadora investigada sente-se satisfeita, atingindo o percentual de (45,7%), sendo o maior índice de satisfação voltado ao respeito do indivíduo dentro da instituição. Em contrapartida, (32,9%) dos pesquisados, no contexto geral, revelaram indiferença com relação ao tema.

Nessa mesma linha de pesquisa, Mendonça (2013) constatou que o grupo pesquisado afirmou estar satisfeito com a liberdade de expressão e com as normas trabalhistas da instituição à qual prestam serviço. Esse reflexo positivo também foi apontado no estudo realizado por Santana et al. (2012).

Portanto, em linhas gerais, o resultado é satisfatório e refere-se ao respeito ao individualismo no ambiente de trabalho. Na Tabela 26, ilustra a quantidade de investigados e seu índice percentual de participação nesta questão.

**Tabela 26:** Satisfação com a influência do trabalho sobre sua vida/rotina familiar

19.1 O quanto você está satisfeito com a influência do trabalho sobre sua vida/rotina familiar?		
<b>Conceitos</b>	<b>F</b>	<b>% Total</b>
Muito insatisfeito	1	1,2
Insatisfeito	3	3,5
Nem satisfeito e nem insatisfeito	23	26,7
Satisfeito	47	54,7
Muito satisfeito	12	13,9
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Atualmente, as organizações estão exigindo, cada vez mais, dedicação dos trabalhadores para alcançar sucesso na produtividade, como afirma Rodrigues (2016). Para alcançar sucesso na carreira, torna-se fundamental buscar melhorias que estejam em sintonia, a fim de resolver problemas que envolvam os objetivos e metas institucionais.

A questão 19.1 visou avaliar a relação entre a satisfação com a vida profissional e pessoal; dessa forma, nota-se que (54,7%) dos pesquisados estão satisfeitos e (13,9%) estão muito satisfeitos, confirmando o percentual elevado de gestores satisfeitos com a influência profissional na vida pessoal. Cabe ressaltar que o percentual de gestores insatisfeitos prende-se ao fato de exercerem uma carga horária que excede a normal. A tabela 27, demonstra o quantitativo de participante e seu percentual, bem como o grau de satisfação dos investigados neste quesito.

**Tabela 27:** Satisfação com a influência do trabalho sobre a possibilidade de lazer

19.2 O quanto você está satisfeito com a influência do trabalho sobre sua possibilidade de lazer?		
<b>Conceitos</b>	<b>F</b>	<b>% Total</b>
Muito insatisfeito	2	2,3
Insatisfeito	9	10,5
Nem satisfeito e nem insatisfeito	32	37,2
Satisfeito	32	37,2
Muito satisfeito	11	12,8
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Quanto à satisfação dos gestores com a influência do trabalho sobre seu espaço para o lazer, observou-se que esta questão proporcionou um empate entre os conceitos da variável: (37,2%) para pesquisados satisfeitos e (37,2%) para pesquisados indiferentes (nem satisfeitos e nem insatisfeitos), embora (12,8%) deles tenham demonstrado estarem muito satisfeitos. Na outra ponta, (10,5%) estão insatisfeitos e (2,3%) revelam-se muito insatisfeitos.

Os resultados indicam que 50,0% dos gestores revelaram satisfação com este tema, enquanto (12,8%) demonstraram insatisfação, desconsiderados os gestores que se posicionaram indiferentemente. Na Tabela 28, demonstra a quantidade de investigados e seu percentual de participação nesta questão.

**Tabela 28:** Satisfação com os horários de trabalho e de descanso

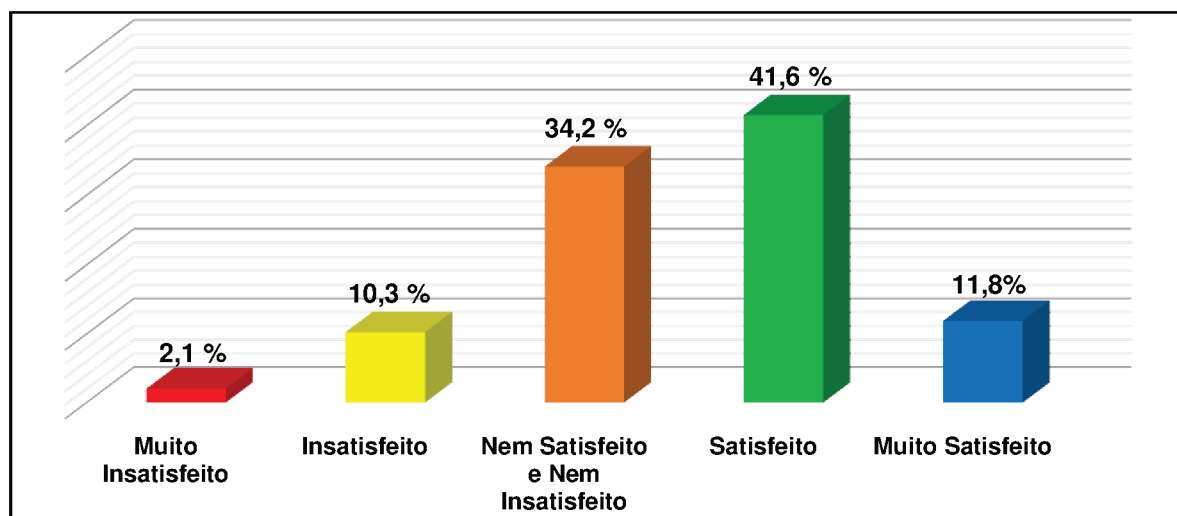
19.3 O quanto você está satisfeito com seus horários de trabalho e de descanso?		
Conceitos	F	% Total
Muito insatisfeito	2	2,3
Insatisfeito	13	15,1
Nem satisfeito e nem insatisfeito	28	32,6
Satisfeito	37	43,0
Muito satisfeito	6	7,0
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

A questão 19.3 trata da satisfação dos gestores com o seu horário de trabalho e de descanso; (43,0%) dos respondentes revelam-se satisfeitos, (32,6%) sentem-se indiferentes (nem satisfeitos e nem insatisfeitos), (15,1%) estão insatisfeitos, (7,0%) afirmaram estar muito satisfeitos, enquanto (2,3%) estão muito insatisfeitos.

No geral, 50,0% dos pesquisados estão insatisfeitos, levando-se em consideração os indiferentes, e 50,0% estão satisfeitos e muito satisfeitos, ocorrendo um empate no percentual da amostra, mas tendência de satisfação.

Os resultados da pesquisa para o fator - o trabalho e o espaço total na vida, isto é, a influência do trabalho sobre a rotina e sobre o lazer da vida pessoal e a satisfação com os horários de trabalho e de descanso, são abordados na Dimensão 7, questões (19.1, 19.2 e 19.3) e indicam seu grau de avaliação, dentro da escala de 1 a 5, revela-se motivo satisfação para a maioria dos investigados, conforme se observa no Gráfico 7.

**Gráfico 7** – Dimensão 7: O trabalho e o espaço total na vida

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Nota-se que há equilíbrio entre o trabalho e espaço da vida dos indivíduos na questão relacionada à Dimensão 7, embora tenha sido percebida uma tendência considerável de pesquisados que se sentem indiferentes com relação a esse indicador de qualidade de vida no trabalho. Considerando a representação geral, (41,6%) indicaram satisfação com a influência do trabalho em suas vidas pessoais e tendência de maior satisfação para a variável influência do trabalho na vida e rotina familiar, coincidindo com os resultados da pesquisa de Rosa (2012).

Nesse contexto, Sant'Anna, Kilimnik e Moraes (2011) ressaltam que o trabalho não deve ocupar todo tempo da vida do indivíduo; é necessário criar um espaço de lazer e de convivência em comunidade, buscando um ponto de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Os resultados ilustrados na Tabela 29, sobre a quantidade de investigados, seu percentual de participação, bem como o grau de satisfação conceitual neste quesito.

**Tabela 29:** Sentimento relacionado ao orgulho de realizar seu trabalho

20.1 Em relação ao orgulho de realizar o seu trabalho, como você se sente?		
Conceitos	F	% Total
Muito insatisfeito	2	2,3
Insatisfeito	2	2,3
Nem satisfeito e nem insatisfeito	5	5,8
Satisfeito	52	60,5
Muito satisfeito	25	29,1
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

A questão 20.1 buscou investigar a satisfação dos pesquisados com relação à realização de seu trabalho. Tal indagação apresentou um percentual elevado (60,5%) da população amostrada satisfeita com esta variável, sendo que (29,1%) revelaram-se muito satisfeitos. Cabe ressaltar esta é a primeira variável a apresentar um percentual bastante elevado no conceito “muito satisfeito”, além dos menores percentuais para as avaliações entre os insatisfeitos.

Acredita-se que esse fato se deve, em parte, ao cargo de gestor ser uma escolha pessoal, que possibilita ao profissional a participação em um processo seletivo, mediante o cumprimento das exigências impostas pela função. Conforme a Tabela 30, demonstra o quantitativo de investigados e seu percentual de participação, assim como a grau de satisfação entre os gestores.

**Tabela 30:** Satisfação com a imagem que a instituição tem perante a sociedade

20.2 Você está satisfeito com a imagem que a instituição tem perante a sociedade?		
Conceitos	F	% Total
Muito insatisfeito	2	2,3
Insatisfeito	3	3,5
Nem satisfeito e nem insatisfeito	21	24,4
Satisfeito	44	51,2
Muito satisfeito	16	18,6
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

A questão 20.2 diz respeito à satisfação dos pesquisados quanto à imagem da instituição onde exercem suas funções junto à comunidade local. Destes, (51,2%) encontram-se com sentimentos de satisfação, (24,4%) sentem-se indiferentes (nem satisfeitos e nem insatisfeitos), (18,6%) revelaram-se muito satisfeitos e (5,8%) no geral, acenaram com a insatisfação.

Considerando o total da população amostrada, a maioria apresentou resultados satisfatórios por trabalharem numa instituição de ensino que influencie positivamente a comunidade em geral.

Quanto aos resultados apontados na Tabela 31, demonstra a quantidade da população investigada e seu percentual de participação e como os investigados se sentem em relação a integração comunitária da sua instituição.

**Tabela 31:** Satisfação com a integração comunitária da instituição

20.3 O quanto você está satisfeito com a integração comunitária da instituição?		
<b>Conceitos</b>	<b>F</b>	<b>% Total</b>
Muito insatisfeito	3	3,5
Insatisfeito	8	9,3
Nem satisfeito e nem insatisfeito	23	26,7
Satisfeito	40	46,5
Muito satisfeito	12	14,0
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

No diz respeito à integração social da instituição frente à comunidade escolar, (60,5%) revelaram que estão satisfeitos com esse questionamento. Cabe ressaltar que o processo de descentralização do espaço escolar influencia consideravelmente na gestão administrativa e pedagógica da instituição de ensino; dessa forma, as avaliações apresentaram percentuais mínimos (12,8%) de gestores insatisfeitos com a integração comunitária de suas instituições em comparação aos indiferentes (26,7%).

Nota-se, com os resultados apresentados, que a integração entre instituição de ensino e comunidade no município de Imperatriz ocorre de maneira satisfatória. Na Tabela 32, demonstra a quantidade da população investigada e seu percentual de participação, bem como o grau de satisfação neste quesito.

**Tabela 32:** Satisfação com os serviços prestados pela sua instituição

20.4 O quanto você está satisfeito com os serviços prestados pela sua instituição?		
<b>Conceitos</b>	<b>F</b>	<b>% Total</b>
Muito insatisfeito	4	4,7
Insatisfeito	8	9,3
Nem satisfeito e nem insatisfeito	29	33,7
Satisfeito	37	43,0
Muito satisfeito	8	9,3
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100,0</b>

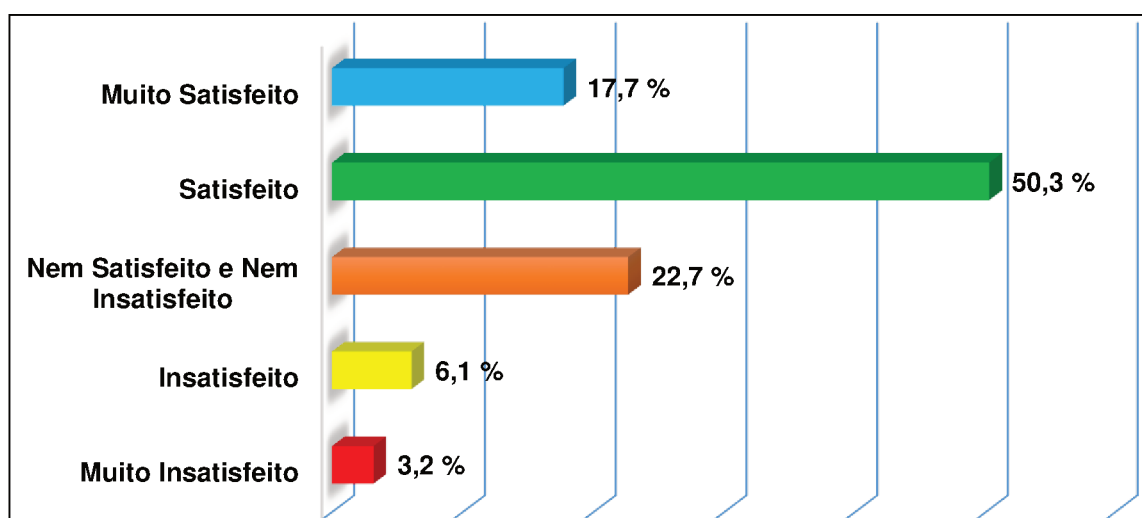
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

A questão 20.4 analisa a satisfação dos pesquisados com o que é oferecido à comunidade pela instituição à qual o profissional presta serviço. A qualidade do que é ofertado torna-se um meio de identificação e classificação da instituição de ensino, e esse fator contribui para o diferencial na qualificação de sua clientela (aluno). No diz respeito a esse questionamento, nota-se que os gestores de escolas públicas de

Imperatriz revelaram que estão satisfeitos (43,0%) ou muito satisfeitos (9,3%). Porém, é importante destacar um índice percentual considerável de gestores indiferentes à questão (33,7%), sendo (9,3%) para insatisfeitos e (4,7%) para muito insatisfeitos.

Já a Dimensão 8 – Relevância social do trabalho está relacionada ao orgulho de realizar seu trabalho na instituição, à imagem por ela representada e à integração comunitária e aos serviços prestados. No instrumento, as questões 20.1, 20.2, 20.3 e 20.4 representam a dimensão em discussão.

**Gráfico 8** – Dimensão 8: Relevância social do trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2017)

No contexto da relevância social do trabalho, os indicadores geram o maior índice percentual de satisfação encontrado (50,3%) na opinião dos pesquisados com relação ao sentimento de respeito e orgulho para com a instituição. Esse resultado mostra-se coerente com a pesquisa realizada por Rosa (2012), em quesito idêntico.

Estes resultados corroborando com o estudo de Santana et al. (2012) também demonstraram que a satisfação dos pesquisados relaciona-se aos cuidados com a comunidade escolar e ao processo educacional no qual estão envolvidos. Limongi (2014) ressalta que o modelo de proposto por Walton (1973) realça a valorização, o reconhecimento e a motivação por meio das ações da QVT para a execução do trabalho.

A partir das análises, nota-se que as questões 13.3 (satisfação com os benefícios extras), 14.3 (uso de tecnologia no trabalho) e 14.4 (equipamentos de segurança) apresentaram índice percentual mais elevado de gestores escolares muito insatisfeitos, com 927,9%), (15,1%) e (17,4%), respectivamente.



Bem como, nesse contexto, as questões 16.1 (oportunidade de crescimento, 23,2%), 17.2 (relacionamento com colegas, 23,2%), 17.3 (comprometimento com a equipe, 22,0%) e 20.1 (orgulho de realizar seu trabalho, 29,1%) apresentaram um percentual considerável de gestores muito satisfeitos.

Entretanto, verifica-se que os gestores escolares de Imperatriz, MA, demonstraram sentimentos de indiferença (nem satisfeitos e nem insatisfeitos) nas questões (13.1, 13.2, 14.3, 14.5, 16.3, e 18.1). Os demais questionamentos foram considerados satisfatórios.

Na tentativa de melhor visualização dos dados obtidos com a análise das oito dimensões propostas por Walton (1973) para verificação da Qualidade de Vida no Trabalho, apresenta-se, a seguir, um resumo consolidado, das dimensões contidas no instrumento de avaliação aplicado à população investigada.

Conforme o Quadro 9, ilustra o índice percentual por dimensões conforme os conceitos analisados.

**Quadro 9** – Consolidação das Dimensões

Dimensão	Qualidade de Vida no Trabalho dos gestores				
	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
Compensação justa e adequada	13,2%	35,3%	37,6%	14,0%	0,0%
Condições de trabalho	7,9%	22,1%	31,9%	35,8%	2,3%
Uso e desenvolvimento de capacidades	1,4%	7,4%	20,9%	59,3%	10,9%
Oportunidade de crescimento e segurança	4,3%	13,6%	31,0%	36,8%	14,3%
Integração social na organização	1,6%	6,9%	11,7%	61,2%	18,6%
Constitucionalismo	3,9%	9,7%	32,9%	45,7%	7,8%
O trabalho e o espaço total da vida	2,1%	10,3%	34,2%	41,6%	11,9%
Relevância social do trabalho na vida	3,2%	6,1%	22,7%	50,3%	17,7%
<b>Avaliação geral da QVT</b>	<b>3,6%</b>	<b>10,0%</b>	<b>31,3%</b>	<b>43,7%</b>	<b>11,4%</b>

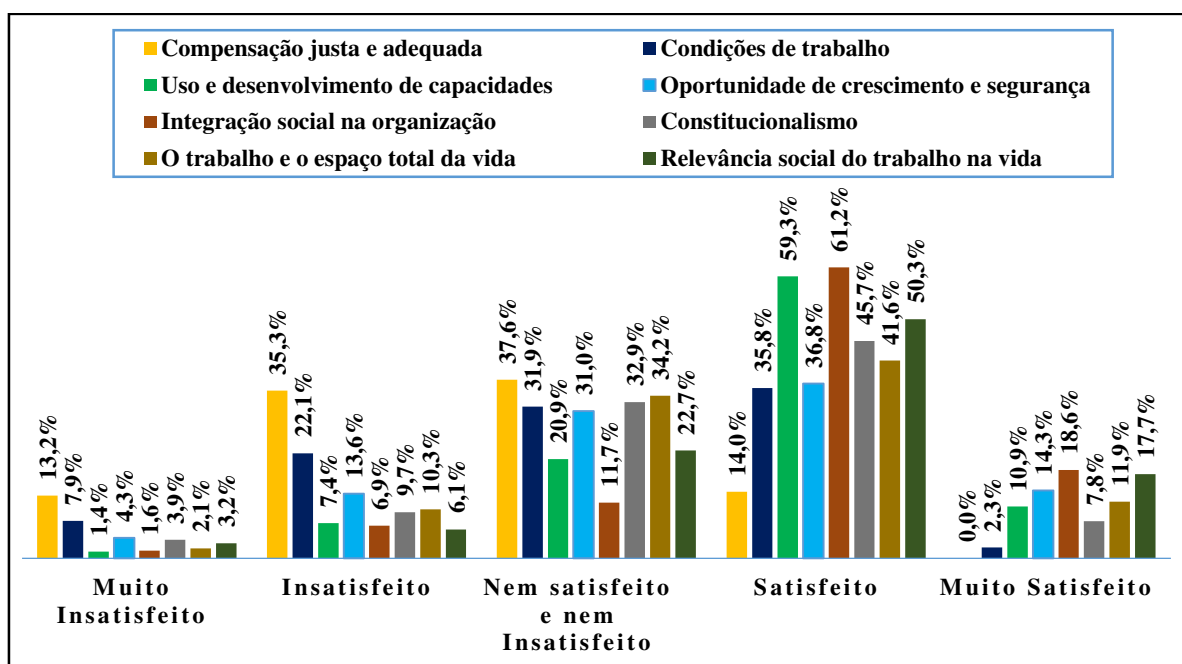
Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A partir de sua análise, observa-se que a primeira dimensão (compensação justa e adequada) foi a que apresentou maior índice percentual de investigados insatisfeitos (35,3%) e (37,6%) que se sentem indiferentes (nem satisfeitos e nem insatisfeitos). Isso se deve, em parte, pela insatisfação no que diz respeito aos ganhos

salariais da categoria. Quanto às demais dimensões, estas demonstraram resultados satisfatórios para as demais variáveis de mensuração da sua QVT.

Conforme demonstrado no Gráfico 9, índice percentual da QVT dos gestores de escolas públicas de rede municipal de ensino da cidade de Imperatriz, estado do Maranhão.

**Gráfico 9** - Índice percentual da QVT dos gestores de escolas públicas da rede municipal de Imperatriz



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Com base no modelo de Walton (1973), evidenciou-se que os gestores que constituíram a amostra demonstraram satisfação quanto à sua QVT. Conforme ilustrado no Gráfico 9, que aborda juntamente as oito dimensões deste modelo, os gestores pesquisados apresentam sentimento de satisfação quanto à QVT geral.

### 4.3 Dados da Correlação

Esta subseção analisa a correlação entre todas as dimensões contidas no instrumento aplicado para a avaliação geral da Qualidade de Vida no Trabalho dos gestores escolares. Ou seja, avalia-se se as dimensões em discussão possuem forte (valor igual ou superior a 0,50), pouca (valor igual ou superior a 0,30) ou nenhuma

(valor inferior ou igual 0,10) influência na QVT geral da população investigada, utilizando o coeficiente de correlação de Person.

Conforme ilustrado na Tabela 33, demonstra índice de correlação da QVT geral dos gestores e a médias das dimensões.

**Tabela 33:** Correlação entre a QVT geral e a média das Dimensões

	DIM 1	DIM 2	DIM 3	DIM 4	DIM 5	DIM 6	DIM 7	DIM 8	GERAL
DIM 1	1								
DIM 2	0,45	1							
DIM 3	0,24	<b>0,56</b>	1						
DIM 4	0,15	0,33	0,41	1					
DIM 5	0,16	0,10	<b>0,50</b>	0,28	1				
DIM 6	0,24	0,37	<b>0,63</b>	<b>0,51</b>	<b>0,60</b>	1			
DIM 7	0,12	0,44	0,39	0,38	0,31	0,45	1		
DIM 8	0,18	0,22	0,35	0,39	0,39	<b>0,53</b>	0,38	1	
GERAL	0,49	<b>0,65</b>	<b>0,75</b>	<b>0,63</b>	<b>0,63</b>	<b>0,81</b>	<b>0,67</b>	<b>0,67</b>	1

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Dessa forma, a avaliação da correlação entre a QVT geral e as médias das Dimensões levou em consideração os agrupamentos de informações como: forte, pouca ou nenhuma correlação.

Assim, algumas correlações entre a QVT e as médias das oito dimensões formam significativas com p-valor <5%. Na correlação em análise, foram destacados em negrito somente valores iguais ou superiores a 0,50. Enquanto a Tabela 34, apresenta o índice de correlação considerada forte das dimensões em relação a QVT geral dos gestores

**Tabela 34:** Correlação entre as Dimensões e a QVT geral

Dimensões	Em relação à QVT Geral
1. Compensação justa adequada	0,49
2. Condições de trabalho	<b>0,65</b>
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	<b>0,75</b>
4. Oportunidade de crescimento e segurança	<b>0,63</b>
5. Integração social na organização	<b>0,63</b>
6. Constitucionalismo	<b>0,81</b>
7. O trabalho e o espaço total da vida	<b>0,67</b>
8. Relevância social do trabalho na vida	<b>0,67</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A partir da análise da Tabela 34, percebe-se a ocorrência de variados índices de forte relação entre as dimensões e a QVT geral dos investigados. A primeira

dimensão (Compensação justa adequada) apresentou a correlação menor que 0,50, considerada de baixa correlação.

Em contrapartida, as Dimensões dois, três, quatro, cinco, seis, sete e oito, apresentaram fortes correlações e, por isso, influenciaram de maneira significativa na avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho dos gestores escolares.

Conclui-se, dessa forma, que a maioria das dimensões propostas por Walton (1973) tem forte influência na Qualidade de Vida no Trabalho, em especial as Dimensões 3 (Uso e desenvolvimento de capacidades) e 6 (Constitucionalismo), com 0,75 e 0,81, respectivamente, indicando um índice de correlação fortíssima, onde o p-valor está bem próximo de 1.

Conforme ilustrada na Tabela 35, a frequência de investigados em relação a pontuação da escala de satisfação.

**Tabela 35:** Frequência *versus* Dimensões da QVT

Classificação	Pontuação	Freq.	D 1	D 2	D 3	D 4	D 5	D 6	D 7	D 8
Muito insatisfeito	< 20%	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Insatisfeito	> = 20% e < 40%	0	12	4	0	0	1	2	2	2
Indiferente*	> = 40% e < 60%	17	43	29	6	15	2	15	12	9
Satisfeito	> = 60% e < 80%	63	27	46	44	54	40	42	37	43
Muito satisfeito	> = 80%	6	4	7	36	17	43	27	35	32
Total		86	86	86	86	86	86	86	86	86

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Analisando a classificação geral da Qualidade de Vida no Trabalho na percepção dos pesquisados, em uma escala que varia de 0 a 100%, obteve-se uma frequência maior de respondentes entre maior ou igual a 60% e menor que 80%, que se consideraram satisfeitos, somando 63 pesquisados no geral, bem como a Dimensão 2 (Condições de trabalho), com 46 respondentes; Dimensão 3 (Uso e desenvolvimento de capacidades), com 44; Dimensão 4 (Oportunidade de crescimento e segurança) com 54; Dimensão 6 (Constitucionalismo), contando com 42 pesquisados; Dimensão 7 (O trabalho e o espaço total da vida), com 37; e Dimensão 8 (Relevância social do trabalho na vida), com 43 respondentes.

Ainda neste contexto, observando as dimensões, somente a Dimensão 1 (Compensação justa e adequada) apresentou um maior número de pesquisados (43) que se consideraram indiferentes (nem satisfeito e nem insatisfeito).

Na avaliação da Dimensão 5 (Integração social na organização), os investigados demonstraram estar muito satisfeitos com a sua QVT, apresentando maior frequência de respondentes acima de 80%, numa escala de 0 a 100%.

A Tabela 36 ilustra a média classificatória da QVT geral e suas dimensões, a quantidade de participantes e seu percentual de investigados.

**Tabela 36:** Classificação geral da QVT versus Dimensões

Classificação	Pontuação	QVT Geral	DIM 1	DIM 2	DIM 3	DIM 4	DIM 5	DIM 6	DIM 7	DIM 8
Muito insatisfeito	< 20%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Insatisfeito	> = 20% e < 40%	0,0	14,0	4,7	0,0	0,0	1,2	2,3	2,3	2,3
Indiferente*	> = 40% e < 60%	19,8	50,0	33,7	7,0	17,4	2,3	17,4	14,0	10,5
Satisfeito	> = 60% e < 80%	73,3	31,4	53,5	51,2	62,8	46,5	48,8	43,0	50,0
Muito satisfeito	> = 80%	7,0	4,7	8,1	41,9	19,8	50,0	31,4	40,7	37,2
Total		100	100	100	100	100	100	100	100	100

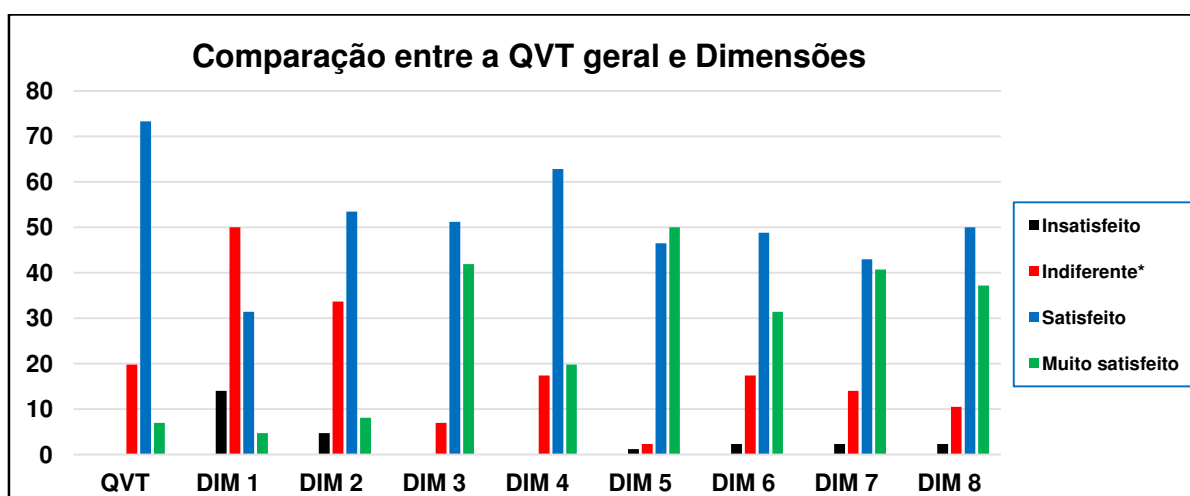
Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Observando a Tabela 36, nota-se que o índice satisfatório da QVT geral em relação à escala de pontuação está equivalente a maior ou igual a 60% e menor que 80%, cerca de 73,3% dos pesquisados, assim como nas Dimensões 2, 3, 4, 5, 6, 7 e 8, que apresentam índices percentuais elevados de satisfação quanto à sua QVT (53,5%, 51,2%, 62,8%, 46,5%, 48,8%, 43,0% e 50,0%, respectivamente).

Corroborando com esses dados, Timossi et al. (2009) realizaram um estudo sobre adaptação do instrumento de Walton (1973) em português, que classificou a QVT em respectivos intervalos em uma escala de 0% a 100%, como modelo adequado para avaliar a QVT em escala conceituais.

Apresenta-se, conforme ilustrado no Gráfico 10, o índice comparativo entre a Qualidade de Vida no Trabalho, o índice geral e as médias das oito dimensões propostas por Walton (1973).

**Gráfico 10** - Comparação entre QVT Geral e Dimensões



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A Tabela 37 apresenta um teste de associação realizado para verificar o nível de significância entre as variáveis sociodemográficas e a QVT, com o objetivo de analisar se há independência ou não de associação entre as variáveis sociodemográficas e a QVT geral, ao nível de 5% de significância. O critério baseia-se na comparação do p-valor calculado com o nível de significância adotado.

De acordo com Martins (2008), esse contexto consiste em verificar se  $p\text{-valor} \leq 5\%$ ; rejeita-se a hipótese de independência entre as variáveis, isto é, há associação. Se  $p\text{-valor} > 5\%$ , a hipótese de independência entre as variáveis não será rejeitada, isto é, não há associação. Os resultados do teste de associação entre as variáveis sociodemográficas e Qualidade de Vida no Trabalho no contexto geral dos investigados, apresentaram o p-valor menor que 5%.

**Tabela 37:** Teste de associação entre as variáveis sociodemográficas e QVT geral

<b>Teste de Associação entre as variáveis sociodemográficas e QVT geral</b>		
<b>Variáveis</b>	<b>p-valor</b>	<b>Conclusão</b>
Gênero	>5%	Não há associação
Idade	>5%	Não há associação
Escolaridade	>5%	Não há associação
Situação econômica	>5%	Não há associação
Tempo de serviço	>5%	Não há associação
Carga horária	>5%	Não há associação

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Segundo a Tabela 37, pode-se constatar, com o teste de associação de perfil sociodemográfico e a QVT geral dos pesquisados, que todas as variáveis confirmaram que não há associação, pois o p-valor foi menor que 5%, onde a hipótese de independência entre as variáveis não será desconsiderada.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O termo Qualidade de Vida no Trabalho está em constante mudança no cenário global, afetando tanto os trabalhadores quanto as organizações/instituições. Isso porque os indivíduos buscam sua plena satisfação e bem-estar, e as organizações devem propor garantias de condições adequadas de trabalho e motivação pessoal que evidenciem o equilíbrio no ambiente de trabalho. Esse equilíbrio de satisfação e bem-estar dos trabalhadores no espaço do trabalho requer um tratamento humanizado que possibilite melhor compreensão da subjetividade implícita que ocorre por meio das ações da Qualidade de Vida no Trabalho.

Com base no objetivo geral deste estudo e considerando a metodologia aplicada e os resultados obtidos com a pesquisa, a partir de índices percentuais e da análise da correlação de todas as dimensões de Qualidade de Vida no Trabalho com o fator QVT geral, permite-se considerar os seguintes aspectos conclusivos como suporte para atendimento da satisfação e do bem-estar dos gestores escolares. Inicialmente, apresentam-se as dimensões com índices mais elevados de correlação entre os pesquisados:

Dentre as variáveis, especificamente na quinta dimensão (Integração social na organização), o aspecto que mais influenciou na QVT dos pesquisados refere-se ao relacionamento com colegas e chefes no trabalho e a valorização de suas ideias e iniciativas no trabalho, apresentando resultados satisfatórios entre os avaliados.

De acordo com a avaliação dos pesquisados, a terceira dimensão (Uso e desenvolvimento de capacidades) foi a segunda variável, em ordem decrescente, que mais influenciou positivamente na Qualidade de Vida no Trabalho do público pesquisado, referindo-se à importância das atividades em sua vida e à responsabilidade que lhe é conferida no ambiente de trabalho.

Quanto às dimensões sexta (Constitucionalismo) e oitava (Relevância social do trabalho na vida), dentre as suas variáveis, o respeito à individualidade no ambiente de trabalho, a influência do trabalho em sua rotina e o orgulho de realizar seu trabalho, respectivamente, foram os aspectos que mais influenciaram positivamente na Qualidade de Vida no Trabalho, possibilitando que inúmeros trabalhadores se sintam apreciados ou depreciados quanto ao valor no ambiente de trabalho, contribuindo para

o aumento ou diminuição da autoestima, que, como consequência direta, provoca sua produtividade.

As Dimensões 3 (Uso e desenvolvimento de capacidades) e 6 (Constitucionalismo) apresentaram índices de correlação 0,75 e 0,81, respectivamente, considerados de forte correlação (onde o p-valor está próximo de 1). Ainda segundo os resultados, há uma predominância do gênero feminino (89,5%) na população investigada, 80,2% possuem especialização e a média de idade gira entre 30 e 45 anos.

De acordo com os resultados obtidos, a dimensão que mais influenciou negativamente na Qualidade de Vida no Trabalho, segundo os gestores escolares, refere-se à equidade salarial e aos benefícios extras ofertados pela instituição à qual prestam serviço, variável da primeira dimensão da QVT (compensação justa e adequada). Nesse contexto, compreende-se de que não devem acontecer disparidades significantes entre os salários de trabalhadores que tenham a mesma função.

Levando em consideração a Qualidade de Vida no Trabalho geral dos gestores escolares, somente 2,3% relataram insatisfação, enquanto 81,4% manifestaram satisfação, seguidos de 16,3% que encontram-se muito satisfeitos com o que fazem. Dessa forma, a satisfação com a QVT, na perspectiva dos gestores de escolas públicas municipais, ainda enfrenta grandes desafios e peculiaridades devido à complexidade e centralidade das instituições.

Em teste associativo entre as variáveis sociodemográficas e sua QVT geral, as evidências encontradas indicam que não há associação significativa da QVT com o perfil sociodemográfico, tanto na avaliação geral da QVT quanto nos componentes das dimensões.

Apesar de a maioria dos investigados apresentar satisfação quanto à sua Qualidade de Vida no Trabalho, há variáveis que requerem atenção especial: fator salarial, uso de tecnologia no ambiente de trabalho, equipamentos de segurança e o incentivo que a instituição dá para estudar. Portanto, diante da relevância deste trabalho e conforme os resultados apurados na pesquisa, conclui-se que o objetivo geral, que trata de caracterizar a Qualidade de Vida no Trabalho de gestores de escolas públicas municipais do município de Imperatriz, estado do Maranhão, foi atingido, bem como os seus objetivos específicos.



Diante do exposto, ao finalizar a investigação da literatura utilizada como fundamentação deste estudo e na aplicação e análise da pesquisa realizada junto aos gestores escolares, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) apresenta-se como sendo um grande desafio diário, e a implementação de ações de QVT no ambiente de trabalho não é fácil.

Por fim, sugere-se, para a melhoria da QVT dos pesquisados, a criação de um plano de cargos e carreira atrativo, conectado às progressões salariais da categoria (gestores de escolas), a criação de um espaço de convivência entre os gestores e demais servidores para socialização interpessoal e troca de experiências, e ainda a implantação de programa de QVT que valorize a profissão gestor/docência.

## REFERÊNCIAS

- ADORNO, R.D. A LDB/96 e a Qualidade de Vida no Trabalho: com as palavras dos docentes na rede pública de Belo Horizonte. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, 2005.
- BOTH, J. et al. Qualidade de vida no trabalho percebida por professores de Educação Física. **Rev Bras Cineantropom Desempenho Hum**, v. 8, n. 2, p. 45-52, 2006.
- CABRAL JÚNIOR, U. B. C. **O ambiente de Trabalho dos profissionais de educação**. Rio de Janeiro: Ed.DP et Alii Editora Ltda. 2013.
- CAMARINI, G.; CHAMON, E.M.Q.O. Qualidade de Vida no Trabalho: Estado da Arte na Construção Civil. In: CHAMON, E.M.Q.O, (Org.). **Qualidade de Vida no Trabalho**. 1. ed. Rio de Janeiro, RJ: Brasport, 2011. v. 1. 250 p.
- CAVASSANI, A. P.; CAVASSANI, E. B.; BIAZIN, C. C. Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam as organizações. **XIII SIMPEP–Bauru, SP, Brasil**, v. 6, 2006.
- CHAMON, E.M.Q.O. **Qualidade de Vida no Trabalho**. 1. ed. Rio de Janeiro, RJ: Brasport, 2011. v. 1. 250 p.
- COSTA, G. P. da. **Qualidade de Vida no Trabalho de Docentes da Universidade Estadual do Maranhão: depende do eu, da Instituição ou de nós?** 2000. 97 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- CURY JUNIOR, C. H. Qualidade de vida no trabalho e subjetividades docentes. **Revista Evidência**, v. 6, n. 6, 2012.
- DA SILVA TIMOSSI, L. et al. Adaptação do modelo de Walton para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho-DOI: 10.4025/reveducfis. v.20i3. 5780. **Journal of Physical Education**, v. 20, n. 3, p. 395-405, 2009.
- DORNELAS, D. et al. Qualidade de vida de professoras do ensino básico da rede pública. **Revista Brasileira em Promoção da Saúde**, v. 28, n. 2, 2015.
- FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- FERREIRA, M. C.; ALVES, L.; TOSTES, N. Gestão de qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 25, n. 3, p. 319-327, 2009.
- FIELD, A. **Descobrendo a estatística usando o SPSS-2**. Bookman Editora, 2009.
- FREITAS, A. L. P.; DE SOUZA, R. G. B. Um modelo para avaliação da qualidade de vida no trabalho em universidades públicas. **Sistemas & Gestão**, v. 4, n. 2, p. 136-154, 2009.
- GONÇALVES, A. P. E.; FREITAS, A. L. P. Avaliação da qualidade de vida no trabalho no setor de extração e beneficiamento de rochas: um estudo experimental. **SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO–UNESP**, v. 17. 2010.
- GRECA, A. R; MARTINS, M. T. M. C. **Qualidade de vida no Trabalho: O papel da liderança na construção do seu sentido**. In: Chamon, E.M.Q.O.(Org.). **Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: Brasport, 2011

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Sinopses Estatísticas da Educação Básica, 2016. Brasília: Inep, 2017. Disponível em: <<http://inep.gov.br/sinopses-estatisticas-da-educacao-basica>> Acesso em: 12 de abril de 2017.

LEITE JÚNIOR, J. AP; CHAMON, E. M.Q.O.; CHAMON, M. A. Um Estudo da Qualidade de Vida no Trabalho em um Instituto de Pesquisa. **SANTANNA, Anderson S; KILIMNIK, Zélia M. Qualidade de Vida no Trabalho: abordagens e fundamentos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

LIBÂNEO, J. C.; DE OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização.** 7.ed. – São Paulo: Cortez, 2009.

LIMONGI FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial.** 2.ed.-9.reimpr. – São Paulo: Atlas, 2014.

LÜCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática.** 4.ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** – 7.ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** – 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, G. de A. **Estatística geral e aplicada.** Editora Atlas SA, 2008.

MARQUES, A. L. et al. A LDB/96 e a qualidade de vida no trabalho: com a palavra os docentes da rede pública de belo horizonte. **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, n. 20, p. 70, 2008.

MENDONÇA, M. H. **A qualidade de vida no trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina: um estudo de caso com os docentes efetivos de ensino superior do Centro Socioeconômico (UFSC).** 2013. 147 p. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

MENDONÇA, H.; TAMAYO, A. Percepção de justiça e reações retaliatórias nas organizações: análise empírica de um modelo atitudinal. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 2, p. 117-135, 2004.

MOREIRA, H. de R. et al. Qualidade de vida do trabalhador docente e os ciclos vitais de professores de Educação Física do Estado do Paraná, Brasil. **Rev. bras. ciênc. mov**, p. 12-20, 2010.

PETROSKI, E. C. **Qualidade de vida no trabalho e suas relações com estresse, nível de atividade física e risco coronariano de professores universitários.** 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 2004.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial.** 15.ed.atualizada e ampliada. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2016.

ROESCH, S. M. A.; BECKER, G. V.; DE MELLO, M. I. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2.ed. – São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, S. J. **A Qualidade de Vida no Trabalho dos Professores do Ensino Médio da Educação Básica Pública e Privada de Paracatu – MG**. (Dissertação: Mestrado Profissional em Administração). Pedro Leopoldo: FPL, 2012. 100p.

SANT'ANNA, A. de S.; KILIMNIK, Z. M.; MORAES, L. F. R. de. Antecedentes, origens e evolução do movimento em torno da Qualidade de Vida no Trabalho. **Qualidade de vida no trabalho**: abordagens e fundamentos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

SANTANA, L. LS et al. Gestores escolares da rede pública em Minas Gerais: fatores de satisfação no trabalho. **Educação em Revista**, v. 28, n. 1, p. 491-520, 2012.

SANTOS, A. N. C. **A Gestão Participativa na Escola Pública**: estudo sobre a visão de gestores escolares do município pólo de Castanhal/PA. 2008. Dissertação (Mestrado) - UNITAU, Taubaté, 2008.

SCHUCH, C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: a percepção dos professores da Universidade do Planalto Catarinense. 2001. 93 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

SILVA, M. A. L. da. **Qualidade de vida no trabalho, estresse e saúde mental dos professores universitários**: um estudo comparativo entre instituições públicas e privadas em Belo Horizonte - MG. Florianópolis, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

TOJAL, M. C; OLIVEIRA, A. L.; CHAMON, E. M. Q. O. **Estresse e Estratégias de Enfrentamento: um estudo com Gestores de Escolas Públicas**. In: Chamon, E. M. Q. O. (Org.). **Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.

XAVIER, L. N. B. **A importância da Gestão Participativa para o Desenvolvimento das Escolas Públicas do distrito de Icoaraci segundo a visão de seus Gestores**. 2010. Dissertação (Mestrado) - UNITAU, Taubaté, 2010.

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO****01. Gênero:**

- Masculino
- Feminino
- Outro

**02. Qual a média de idade:**

- Até 29 anos
- Entre 30 a 55 anos
- Entre 46 a 55 anos
- Acima de 56 anos

**03. Qual seu nível de Escolaridade:**

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior
- Pós – Graduação
- Mestrado
- Doutorado

**04. Qual sua renda per capita mensal?**

- Até R\$ 1.300,00
- De R\$ 1.301,00 a R\$ 1.999,00
- De R\$ 2.000,00 a R\$ 2.999,00
- De R\$ 3.000,00 a R\$ 3.999,00
- Acima de R\$ 4.000,00

**05. Como você considera sua situação econômica:**

- Ruim
- Regular
- Boa
- Ótimo

**06. Qual o tempo de serviço na função?**

- Menos de 1 ano
- De 1 a 2 anos
- De 6 a 9 anos
- Acima de 10 anos

**07. Qual sua carga horária média diária?**

- Menos de 4 horas
- De 5 a 8 horas
- Acima de 9 horas

## ANEXO A – INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO - MODELO DE WALTON (1973)

Leia atentamente as questões e marque a alternativa que corresponde a sua avaliação em cada item solicitado, seguindo a escala abaixo:

### ESCALA DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

1. Muito insatisfeito	2. Insatisfeito	3. Nem satisfeito e nem insatisfeito	4. Satisfeito	5. Muito satisfeito
--------------------------	--------------------	---	------------------	------------------------

### QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO SEGUNDO MODELO DE WALTON

<b>1. Em relação ao salário (compensação) justo e adequado</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.1 O quanto você está satisfeito com o seu salário (remuneração)?					
1.2 O quanto você está satisfeito com seu salário, se você o comparar com o salário dos seus colegas?					
1.3 O quanto você está satisfeito com os benefícios extras (alimentação, transporte, médico, dentista, etc) que a empresa oferece?					
<b>2. Em relação as suas condições de trabalho</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
2.1 O quanto você está satisfeito com sua jornada de trabalho semanal (quantidade de horas trabalhadas)?					
2.2 Em relação a sua carga de trabalho (quantidade de trabalho), como você se sente?					
2.3 Em relação ao uso de tecnologia no trabalho que você faz, como você se sente?					
2.4 O quanto você está satisfeito com os equipamentos de segurança, proteção individual e coletiva disponibilizados pela empresa?					
2.5 Em relação ao cansaço que seu trabalho lhe causa, como você se sente?					
<b>3. Em relação ao uso das suas capacidade no trabalho</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
3.1 Você está satisfeito com a autonomia (oportunidade de tomar decisões) que possui no seu trabalho?					
3.2 Você está satisfeito com a importância da tarefa/trabalho/atividade que você faz?					
3.3 Em relação à polivalência (possibilidade de desempenhar várias tarefas e trabalhos) no trabalho, como você se sente?					
3.4 O quanto você está satisfeito com a sua avaliação de desempenho (ter conhecimento do quanto bom ou ruim está o seu desempenho no trabalho)?					
3.5 Em relação à responsabilidade conferida (responsabilidade de trabalho dada a você), como você se sente?					
<b>4. Em relação às oportunidades que você tem no seu trabalho</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
4.1 O quanto você está satisfeito com a sua oportunidade de crescimento profissional?					
4.2 O quanto você está satisfeito com os treinamentos que você faz?					
4.3 Em relação ao incentivo que a empresa dá para você estudar, como você se sente?					
<b>5. Em relação à integração social no seu trabalho</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5.1 Em relação à discriminação (social, racial, religiosa, sexual, etc) no seu trabalho como você se sente?					

5.2 Em relação ao seu relacionamento com colegas e chefes no seu trabalho, como você se sente?					
5.3 Em relação ao comprometimento da sua equipe e colegas com o trabalho, como você se sente?					
5.4 O quanto você está satisfeito com a valorização de suas ideias e iniciativas no trabalho?					
<b>6.Em relação ao constitucionalismo (respeito às leis) do seu trabalho</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6.1 O quanto você está satisfeito com a empresa por ela respeitar os direitos do trabalhador?					
6.2 O quanto você está satisfeito com as normas e regras do seu trabalho?					
6.3 Em relação ao respeito a sua individualidade (características individuais e particularidades) no trabalho, como você se sente?					
<b>7.Em relação ao espaço que o trabalho ocupa na sua vida</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
7.1 O quanto você está satisfeito com a influência do trabalho sobre sua vida/rotina familiar?					
7.2 O quanto você está satisfeito com a influência do trabalho sobre sua possibilidade de lazer?					
7.3 O quanto você está satisfeito com seus horários de trabalho e de descanso?					
<b>8.Em relação à relevância social e importância do seu trabalho</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
8.1 Em relação ao orgulho de realizar o seu trabalho, como você se sente?					
8.2 Você está satisfeito com a imagem que esta empresa tem perante a sociedade?					
8.3 O quanto você está satisfeito com a integração comunitária (contribuição					
8.4 O quanto você está satisfeito com a qualidade e serviços prestados que a empresa oferece?					

Fonte: Fernandes (1996)

## **ANEXO B – TERMO DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL**

Esta pesquisa está sendo realizada pela Sr<sup>a</sup>. Alda Dantas do Rêgo, aluna do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté (Programa de Pós-Graduação em Administração), como Trabalho de Conclusão de Curso, sendo orientada e supervisionada pela profa. Dra. Adriana Leônidas Oliveira

Seguindo preceitos éticos, informamos que pela natureza da pesquisa, a participação desta organização não acarretará em quaisquer danos a mesma. A seguir, damos as informações gerais sobre esta pesquisa, reafirmando que qualquer outra informação poderá ser fornecida a qualquer momento, pela aluna pesquisadora ou pela professora responsável.

**TEMA DA PESQUISA:** Qualidade de Vida no Trabalho de Gestores de Escolas Públicas.

**OBJETIVO:** De caracterizar a qualidade de vida no trabalho de gestores de escolas públicas no município de Imperatriz/MA.

**PROCEDIMENTO:** O procedimento será a aplicação de questionário para coleta de dados para fundamentação da pesquisa.

**SUA PARTICIPAÇÃO:** Autorizar a aplicação da pesquisa nesta organização.

Após a conclusão da pesquisa, prevista para abril de 2018, uma dissertação, contendo todos os dados e conclusões, estará à disposição na Biblioteca da Universidade de Taubaté.

Agradecemos sua autorização, enfatizando que a mesma em muito contribuirá para a construção de um conhecimento atual nesta área.

---

Profa. Orientadora  
RG

---

Aluna  
RG



## ANEXO C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

**PESQUISA:** Qualidade de Vida no Trabalho de Gestores de Escolas Públicas.

**1. Natureza da pesquisa:** A pesquisa tem por finalidade caracterizar a qualidade de vida no trabalho de gestores de escolas públicas municipais, no município de Imperatriz, estado do Maranhão.

**2. Participantes da pesquisa:** A pesquisa será realizada com a população de gestores escolares das escolas públicas municipais do município de Imperatriz.

**3. Envolvimento na pesquisa:** Ao participar do estudo você deverá responder um questionário com perguntas fechadas. É previsto apenas um contato com os pesquisados, em reunião mensal que ocorre na Associação de Gestores Municipais e individualmente na escola. Você tem a liberdade de recusar a sua participação, sem qualquer prejuízo para você. Solicitamos sua colaboração para responder o questionário para uma análise mais concisa da sua experiência e sua opinião. Sempre que quiser você poderá pedir mais informações sobre a pesquisa. Poderá entrar em contato com a Orientadora da pesquisa Profa. Dra. Adriana Leônidas de Oliveira através do telefone (12) 3625-4283 ou com a aluna pesquisadora Alda Dantas do Rêgo, através do telefone (99) 98836-3390 (inclusive ligações a cobrar).

**4. Riscos:** A participação nesta pesquisa traz riscos mínimos a sua pessoa, uma vez que há muito baixa probabilidade do questionário causar qualquer desconforto. Os procedimentos utilizados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da ética na Pesquisa com Seres Humanos conforme a Resolução n. 510/16 do Conselho Nacional de Saúde.

**5. Confidencialidade:** Todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Os relatos da pesquisa serão identificados com um código, e não com o nome.

**6. Benefícios:** Ao participar desta pesquisa você não deverá ter nenhum benefício direto. Entretanto, esperamos que este estudo traga informações importantes sobre questões relativas a qualidade de vida no trabalho. No futuro, essas informações poderão ser usadas em benefício de outras profissionais.

**7. Pagamento:** Você não terá nenhum tipo de despesa por participar desta pesquisa, bem como nada será pago por sua participação.

**8.** Você pode a qualquer momento, retirar seu consentimento, excluindo a sua participação.

**9.** Após a conclusão estará à disposição no Programa de Pós-Graduação da Universidade de Taubaté, uma dissertação contendo os resultados.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa.

Portanto, preencha os itens que seguem:

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, quero participar da pesquisa.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

(Nome do participante da pesquisa e RG)

Alda Dantas do Rêgo  
Aluna pesquisadora responsável  
(RG. XXXXXXXXXXXXXXXX)

Tel: (99) 988XX-XX90 (inclusive ligações a cobrar)

## ANEXO D – PARECER DO CEP



Continuação do Parecer: 1.959.633

### Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

A pesquisadora apresentou os Termos obrigatórios

### Recomendações:

Inserir no cronograma a apresentação do projeto no Comitê de Ética.

Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté recomenda a entrega do relatório final ao término da pesquisa.

### Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Cumprir a recomendação.

### Considerações Finais a critério do CEP:

O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté no uso das competências definidas na Resolução CNS/MS 466/12 e na Resolução CNS/MS 510/16, considerou o Projeto de Pesquisa: APROVADO.

### Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_867437.pdf	04/03/2017 08:58:31		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	04/03/2017 08:58:02	ALDA DANTAS DO REGO	Aceito
Outros	autorizacao_Institucional.pdf	03/03/2017 15:43:40	ALDA DANTAS DO REGO	Aceito
Outros	INSTRUMENTOS_DE_COLETA_DE_DADOS.pdf	01/03/2017 22:15:16	ALDA DANTAS DO REGO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO_de_PESQUISA_Completo.pdf	01/03/2017 22:14:40	ALDA DANTAS DO REGO	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_Rosto.pdf	18/02/2017 18:59:01	ALDA DANTAS DO REGO	Aceito

### Situação do Parecer:

Aprovado

### Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210  
 Bairro: Centro CEP: 12.020-040  
 UF: SP Município: TAUBATE  
 Telefone: (12)3635-1233 Fax: (12)3635-1233 E-mail: cepunitau@unitau.br