



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

GESTÃO UNIVERSITÁRIA E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: O CASE DO UNILASALLE CANOAS

Henrique Guths - UNILASSALE

Paulo Fossatti - UNILASSALE

Cledes Antonio Casagrande - UNILASSALE

Resumo

O Artigo problematiza os resultados parciais do Programa "Qualidade de vida no trabalho" sob a ótica do bem-estar físico, psíquico, intelectual e espiritual. A pesquisa tem por foco o cuidado com a formação integral das pessoas que trabalham no Centro Universitário La Salle - Unilasalle de Canoas - RS- Brasil. Mostra a importância da formação integral dos colaboradores conforme os princípios educativos lassalistas. Os resultados traduzem-se na construção de ações educativas dos colaboradores sobre saúde, lazer, interações sociais e pessoais, relações interpessoais, produtividade, segurança e satisfação no ambiente de trabalho. Os dados sugerem, ainda, às Instituições de Ensino Superior, a criação de ambientes e programas formativos que sejam favoráveis ao bem-estar integral e integrador de seus colaboradores.

Palavras-chave: educação superior; qualidade de vida no trabalho; educação lassalista



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Introdução

A Educação Lassalista está ancorada num conceito de educação que engloba o todo da pessoa e, ao mesmo tempo, todo o transcorrer da vida. Essa compreensão inclui e transcende a lógica da educação formal escolar. Procura garantir, juntamente com as habilidades e as competências, próprias de cada etapa formativa, ideais e valores responsáveis por uma formação humana e cristã de qualidade, que dê unidade e sentido à vida.

A Proposta Educativa Lassalista assegura uma concepção de educação integral e integradora em seus conteúdos e processos. Concebe a pessoa, como unidade na diversidade das dimensões – psicofísico, psicossocial e racional-espiritual – e dos modos de ação no mundo. A adjetivação integral denota a insistência de que os elementos vivenciais e teóricos integram-se harmonicamente no currículo escolar. Isso implica profunda complementaridade e intrínseca coexistência dos dados epistemológicos, antropológicos, éticos e estéticos enquanto fundamentos dos processos de ensino e de aprendizagem.

Todos esses elementos podem ser reconhecidos, na Educação Lassalista, na preocupação com o tornar-se pessoa, tarefa que se estende por toda a vida além do tempo acadêmico. Formar para a vida torna-se sinônimo de vivência de ideais e valores, de preparação para o mercado de trabalho, de enfrentamento criativo das adversidades que o cotidiano exige, na capacidade para posicionar-se ética e criativamente frente aos desafios da contemporaneidade.

Na contramão da história, La Salle renovou a escola para torná-la acessível aos pobres enquanto sinônimo de cuidado do ser em sua totalidade. Essa tentativa de superação de uma concepção parcial de educação, no compromisso e na problematização das diversas dimensões da pessoa, aqui entendida como seus colaboradores, rumo a uma educação integral e integradora, é tema que nos ocupa neste texto.

O Artigo problematiza os resultados parciais do Programa "Qualidade de vida no trabalho" sob a ótica do bem-estar físico, psíquico, intelectual e espiritual. O estudo tem por foco o cuidado com a formação integral das pessoas que trabalham no Centro Universitário La Salle – Unilasalle de Canoas – RS – Brasil. Mostra a importância e os resultados da formação integral e integradora dos colaboradores conforme os princípios educativos lassalistas.

1. Abordagem Metodológica

A pesquisa, tipo Estudo de Caso, tem como campo empírico o Unilasalle Canoas, Instituição de Ensino Superior (IES) Comunitária do sul do Brasil. Para Yin (2005, p. 24): “o estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, políticos e relacionados”. “Dessa forma, “os estudos de caso têm sido realizados sobre decisões, programas, processo de implementação e mudança organizacional”. (Idem, p. 51).

A Instituição, campo empírico da pesquisa, faz parte de uma Rede de Ensino que está presente em mais de 80 países, tendo obras educativas que contemplam a Educação Básica e o Ensino Superior e obras assistenciais direcionadas às pessoas em situação de vulnerabilidade



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

social. Iniciou suas atividades no ano de 1976 e hoje conta com 34 Cursos de Graduação e 4 programas de Mestrado atendendo no total, cerca de 8 mil alunos entre graduação e pós-graduação.

A IES tem como Missão “Promover o desenvolvimento da pessoa, através do ensino, da pesquisa e da extensão, comprometida com a transformação da sociedade nas dimensões humana e cristã”. (CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE, 2013c, p. 11). Em relação aos princípios norteadores de sua ação destacam-se:

Inspiração e vivência cristã; Prática da Excelência do Ensino; Exercício da Cidadania fraterna e solidária; respeito à diversidade e à vida; Valorização da inovação, da criatividade e do empreendedorismo; Qualificação dos agentes educativos; Agilidade e compartilhamento da informação; Integração entre ensino, pesquisa e extensão; Eficiência e eficácia na gestão e Valorização do ambiente para as relações interpessoais. (CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE, 2013c, p. 11).

Os dados foram coletados através da análise de documentos (Plano de Desenvolvimento Institucional, Projeto Político-Pedagógico, Relatório do Programa Gaúcho de Qualidade e de Produtividade (PGQP), Atas dos Conselhos de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE) e do Conselho Superior Universitário (CONSUN) e Atas das Reuniões do BSC, observando-se o que sugerem Laville, Dionne (1999); Gil (2010); Roesch (2010) e Pádua (2004).

2. Referencial Teórico

2.1 Princípios da educação Lassalista e conceito de pessoa

A Formação Integral, sob a perspectiva teórica Lassalista, efetiva-se a partir de princípios que lhe dão identidade e características próprias. Tais princípios fundamentam o constructo teórico e sustentam as opções práticas da Educação Lassalista (PROVÍNCIA LASSALISTA DE PORTO ALEGRE, 2004b, p. 49-56). São eles:

princípios antropológicos: uma concepção de ser humano enquanto pessoa, imagem e semelhança de Deus, que se expressa nos diversos níveis de existência, nas potencialidades e nas relações que estabelece;

princípios epistemológicos: o conhecimento é um produto social, histórico, contextualizado. É passível de construções e reconstruções individuais e coletivas;

princípios ético-morais: a formação do ser humano implica a formação da moralidade e do agir ético, orientando as ações ao bem viver, à convivência pacífica, ao discernimento, à responsabilidade social e ao convívio fraterno, justo e solidário;

princípios administrativos: a instituição educativa Lassalista organiza-se enquanto Comunidade Educativa, na qual todos os seus integrantes são convidados, respeitadas as obrigações e a responsabilidade, a participar efetivamente da vida e da gestão da obra, de modo que ela tenha viabilidade pedagógica e sustentabilidade econômico-financeira;

princípios pedagógicos: a Educação Lassalista acredita que todos os seres humanos são capazes de aprender e de aprender continuamente. Esta concepção possibilita entender a educação como contínua, integral e integradora, que começa com o nascimento do sujeito e o acompanha no transcorrer de toda a sua existência.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Ao buscar a formação integral, além de referir-se às dimensões do físico, psíquico e espiritual-razional, a concepção lassalista de formação pressupõe a necessidade de educar as potencialidades, expressas no afeto, na inteligência e na vontade, em sua totalidade.

Concebemos a pessoa como um ser que se expressa como um todo, constituído em três níveis: físico, psíquico e espiritual; e em três potencialidades: afeto, inteligência e vontade, [...]. Compreendemos e tratamos a pessoa como sujeito de seu próprio desenvolvimento. Por isso, procuramos conhecê-la e respeitá-la, tanto em sua individualidade quanto em suas relações. (PROVÍNCIA LASSALISTA DE PORTO ALEGRE, 2004b, p. 49).

O conceito pessoa se constitui num termo fundamental do vocabulário Lassalista. Sua origem histórica remonta à linguagem teatral e jurídica, recebendo forte influência da Teologia e da Filosofia Cristã nascente. Originariamente, a palavra pessoa deriva da palavra latina *persona*, que significava máscara teatral, fazendo referência aos papéis representados pelo homem no decorrer de sua vida e ao conjunto de relações que ele estabelece.

Na modernidade, com a evolução do conceito, o termo *pessoa* passa a denotar a autorrelação do sujeito consigo mesmo: o eu é identificado com a consciência. Desse modo, o conceito de pessoa passa a ser sinônimo de razão, de autoconsciência e de representação. No bojo da pós-modernidade, o termo *pessoa* sofre influência das noções de intersubjetividade e de heterorrelação. Nesse sentido, a noção de *pessoa* diferencia-se da noção de eu, passando a significar uma unidade individual, bem como o conjunto de papéis que ela desempenha na relação com os outros e com o meio em que vive.

Entendemos que o conceito *pessoa* expressa a unidade do ser humano, a qual aparece, segundo Lima Vaz (1995, p. 190), como a “suprassunção de toda a série de categorias, seja como a síntese entre a essência e a existência ou entre o ser que é e o ser que se torna ele mesmo”. Ela é o termo integrador que expressa a unidade mais profunda acerca do que o homem é, do que foi e do que pode se tornar.

2.2 Educação integral e integradora

Desde a França do século XVII até os dias atuais, a Instituição Lassalista pautou, mediante discursos e práticas, a educação integral do ser humano, tanto dos educadores quanto dos educandos, na concepção de pessoa, considerada em globalidade e unidade. No dizer dos lassalistas atuais,

em qualquer encontro com a pessoa, percebemos que ela se expressa como um todo, e atinge o todo no outro. Nossa visão de pessoa concebe-a constituída em três níveis: físico, psíquico e espiritual. Nosso processo educativo tem isto presente, de forma implícita ou explícita. (PROVÍNCIA LASSALISTA DE PORTO ALEGRE, 2004a, p. 13).

No decorrer de sua construção teórica, a Proposta Educativa Lassalista sofre diversas influências, especialmente do humanismo cristão, do neotomismo, do existencialismo, da fenomenologia e da hermenêutica. Além disso, sua fundamentação teórico-prática ancora-se nas diversas Ciências Humanas – Filosofia, Psicologia, Sociologia e Teologia – com as quais dialoga e busca referências para fundamentar os processos de ensino e de aprendizagem.

É possível reconhecer, na Proposta Educativa Lassalista, noções teóricas oriundas da filosofia existencial de Kierkegaard (2007), através dos conceitos de liberdade e de responsabilidade, e do pensamento de Rollo May (1980, 1982, 1987), com os valores criativos e a questão da liberdade. Ela considera, também, as bases filosóficas da



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

fenomenología de Heidegger (1989), a partir da qual haure uma compreensão do sentido do ser humano enquanto ser-no-mundo, ser aí, na existência. Enquanto ser finito, circunscrito e histórico, o homem necessita ser educado e, ao mesmo tempo, humanizado.

Entretanto, apesar de sua circunscrição histórico-social, o ser humano não é uma mônada isolada, uma ilha. Buber (1974) nos leva a conceber como autêntica aquela existência que é construída no encontro com o outro, que se dá no diálogo e na relação eu-tu. Tal relação implica o desenvolvimento da capacidade para o diálogo. Nos dizeres de Gadamer (2004, p. 243), “a capacidade para o diálogo é um atributo natural do homem” que necessita ser exercitada e colocada em prática. Essa capacidade leva a “uma abertura ao outro, uma gradual aproximação mútua, mediante a qual se torna possível atingir a profundidade da comunhão humana”. (CASAGRANDE, 2009, p. 112).

A compreensão Lassalista de formação integral e integradora se dá numa perspectiva integral e almeja o que propõe Mosquera (1978, p. 20) que cada ser consiga tornar-se uma pessoa e que possa realizar-se perante a própria vida. Essa realidade somente é alcançada ao se considerar que o desenvolvimento humano é um processo existencial e espiritual, que percorre toda a vida, sendo ele resultante da

interação de pessoas no que diz respeito às suas estruturas ou aos seus produtos decorrentes de respostas e tendências, que abrem caminho para formas de comportamento e enriquecimento de si. Este conceito de desenvolvimento amplia a idéia de que existem apenas faixas pré-fixadas e certamente estáveis, pelas quais a pessoa precisa, necessariamente passar. Como o desenvolvimento existe desde o nascimento até a morte, a maneira mais aberta de entendê-lo pressupõe não apenas a pessoa em si, mas todo um contexto no qual se situam outras pessoas e padrões culturais. (MOSQUERA, 1987, p. 85).

Desse modo, ao abordarmos o tema da formação integral e integradora, partimos do princípio da unidade e da totalidade do ser humano. O conceito de formação integral Lassalista, também dialoga com o pensamento de Rogers (1982), expoente da psicologia humanista, com seu olhar para uma educação centrada na pessoa e compreendida em sua totalidade. Rogers aponta para os princípios básicos do processo a percorrer para nos tornarmos pessoas, de forma integral, na busca da vida plena, a qual é compreendida como “um *processo*, não um estado de ser [...] uma direção, não um destino”. (ROGERS, 1982, p. 166).

A releitura e a atualização deste referencial teórico Lassalista apresentam igualmente algo de Foucault (1990). Esse autor destaca o cuidado de si, já nas cidades da Grécia antiga, como sinônimo de ocupar-se de si mesmo. Esse cuidado regia a conduta social e pessoal na arte de viver. A cultura ocidental dissociou o conhece-te a ti mesmo do cuidado de si. Além do mais, reduziu o cuidado de si ao princípio délfico conhece-te a ti mesmo. A Formação integral e integradora, muito mais do que saber sobre si, visa à reflexão e ao cuidado de si, expressão de cuidado integrador.

Fossatti (2001) ao fazer um recorte sobre o cuidado de si dos Educadores Lassalistas, a partir dos referenciais foucaultianos, chega à conclusão que na Instituição Lassalista:

As técnicas de si apresentaram-se potencializadas no cuidado de si, superando o parcial “conhece-te a ti mesmo”. Assim, os processos de subjetivação inscreveram-se no desenvolvimento de possibilidades facilitadoras de novos modos de existência enunciados na crescente capacidade de conviver com o diferente, seja ele na forma



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

de discurso, prática ou pessoa; na atenção e incentivo ao diálogo e participação, primando pela implicação consciente e responsável dos seus na construção conflitiva da história lassalista. (FOSSATTI, 2001, p. 173).

A Educação Lassalista entende que o conceito de *formação integradora* implica em auxiliar no processo de integração da pessoa consigo mesma, com os outros e com o mundo, de modo que sua existência adquira um sentido progressivo. Trata-se, pois, de integrar, de modo harmônico, todas as dimensões, estruturas e processos de vida da pessoa, culminando na consolidação de uma identidade pessoal madura e condizente, e em um estilo de vida pautado em valores humanizadores, em princípios éticos, e estéticos em existências agregadoras e produtoras de mais vida.

Lemos na Proposta Educativa que a *educação integradora* “prepara não só para o domínio das diversas habilidades para a vida, mas que dá uma unidade, um direcionamento e um sentido a essa vida com as suas variadas dimensões”. (PROVÍNCIA LASSALISTA DE PORTO ALEGRE, 2004a, p. 32). O Projeto Pedagógico, levando em conta tais referenciais, representa o desejo de que as Instituições Educativas Lassalistas formem pessoas “conscientes, livres, responsáveis, solidárias, participativas e abertas ao transcendente em vista da construção do Reino de Deus”. (PROVÍNCIA LASSALISTA DE PORTO ALEGRE, 2004b, p.49).

Sendo progressiva, a identidade pessoal é resultado de opções pessoais, de processos formativos, de dinâmicas sociais, de inserções culturais e de maturação biopsíquica. Antes de ser um resultado final, ela se constitui, basicamente, num processo, numa busca, numa construção que engloba todas as dimensões da vida e o transcorrer de toda a existência.

Além disso, a identidade pessoal do eu caracteriza-se por ser o estágio mais avançado do desenvolvimento moral. Ela principia com a assunção ou a internalização de determinados papéis e normas sociais. Isso somente se torna possível a partir da aprendizagem dos papéis sociais e da possibilidade de seguir normas mediante a assunção da perspectiva do ‘outro generalizado’¹ ou da vontade normativa intersubjetivamente aceita. Conforme Habermas (2003, p. 177), essa identidade convencional “permite ao adolescente sair abstratamente de uma interação interpessoal, bem como simultânea e mutuamente coordenar e considerar as perspectivas (e suas interações) do si-próprio e do(s) outro(s)”.

A identidade pessoal pós-convencional é caracterizada como uma identidade afirmada por conta própria em contexto intersubjetivo. Pressupõe a capacidade de agir autonomamente, orientar a própria ação em bases universais e realizar-se a si mesmo enquanto uma vida assumida responsável e autonomamente.

O ser humano, para desenvolver uma identidade do eu, deverá, portanto, constituir uma autorreferência simbólica de si mesmo, um mundo subjetivo de sentido, bem como desenvolver a capacidade de agir comunicativamente² e mediante as normas convencionalmente estabelecidas. Além disso, deverá ser capaz de olhar para a própria existência, dotá-la de sentido e decidir-se pró-ativamente acerca de que tipo de ser humano quer ser no futuro, numa tríplice relação: consigo mesmo, com o outro e com o mundo.

A esse novo tipo de identidade exigida, a identidade pós-convencional, corresponde um processo progressivo de individuação, de autonomia, de autodeterminação e de autorrealização.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Portanto, é desafio premente, para a Educação Lassalista, pensar os processos de estruturação das identidades individuais, especialmente nas suas interconexões e interdependências com os processos formativos, inclusive dos colaboradores universitários. Igualmente, há que se levar em conta as exigências que a sociedade atual impõe ao sujeito, exigindo-lhe cada vez mais o exercício da autonomia, da liberdade, da criatividade e da autodeterminação.

2.3 Qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho

O tema Qualidade de Vida e Qualidade de Vida no Trabalho tem sido pesquisado e discutido nas últimas décadas, especialmente em decorrência da maior pressão empresarial gerada pela alta competitividade e dos desafios socioeconômicos originados das novas tecnologias, dos novos padrões de consumo, estilo de vida, internacionalização das relações e do mercado de trabalho. Este novo cenário gera novas demandas de condições de vida e bem-estar e é neste contexto que se percebe a importância do tema em questão (LIMONGI-FRANÇA; KANIKADAN, 2006).

Segundo Fernandes (1996), não se pode falar em qualidade de produtos e serviços se aqueles que vão produzi-los não têm qualidade de vida no trabalho. A análise dos fatores críticos e dos indicadores biopsicossocial e organizacional representam, atualmente, uma condição estratégica de competitividade das empresas no mercado global. Os fatores críticos representariam o posicionamento da organização enquanto que os indicadores biopsicossocial e organizacional, o indivíduo.

Um dos maiores desafios para as Instituições de Educação Superior (IES) está em alcançar o equilíbrio entre o que a instituição promove de qualidade de vida no trabalho e o quanto os seus colaboradores percebem a sua qualidade de vida no trabalho. Segundo Xavier (1997), a gestão da qualidade se apoia em um conjunto estrategicamente organizado de princípios e métodos que visa à mobilização e à cooperação de todos os membros da organização com o objetivo de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, e assim obter a máxima satisfação dos clientes, aliada a um acréscimo de bem-estar para seus membros, de acordo com as exigências da sociedade.

Os principais setores envolvidos com esse tema abordam a qualidade de vida como um elemento diferenciador para a sobrevivência das organizações e dos trabalhadores. A noção de qualidade de vida é eminentemente humana, e abrange muitos significados que refletem conhecimentos, experiências, e valores do individual e da coletividade (SCHMIDT, 2004).

A Organização Mundial de Saúde (OMS) considera que a qualidade de vida engloba as seguintes dimensões: saúde física, saúde psicológica, nível de independência, relações sociais e meio ambiente. Por definição da OMS, a qualidade de vida é

uma percepção do indivíduo de sua posição na vida no contexto da cultura e sistema de valores em que ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações. É um conceito de limites extensos e influenciados numa maneira complexa pela saúde física, estado psicológico, crenças pessoais, relacionamentos sociais e suas relações com características relevantes do meio ambiente. (WHOQOL Group, 1995).

Dessa forma, entende-se que o tema Qualidade de Vida proporciona um movimento complexo numa visão sistêmica, pois a sensação, ou a percepção de bem-estar da pessoa não representa apenas ter condição de saúde, pois como a OMS apresenta, “a saúde não seria



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

apenas a ausência de doença, mas também o completo bem-estar biológico, psicológico e social”. Ou seja, deriva da satisfação com as áreas da vida que são importantes para ela (FERRANS; POWERS, 1985).

Vários autores propõem conceitos para a qualidade de vida e assim, pode ser considerada como a satisfação com o bem-estar físico e mental, relação com outras pessoas, envolvimento em atividades sociais, comunitárias e físicas, desenvolvimento e enriquecimento pessoal, recreação, e independência para a realização de atividades (FLANAGAN, 1982; BURCKHARDT et al, 1989; SCHMIDT, 2004). Quando o tema é incluído no ambiente organizacional, passamos a chamá-lo de Qualidade de Vida no Trabalho e trata-se de uma área que estuda os aspectos ligados ao bem-estar das pessoas em situação de trabalho. (SANT’ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011).

Ainda hoje, o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho é abrangente e não consensual, pois os cargos e postos de trabalho representam não apenas uma fonte de renda aos trabalhadores, mas também um meio de satisfazer suas necessidades de toda ordem, com reflexos evidentes em sua qualidade de vida (FERNANDES, 1996).

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem como meta “gerar uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolve, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia em nível de cargo, recebimento de recursos e *feedback* sobre o desempenho, com tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e com ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo”. (WALTON, 1975).

Da mesma forma, para Fernandes (1996), a competitividade das empresas através do alcance de suas metas de produtividade está diretamente relacionada com o comprometimento dos empregados advindo da satisfação com o trabalho. Quando não é levado em conta o fator humano, o desempenho do empregado fica comprometido pelos baixos níveis de satisfação. Assim, afeta o atendimento das exigências do cliente, inviabilizando as estratégias voltadas para a melhoria da qualidade dos produtos e serviços.

Uma nova visão do conceito de QVT é apresentada por Limongi-França (2003) quando entende que é o conjunto das ações de uma empresa no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho. A construção da QVT ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, a partir do enfoque biopsicossocial. Este conceito envolve as áreas de conhecimento científico como saúde, ecologia, ergonomia, psicologia, sociologia, economia, administração e engenharia. Situando o conceito em dois movimentos principais da Gestão da QVT: um individual e outro organizacional.

O movimento individual caracteriza-se pelo aprofundamento da compreensão a respeito do estresse e das doenças associadas às condições de trabalho. O movimento organizacional se refere à expansão do conceito de qualidade total, que deixa de restringir-se a processos e a produtos para abranger aspectos comportamentais e satisfação de expectativas individuais, visando à concretização dos resultados da empresa.

No contexto organizacional, esta abordagem pode ser associada à ética da condição humana. Esta ética busca desde a identificação, eliminação, neutralização ou controle de riscos ocupacionais observáveis no ambiente físico, padrões de relações de trabalho, carga física e mental requerida para cada atividade, implicações políticas e ideológicas, dinâmica da



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

liderança empresarial e do poder formal até o significado do trabalho em si, relacionamento e satisfação no trabalho. (LIMONGI-FRANÇA, 1997).

2.4 Gestão universitária e a interface com a QVT

As instituições de ensino figuraram por vários anos num cenário de pouca competitividade, uma vez que a procura era maior que a oferta, sendo rentável aos proponentes. Isso levou ao não fortalecimento do processo de elaboração e implementação de estratégias para seu crescimento e sobrevivência. Assim, com o surgimento de novas instituições e o aumento na oferta de cursos por parte das já existentes, a competitividade passou a existir, diminuindo a lucratividade e gerando crise no setor. (COLOMBO, 2004).

A busca constante de estratégias para sobreviver à concorrência faz com que as IES passem a ter o status de empresas. Assim, com a necessidade de mudança de seus paradigmas, passam a olhar para si mesmas, numa visão empresarial, inseridas em um cenário de negócios. Identificar e atender as necessidades e as expectativas de seus clientes e de outras partes interessadas (proprietários, mantenedores, acionistas, fornecedores, comunidades acadêmicas em geral) na busca de melhores posições competitivas, através da conquista de excelentes padrões de qualidade, começa a fazer parte do seu novo modo de ser. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSHI, 2005 e COLOMBO, 2004).

A gestão universitária, especialmente na última década, passa a desenvolver seus processos com olhos da gestão da qualidade onde as atividades coordenadas são usadas como forma de comandar e controlar uma organização com base nas políticas e diretrizes utilizadas para se alcançar os objetivos determinados pelo seu planejamento estratégico. A grande maioria dos educadores, ao defender os princípios e valores da sua atividade, muitas vezes reluta em aceitar a incorporação de estratégias e mecanismos provenientes de outras atividades empresariais, criando a ideia de que educação e empresa são incompatíveis.

Cabe ao gestor a tarefa de difundir tal postura e formar um grupo de trabalho comprometido com o bom desempenho da escola como um todo, pois esta só terá se apropriado de seu caráter empresarial à medida que cada professor ou funcionário se perceber responsável pela saúde da empresa, ao sugerir uma iniciativa que implique na redução de custo, ou abrir seus canais de escuta para a clientela com o qual se relaciona direta ou indiretamente. (COLOMBO, 2004, p. 375).

Segundo Colombo apud Ribeiro; Neto e Oliveira (2008) uma instituição de ensino define-se como um sistema, e a gestão da qualidade dentro deste sistema é como um conjunto de atividades coordenadas que são utilizadas para dirigir e controlar uma organização com base em suas políticas e diretrizes estabelecidas, voltados para alcançar seus objetivos determinados no planejamento estratégico. Já para Tachizawa e Andrade (2006), muitas instituições de ensino vêm adotando sistemas de gestão que buscam complementar o monitoramento da qualidade e do desempenho das mesmas perante os sistemas de avaliação, segundo critérios legais aos quais são regidas.

Conforme Xavier apud Tachizawa e Andrade (2006), a gestão de qualidade nas IES se apoia em um conjunto de princípios e métodos, que visam à mobilização e à cooperação de todos os membros da organização e tem como objetivo melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, para obter maior satisfação dos clientes, e também o bem-estar para seus membros, de acordo com exigências da sociedade. Porém, não deve ser encarada como uma mudança



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

que possui data de início e fim, pois se trata de um processo contínuo com intensa participação de todos os níveis da IES.

Para bem atender o cliente externo da IES, a organização não deve esquecer o cliente interno. Isso significa que, para satisfazer o cliente externo, as organizações precisam antes satisfazer os seus colaboradores responsáveis pelo produto ou serviço oferecido. Dessa forma, é importante salientar que a QVT representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização. (CHIAVENATO, 2010).

Este aspecto é corroborado pelas colocações de Silva (2009, p. 74):

A competitividade da IES é influenciada por fatores internos, dentro do contexto organizacional, representados pelas atividades relevantes perante a sua concorrência, no que concerne a sua estratégia e prática de gestão, suas habilidades de inovação e capital humano diferenciado.

Portanto, a QVT relaciona-se com a mobilização, o comprometimento pessoal, a participação com o bem-estar do funcionário na execução da tarefa na empresa, visando a consecução das metas da Qualidade Total. Um ambiente organizacional onde há uma gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, sociológicos, psicológicos e tecnológicos da organização do próprio trabalho torna-se saudável e mais propício ao aumento da produtividade. Este ambiente reflete no comportamento do funcionário no atendimento aos clientes e no contato com fornecedores. (FREITAS; SOUZA 2009). O Unilasalle Canoas tem se ocupado com a qualidade de vida de seus colaboradores, como passamos a relatar na sequência.

3. Análise dos dados: programa QVT no Unilasalle Canoas

No Unilasalle Canoas os discursos expressos em seus documentos, suas normativas ou suas regulamentações ganham forma e vida em práticas cada vez mais sistêmicas no cuidado com a vida dos seus colaboradores. As práticas mostram uma Instituição ocupada em cuidar das pessoas em suas múltiplas dimensões: física; psíquica; social; racional e espiritual. Dentre as políticas, programas ou projetos que efetivam tais práticas de formação integral e integradora destacamos alguns que participam do grande Programa QVT, a saber: Programa saúde do trabalhador; Projeto formação humana e Lassalista; Programa desenvolvimento de lideranças; Programa de formação continuada; Política de Incentivos.

Programa saúde do trabalhador: este programa visa o bem-estar dos colaboradores do Unilasalle, sejam docentes ou pessoal técnico administrativo. Tal programa desenvolve, principalmente, através de docentes e discentes, ações ligadas ao bem-estar físico e psicológico dos colaboradores. Dispõe, dentre outras, de infraestrutura ligada às clínicas integradas; ao centro saúde escola e à Diretoria de Gestão de Pessoas e da Mantenedora para melhor atender os colaboradores.

Projeto Formação Humana e Lassalista: é desenvolvido na parceria estabelecida entre o setor da Pastoral Universitária e a Diretoria Gestão de Pessoas. Tem por foco o crescimento humano, Lassalista e espiritual. Em seu plano de ação, procura atender a todos os colaboradores da IES com atividades nos eixos: ação, formação e espiritualidade. O projeto tem por finalidade gerar, implementar, articular e coordenar ações de pastoral, integrando-as



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

com o ensino, a pesquisa e a extensão, a partir de atividades orientadas para o desenvolvimento humano integral e sustentável e para a promoção da qualidade de vida no Campus. Dentre as principais atividades destacam-se: atividades de crescimento pessoal com saídas do campus; programa voluntariado; retiros personalizados; datas celebrativas; ações solidárias.

Programa desenvolvimento de lideranças: busca desenvolver habilidades e competências pessoais e de gestão em uma universidade católica. As necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas através do Programa Gestão por Competências, de acompanhamentos do setor Gestão de Pessoas, e dos levantamentos realizados pelos Líderes das áreas que vivenciam o dia a dia ao lado dos colaboradores.

Proativamente, com intuito de identificar e entender as aptidões naturais das lideranças e desenvolver suas competências, em 2012 foi dado início ao Programa de Desenvolvimento de Lideranças, com apoio de consultoria externa, utilizando a metodologia de análise de perfil comportamental *e-talent*. Esta metodologia considera quatro fatores comportamentais: Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade (DISC), que a depender da intensidade de cada um define a essência de uma pessoa, ou seja, o seu talento. O relatório DISC permite a identificação do perfil comportamental, características marcantes, comunicação, tomada de decisão, automotivação, organização, planejamento, modo de gerenciar e ser gerenciado. Além disso, correlaciona os traços fortes com talentos e cargos através da análise dos subfatores DISC. Na atualidade, numa decisão inédita de reitoria, 98 líderes integram este programa.

Programa de Formação Continuada: além do desenvolvimento individual, é planejado anualmente, o desenvolvimento de equipes por meio do Programa de Formação Continuada, para o corpo técnico-administrativo, conduzidos pelo setor Gestão de Pessoas e Pastoral Universitária. O intuito também é oportunizar espaços únicos de integração, convivência e cultivo da fraternidade, garantia da qualidade das relações interpessoais e reflexão coletiva sobre o fazer cotidiano.

Pautados na concepção de que a atividade compõe a jornada de trabalho, mas ocorre em espaços fora da Instituição, todos os encontros são realizados durante o período de trabalho (dias úteis). Assim sendo, os colaboradores sentem-se privilegiados em participar. A metodologia é participativa, realidade que privilegiava a construção coletiva, fundamentada no Plano de Formação Lassalista, no Programa QVT – Saúde do Trabalhador e no Programa de Gestão por Competência.

Já as atividades de capacitação docente estão interligadas a um dos pilares estratégicos do desenvolvimento institucional–delimitado como a busca constante pela excelência acadêmica. Neste sentido, semestralmente são desenvolvidas capacitações de professores do Unilasalle. As temáticas abordadas correspondem aos tópicos emergentes em Educação, bem como objetos/conceitos contemporâneos relacionados à Pedagogia Lassalista. Os temas são organizados pela equipe da coordenação pedagógica sob a anuência da Pró-Reitoria Acadêmica.

Deste modo, as atividades de capacitação referenciadas visam o desenvolvimento da ação docente e a construção de uma identidade acadêmico-pedagógica institucional, dentro de um processo coletivo de co-criação de ideias e ações.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Política de Incentivos: a IES ocupa-se da formação de seus colaboradores. Para o pessoal técnico administrativo, o Unilasalle assume 70% do valor das mensalidades para a primeira graduação realizada na própria Universidade como política de incentivo à formação profissional.

Em 2011, foi criada uma Resolução de Reitoria que define a Política de Incentivo à Formação Permanente do corpo docente para realização de cursos, capacitação e formação, dentro e fora do país. Com intuito de melhorar e estabelecer um programa de benefícios complementar e cumulativo à política de benefícios existente, em 2012, foi criada a Política de Benefícios por Meritocracia para os cargos de Coordenadores Acadêmicos/Cursos de graduação, baseado na meritocracia, por meio de avaliação anual.

Em 2011, o Programa de Qualificação Docente (Mestrado), ofertou 10 bolsas de estudo em dois cursos de Pós-Graduação *Stricto Sensu*. Os participantes do Programa foram os professores que não possuíam titulação de Mestre. Da mesma forma em 2011, a IES ofertou 8 bolsas integrais para programa Lato Sensu. Já em início de 2012, dando mais um passo na formação de seus colaboradores, a IES oferece 20 bolsas integrais para colaboradores em programas MBA voltados para a Formação Pessoal e Gestão.

A título de exemplo, a lista de benefícios e ações oferecidos aos colaboradores no ano 2012 comporta ainda percentuais de gratuidade em cursos com descontos conforme a carga horária para a graduação e subsídios para pós-graduação, extensão e idiomas. Atendimentos de Fisioterapia, Nutrição, Enfermagem, Psicopedagogia, Psicologia, Jurídico, Ginástica Laboral, Natação. Encontros Formativos fora do ambiente de trabalho com integração entre áreas. Benefício refeição com percentual de subsídio aos colaboradores. Subsídio em plano de saúde. Estacionamento gratuito durante a jornada de trabalho. Programas de Capacitação e desenvolvimento no intuito de aumentar o desempenho dos profissionais fornecendo gratuitamente cursos que envolvam suas atividades e área. E implantação do programa de meritocracia que reconhece os profissionais quanto ao alcance de suas metas.

4. Considerações Finais

Neste artigo apresentamos o Programa QVT realizado no Centro Universitário La Salle - Unilasalle - Canoas - Rio Grande do Sul - Brasil na perspectiva da formação e cuidado integral da pessoa. Problematizamos a QVT sob a ótica da Educação Lassalista que considera o bem-estar físico, psíquico, intelectual e espiritual. Também mostramos a importância da formação integral realizada na vida dos colaboradores (professores e funcionários) conforme os princípios educativos lassalistas. A realidade vivida no Programa QVT nos leva a refletir sobre atuais e futuros discursos e práticas que envolvam a pedagogia do cuidado integral e integrador das pessoas, tendo em vista sua formação integral, sob a ótica dos valores Lassalistas .

Os dados decorrentes da análise documental e das práticas vivenciadas no Unilasalle nos levam a inferir que as pessoas precisam ser acolhidas, amparadas e cuidadas com um olhar integral e integrador. Neste cenário, o bem estar no trabalho é possível de ser alcançado com pessoas que se percebem com boa qualidade de vida no ambiente de trabalho.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Entendemos, juntamente com autores que abordam o assunto em tela, que muito mais do que formar intelectualmente, a universidade católica tem compromisso com a formação integral da pessoa. E quando falamos em pessoa a compreendemos em suas dimensões física, psíquica e racional. Também a concebemos em suas potencialidades: afeto, inteligência, espiritualidade e vontade. A noção de cuidado é uma atitude múltipla e propulsora de vários atos combinados que juntos despertam o zelo, a preocupação e o envolvimento afetivo e efetivo pelo bem-estar dos colaboradores no trabalho.

A partir das ações realizadas percebemos alguns benefícios para os colaboradores participantes do projeto: aumento das valências físicas utilizadas no trabalho, maior facilidade na execução das tarefas, maior disposição para realizar seu trabalho, maior integração no ambiente de trabalho, melhoria da autoestima pessoal e profissional.

Comprovamos que programas preventivos ligados à identificação, acompanhamento e intervenção na saúde ocupacional, melhoram situações organizacionais como atrasos constantes, perda de qualidade nas atividades afins, dificuldade nas relações interpessoais, acidentes de trabalho, ações trabalhistas, indenizações, faltas por atestados médicos, problemas de dependência química, entre outras. Encontramos a evidência dos resultados não somente pelo clima organizacional, mas pelo comparativo de atestados no período.

Atualmente o Programa Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) nos apresenta o relato de inúmeras situações cotidianas de nossos colaboradores atendidos pelas áreas da saúde, pastoral, recursos humanos e acadêmicas. Referencia a importância e a responsabilidade do Unilasalle, como instituição de Ensino Superior com a formação integral e integradora de seus colaboradores. Os resultados traduzem-se na construção de ações educativas sobre saúde, lazer, espiritualidade, interações sociais e pessoais, desenvolvendo nossos colaboradores em suas relações interpessoais, produtividade, segurança e satisfação no ambiente de trabalho.

Hoje, mais do que qualquer época, é preciso cuidar do humano, em sua totalidade, no ambiente de trabalho. Atendendo a esta premissa, o artigo abordou o foco do cuidado com a formação integral das pessoas que trabalham no Centro Universitário La Salle - Unilasalle de Canoas - RS- Brasil. Esta abordagem se deu através da problematização dos resultados parciais do Programa "Qualidade de vida no trabalho" na Instituição de Ensino Superior supracitada, sob a ótica do bem-estar físico, psíquico, intelectual e espiritual, questão de extrema importância na contemporaneidade sob o enfoque dos princípios educativos Lassalistas.

Os resultados do Programa QVT podem sugerir a criação de possíveis implicações para as Instituições de Ensino Superior, a exemplo de ambientes e práticas que sejam favoráveis à motivação e bem-estar, conforme os princípios humanos considerando o cuidado integral.

O estudo, ora apresentado, pode também servir de reflexão e tomada de decisões estratégicas organizacionais para outras Instituições de Educação no intuito de colaborar com o atendimento à formação integral das pessoas, especialmente no tocante à vivência dos valores humanos seja na vida pessoal ou profissional. Da mesma forma, o compromisso pessoal com a formação integral e integradora, apresenta-se como desafio na mediada em que a pessoa é convidada a assumir uma atitude proativa quanto ao cuidado de si.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Notas

¹A noção de ‘outro generalizado’ refere-se, segundo Habermas (2002b, p. 214), às “expectativas de comportamento do ambiente social, generalizadas normativamente, que de certa forma imigram para o interior da pessoa”.

²Para uma introdução ao tema da ação comunicativa, ver Habermas (2002a, p. 411-454).

Referências

- BUBER, M. **Eu e tu**. São Paulo: Cortez & Moraes, 1974.
- BURCKHARDT, C. S. *et al.* Quality of life in adults with chronic illness: a psychometric study. **Research Nursing Health**, v. 12, 1989.
- CASAGRANDE, C. A. **Educação, intersubjetividade e aprendizagem em Habermas**. Ijuí: Unijuí, 2009.
- CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE. **Relatório Balanced Scorecard 2010-2013**. Canoas, 2013a.
- _____. **Relatório de Gestão: Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade – RG-PGQP 2013**. Canoas, 2013b.
- _____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2009-2013**. Canoas, 2013c.
- _____. **Plano de Pastoral Universitária**. Canoas, 2012. Impresso.
- _____. **Programa Qualidade de Vida no Trabalho**. Canoas, 2010. Impresso.
- _____. **Relatório Balanced Scorecard 2006-2009**. Canoas, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 3 ed., 2010.
- COLOMBO, S. S. **Gestão Educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- FERRANS, C. E.; POWERS, M.J. Quality of life index: development and psychometric properties. **Advances in Nursing Science**, v. 8, n. 1, 1985.
- FLANAGAN, J. C. Measurement of quality of life. Current state of the art. **Archives of Physical Medicine and Rehabilitation**. v. 63, 1982.
- FOSSATTI, P. **Formar e educar: do Governo e dos modos de Ser Lassalista**. 2001 231f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e Institucional). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- FOUCAULT, M. **Tecnologías del yo y otros textos afines**. Madrid: Paidós Ibérica; I. C.B. de la Universidad Autónoma de Barcelona, 1990.
- FREITAS, A. L. P.; SOUZA, R. G. B. Um modelo de avaliação da qualidade de vida no trabalho em universidades públicas. **Revista eletrônica sistemas e gestão**, n. 4, v. 2, p. 136-154, 2009.
- GADAMER, H.-G. **Verdade e método, II: complementos e índice**. v. 2. Petrópolis: Vozes; Bragança Paulista: Editora Universitária São Francisco, 2004.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HABERMAS, J. **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003.
- _____. **O discurso filosófico da modernidade: doze lições**. São Paulo: Martins Fontes, 2002a.
- _____. **Pensamento pós-metafísico: estudos filosóficos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2002b.
- HEIDEGGER, M. **Ser e tempo**: parte I. Petrópolis: Vozes, 1989.
- KIERKEGAARD, S. A. **As obras do amor**. Bragança Paulista: Ed. Universitária São Francisco; Petrópolis: Vozes, 2007.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda, 1999.
- LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2005.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho: critérios e práticas nas empresas da sociedade pós industrial**. São Paulo: Atlas, 2003.
- _____. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras**. *Revista Brasileira de Medicina Psicossomática*, Rio de Janeiro, v. 1, 1997.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C.; KANIKADAN, A. Y. S. **A construção de um instrumento de coleta de dados a partir do modelo de indicadores biopsicossocial e organizacional – BPSO/96 e do modelo de competências do bem estar – BEO, sobre gestão de qualidade de vida no trabalho**. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 12, n. 54, 2006.
- MAY, R. **Liberdade e destino**. Rio de Janeiro: Rocco, 1987.
- _____. **A coragem de criar**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1982.
- _____. **Psicologia existencial**. Porto Alegre: Globo, 1980.
- MOSQUERA, J. J. M. **Vida adulta: personalidade e desenvolvimento**. Porto Alegre: Sulina, 1987.
- _____. **O Professor como pessoa**. Porto Alegre: Sulina, 1978.
- PÁDUA, E. M. M. **Metodologia de pesquisa: Abordagem teórico-prática**. Campinas: Papirus, 2004.
- PROVÍNCIA LASSALISTA DE PORTO ALEGRE. **Proposta educativa Lassalista**. Porto Alegre, 2004a.
- _____. **Projeto Pedagógico**. Porto Alegre, 2004b.
- RIBEIRO, E. L.; NETO, P. L. O.; OLIVEIRA, J. A. **O papel da gestão da qualidade nas instituições de ensino superior – IES**. *Anais do 4º Congresso Brasileiro de Sistemas – Centro Universitário de Franca Uni-FACED*, 2008.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de pesquisa em Administração**. 3 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- ROGERS, C. **Tornar-se pessoa**. São Paulo: Martins Fontes, 1982.
- SANT’ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M.; MORAES, L. F. R. **Antecedentes, origens e evolução do movimento em torno da Qualidade de Vida no Trabalho**. In: _____. **Qualidade**



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

de vida no trabalho: abordagens e fundamentos. Rio de Janeiro: Elsevier; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2011.

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

SILVA, R. **Balanced ScoreCard – BSC:** gestão de ensino superior, gestão profissionalizada e qualidade de ensino para instituições de ensino superior privado. Curitiba: Juruá, 2009.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VAZ, H. C. L. **Antropologia Filosófica II.** São Paulo: Loyola, 1995.

XAVIER, A. C. R. Em busca de um novo paradigma gerencial para as instituições de ensino superior: a gestão da qualidade total. **Estudos**, Brasília, ABMES, v. 15, n. 18, p. 93-97, 1997.

WALTON, R. E. Criteria for quality life. In: DAVIS, L. E.; CHERNS, A. B. **The quality of working life:** problems, prospects and state of the art. New York: The Free Press, 1975.

WHOQOL Group. The world health organization quality life assessment (WHOQOL). Position paper from the world health organization. **Soc. Sci. Med.**, Oxford, v. 41, n. 10, 1995.

YIN, R. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.