

Reflexões Sobre Qualidade de Vida no Trabalho em uma Universidade Pública

Miguel Borba de Barros Góes¹, Mônica Maria Barbosa Gueiros²

¹Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste – Universidade Federal de Pernambuco. e-mail: miguel.ufpe@hotmail.com;

²Professora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste – Universidade Federal de Pernambuco. e-mail: monicabgueiros@gmail.com.

Resumo

A preocupação com o servidor dentro e fora do ambiente de trabalho torna-se cada vez mais presente nos debates sobre produtividade nas organizações públicas. Dada a importância do agente público na construção de uma instituição sólida e capaz de atender com efetividade as necessidades da população, o objetivo desta pesquisa foi caracterizar as condições atuais da qualidade de vida no trabalho dos servidores técnico-administrativos do Centro Acadêmico do Agreste da UFPE, por meio do modelo proposto por Walton (1973). Para isso, adotou-se na abordagem metodológica um estudo de caso, de caráter quantitativo, quando foi medida a satisfação de 80 servidores, mediante um questionário com 24 variáveis. Utilizando-se da estatística descritiva, observaram-se altos índices de satisfação nas variáveis que tratam do respeito às normas e direitos dos servidores, presentes no fator constitucionalismo na organização e, no fator relevância social do trabalho na vida, destacaram-se positivamente as variáveis que se referem ao orgulho do servidor, a imagem institucional e a sua identificação com a organização. Já no fator trabalho e espaço total de vida, foi ressaltado o equilíbrio entre o tempo dedicado à organização e à família, além do cumprimento das folgas nos feriados e datas festivas pela instituição. Sobressaíram-se ainda, nos demais fatores, as variáveis que remetem à importância da função, relacionamento e estabilidade no emprego.

Palavras-chave: Serviço público. Qualidade de vida no trabalho. Satisfação profissional.

1 INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios nas instituições públicas atuais é atender de forma digna os anseios da sociedade, com respeito aos princípios da governança sem, com isso, negligenciar

as necessidades dos trabalhadores. Com foco no desempenho organizacional, observa-se entre as décadas de 1950 e 1970 uma maior preocupação por parte das organizações com a QVT, buscando alinhar as condições de trabalho e os processos de gestão ao bem-estar dos indivíduos (Asfora & Dias, 2006; Rodrigues, 2009; Silva & Silva, 2012).

De acordo com Secchi (2009), desde 1980 as organizações públicas vêm aproximando o seu modelo de gestão às práticas já observadas nas empresas privadas, valorizando a profissionalização do servidor e a eficiência na prestação dos serviços.

Diante dessa maior atenção ao homem no seu ambiente de trabalho, este artigo encontra o seu ponto de relevância ao inserir a temática da qualidade de vida no trabalho (QVT) em uma instituição pública de ensino superior. Nesse âmbito, adota-se o seguinte problema norteador da pesquisa: como se apresentam os elementos da qualidade de vida no trabalho, na vivência dos servidores técnico-administrativos do Centro Acadêmico do Agreste (CAA) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)?

O objetivo da pesquisa é caracterizar as condições atuais da QVT dos servidores técnico-administrativos do CAA/UFPE, por meio do modelo proposto por Walton (1973).

Tal propósito justifica-se de forma prática, ao passo que identificar os níveis de satisfação relacionados à QVT dos técnicos, possibilitará aos gestores direcionar seus esforços em ações que reflitam tanto na produtividade e na eficiência da organização, quanto no bem-estar dos servidores. Do ponto de vista teórico, este estudo fundamenta-se na importância de utilizar um instrumento amparado cientificamente e adequado para a obtenção de dados claros, que sirvam de suporte na compreensão e caracterização da QVT no campo proposto.

Este artigo, além da introdução, apresentará nas próximas seções a fundamentação teórica, a metodologia, os principais achados na caracterização da QVT e, por fim, as conclusões, contribuições e sugestões para futuras pesquisas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A qualidade de vida no trabalho é um tema presente na sociedade há muitos anos. Segundo Rodrigues (2009), desde 300 anos a.C. observam-se práticas que visam melhorar os métodos de trabalho e minimizar o desgaste físico nas atividades laborais.

De acordo com Sá (2000), no início do século XX, como reflexo das pesquisas de Taylor na Escola da Administração Científica, acreditava-se que os ganhos de produção estavam ligados apenas às recompensas salariais, à especialização e à padronização dos

procedimentos, sendo desconsiderados os aspectos relacionados ao bem-estar dos trabalhadores.

A crescente cobrança das organizações em relação à produtividade aumentou consideravelmente o *stress* dos seus empregados e trouxe consigo o problema da exaustão emocional, que gerou um alerta sobre a importância da sanidade psicológica e do bem-estar dos indivíduos (França, 2009).

Esse cenário de maior preocupação com o homem no seu ambiente de trabalho foi propício para a criação do centro de estudos da universidade de Los Angeles, na década de 1970, onde a QVT passou a ser discutida com uma maior relevância pelas organizações (França, 1996; Rodrigues, 2009).

Entre os estudos que objetivaram compreender a QVT, destacam-se as teorias de Frederick Herzberg, Abraham Maslow e Stacy Adams. Na sua teoria, Herzberg indica como fatores motivadores da satisfação os elementos pautados na essência do cargo e, como higiênicos, os aspectos que se referem às condições de execução do ofício (Pilatti, 2012). Na Hierarquia das Necessidades, Maslow sugere que os fatores de satisfação dos indivíduos sejam divididos em cinco níveis, entre os quais estão as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização (Ferreira, Demutti & Gimenez, 2010; Robbins, 2005). Já a Teoria da Equidade de Stacy Adams é pautada na igualdade e no sentimento de justiça, onde a relação é entendida como equânime pelos indivíduos, à medida que recompensas iguais são dadas a desempenhos equivalentes (Hampton, 1990; Robbins, 2005).

O conceito de QVT está amparado em uma concepção mais abrangente, que engloba aspectos de qualidade de vida (QV), saúde e bem-estar para a satisfação dos empregados (Coutinho, 2009; Pilatti, 2012). Diante da amplitude de definições sobre o tema, adota-se como norte nesta pesquisa o conceito de França (2007), que compreende a QVT como um conjunto de medidas organizacionais que atuam positivamente na percepção de bem-estar dos funcionários, englobando ações relacionadas às necessidades individuais, expectativa de vida, ao meio social e financeiro.

2.1 QVT no Serviço Público

As crises política, econômica e social de 1980 acentuaram os problemas da administração pública brasileira, o que desencadeou um processo de enfraquecimento do

modelo burocrático da administração. Esse cenário foi propício para o surgimento do Modelo da Administração Pública Gerencial, proposto por Bresser Pereira, que objetivava implantar nas instituições públicas práticas de administração utilizadas nas empresas privadas (Pereira & Spink, 1998; Secchi, 2009).

Tais discussões sobre melhorias no serviço público abriram espaço para questões como a participação popular, transparência e controle da sociedade, que formaram a base para o surgimento de um terceiro modelo de gestão, também ligado às novas práticas de gestão da QVT, conhecido como Modelo do Novo Serviço Público (Feuerschütte, Yi Ng, Padilha, Raquel & Ronconi, 2009; Marini, 2002; Pinto, Paula & Boas, 2012).

2.2 O Modelo de Walton (1973)

O modelo proposto por Walton (1973) é fundamentado na avaliação da QVT a partir de oito fatores básicos. Entre eles estão a **compensação justa e adequada**, com o objetivo de analisar a percepção do trabalhador quanto à remuneração recebida; **condições de trabalho**, com o propósito de avaliar a conjuntura para a execução das tarefas; **oportunidade para uso e desenvolvimento das capacidades**, onde será mensurada a abertura para o trabalhador demonstrar as suas aptidões no exercício da função; **oportunidade de crescimento e segurança**, com a finalidade de verificar a oportunidade para a formação, crescimento profissional e estabilidade no trabalho; **integração social na organização**, cujo objetivo é avaliar o nível de integração social e o clima organizacional; **constitucionalismo na organização**, onde será averiguado o respeito aos direitos do trabalhador; **trabalho e espaço total de vida**, com o propósito de verificar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do indivíduo e **relevância social do trabalho na vida**, que tem o intuito de apreciar a imagem e a responsabilidade da organização perante o trabalhador e a sociedade.

A finalidade desse modelo é resgatar no ambiente organizacional os valores individuais e institucionais, a partir do fortalecimento dos pontos deficientes relacionados à QVT (Souza, Dias & Marques, 2013).

3 METODOLOGIA

Esta seção apresenta um breve histórico da população do CAA/UFPE e, em seguida, os elementos que estruturam as escolhas metodológicas e de operacionalização da pesquisa, bem como os procedimentos que foram adotados na coleta e no tratamento dos dados.

3.1 Histórico da Organização e População

De acordo com UFPE/CAA (2016, p. 1) “O Centro Acadêmico do Agreste (CAA) foi o primeiro Campus da UFPE no interior, tendo sido inaugurado em março de 2006”. O Centro funciona no município de Caruaru e o seu quadro de servidores é composto atualmente por 393 profissionais, sendo 125 deles técnico-administrativos e 268 docentes.

3.2 Estratégia Metodológica

A metodologia deste artigo é baseada em um estudo de caso, onde se buscou caracterizar as condições atuais da QVT, na vivência dos servidores técnico-administrativos do CAA/UFPE. Segundo Yin (2015), o estudo de caso é um método indicado para pesquisas nas ciências sociais que se propõem a estudar fenômenos da atualidade. Trata-se de uma pesquisa de caráter quantitativo, onde se buscou por meio de um questionário minimizar a influência do aplicador nas respostas, além da agilidade, anonimato e uma maior amplitude no número de respondentes (Lakatos & Marconi, 2003).

3.3 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de pesquisa escolhido para este trabalho foi um questionário composto por 24 variáveis, baseado no modelo proposto por Walton (1973), que se ajusta ao seu propósito pela objetividade e fácil compreensão dos respondentes, além de ser um método básico para a obtenção dos dados quantitativos primários da pesquisa (Malhotra, 2006).

Do total de 125 técnicos lotados no CAA, foram escolhidos 105 servidores por terem mais de um ano de efetivo exercício no serviço público e, conseqüentemente, uma vivência mínima na instituição para avaliar o tema proposto. Encontravam-se presentes no período de aplicação do estudo 80 servidores, correspondendo a 76% do total de habilitados.

Devido ao fato do modelo de Walton (1973) não estabelecer um instrumento de pesquisa com variáveis predefinidas para aplicação direta na população estudada, a concepção das questões relacionadas à QVT no questionário se basearam, inicialmente, na leitura prévia do referencial teórico e outros estudos, tendo como suporte os oito fatores conceituais sugeridos no modelo de Walton.

As perguntas foram elaboradas com enfoque nos servidores do *Campus* do Agreste e submetidas a uma banca de professores, especialistas em comportamento organizacional e gestão de pessoas, que integram do núcleo de gestão da UFPE/CAA, com o objetivo de reforçar a fidedignidade entre o que se pretende medir e o que realmente está sendo perguntado e, desta forma, validar o instrumento de pesquisa. Para verificar a adequação do questionário foi realizado um pré-teste com 10 servidores que compõem o quadro de técnico-administrativos da UFPE no *Campus* Recife.

Os dados definitivos foram coletados por meio do aplicativo *Google Docs* e, posteriormente, exportados em formato de planilha para o *software Microsoft Office Excel*, que foi utilizado no tratamento dos resultados da pesquisa.

A satisfação dos respondentes foi avaliada em um escala tipo Likert, onde (1) correspondeu a discordo totalmente, (2) discordo, (3) indiferente, (4) concordo e (5) concordo totalmente.

3.4 Tratamento das Informações

Com o objetivo de proporcionar uma visão global do fenômeno em questão, a estatística descritiva foi empregada nesta pesquisa para caracterizar as condições atuais da QVT dos respondentes. Para reforçar os achados da estatística descritiva, também foi verificada nas respostas dos questionários a dispersão estatística de cada variável, com o cálculo do desvio padrão.

4 RESULTADOS

Esta seção tem o objetivo de caracterizar, por meio da estatística descritiva, as condições atuais da QVT dos servidores técnico-administrativos do Centro Acadêmico do Agreste da UFPE, a partir dos oito fatores propostos no modelo de Walton (1973).

4.1 Compensação Justa e Adequada

No fator compensação justa e adequada, as médias de satisfação dos servidores para as variáveis “Meu salário é justo em relação ao praticado no mercado” e “Meu salário é adequado para a minha função” foram, respectivamente, (3,2) e (2,9) na escala dada. A diversidade de opiniões em relação à compatibilidade da retribuição paga e o trabalho prestado na instituição também é percebida no alto desvio padrão, que mediu (1,19) e (1,13) para as variáveis anteriores. Observa-se uma média ainda menor na variável “A remuneração e os benefícios oferecidos pela instituição atendem as minhas necessidades”, que totalizou (2,6) na opinião dos técnicos. Observa-se nesse fator, de acordo com a Teoria da Equidade proposta por Stacy Adams, que a apreciação dos respondentes baseia-se na percepção de igualdade no tratamento e na sensação de justiça, onde recompensas equivalentes devem ser dadas a desempenhos semelhantes, dentro ou fora da organização (Hampton, 1990; Robbins, 2005).

4.2 Condições de Trabalho

Para o fator condições de trabalho, os servidores se demonstraram ligeiramente satisfeitos nas variáveis “Meu local de trabalho é limpo” (3,7) e “Minha jornada de trabalho é adequada para a tarefa que desenvolvo” (3,6). Já na questão “O material de trabalho e a sua manutenção são apropriados para a execução do meu serviço”, com a média (2,7), nota-se um comportamento mais direcionado para a insatisfação. Nesse fator são avaliadas a adequação do ambiente físico e a compatibilidade da carga da horária para o desenvolvimento das atividades laborais. Segundo a classificação sugerida por Herzberg na Teoria dos Dois Fatores, os aspectos relacionados às condições de trabalho são rotulados como higiênicos e apresentam-se estreitamente ligados à prevenção da insatisfação dos trabalhadores (Pilatti, 2012).

4.3 Oportunidade para Uso e Desenvolvimento das Capacidades

Com uma média de (4,3), a variável “Minha função é importante para a instituição” se destacou neste fator, sendo enquadrada na teoria idealizada por Herzberg como um elemento ligado a natureza do cargo e, com isso, motivador para o indivíduo no exercício da sua função

(Rodrigues, 2009). Para as variáveis “Eu tenho autonomia e/ou posso opinar na execução das tarefas na minha instituição” (3,3) e “Minha alocação na instituição está de acordo com a formação acadêmica que possuo” (3,5), observa-se um baixo consenso na opinião dos respondentes, que é reforçado pelo alto desvio padrão de (1,22) para a primeira e (1,26) para a segunda variável.

4.4 Oportunidade de Crescimento e Segurança

A variável “A instituição me proporciona estabilidade no emprego” foi evidenciada nesse fator, com uma média de (4,3), seguida por “A instituição me proporciona oportunidade de desenvolvimento pessoal” (3,4) e “A instituição oferece um adequado plano de cargos, salários e carreira” (2,9), que obtiveram valores mais baixos. Observa-se na avaliação dos técnicos sobre a estabilidade no emprego, entre outras características, a presença e a importância dos critérios para a demissão do servidor estável, dispostos na lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (Lei n. 8.112, 1990). Nas demais variáveis, são julgadas pelos respondentes as questões que refletem diretamente nas progressões por qualificação e capacitação, além do acesso às funções de chefia.

4.5 Integração Social na Organização

O bom relacionamento entre os servidores pesquisados é evidenciado na média de (4,2), para a variável “Eu tenho um bom relacionamento e existe cooperação entre os colegas de trabalho da minha instituição” onde, de acordo com Walton (1973), essa satisfação é o reflexo das relações interpessoais e da afinidade do trabalhador com a organização. Contudo, também estão presentes neste fator médias baixas para as variáveis “É percebida a ausência de preconceito na instituição” (2,8) e “A comunicação interna é adequada na instituição” (2,6). Tais médias evidenciam a necessidade de um trabalho voltado para a promoção da igualdade e valorização da diversidade, bem como a implantação de ferramentas e métodos para melhorar a comunicação interna no ambiente organizacional.

4.6 Constitucionalismo na Organização

O fator Constitucionalismo na organização sobressaiu-se nesta pesquisa por apresentar médias altas e um baixo desvio padrão para as três variáveis dadas. Entre elas estão “O meu salário é pago em dia” (4,8), “Eu tenho gozo real e periódico de férias” (4,7) e “A instituição respeita as leis trabalhistas” (4,3). Os valores do desvio padrão foram (0,49), (0,63) e (0,87), respectivamente. Tal resultado pode ser reflexo da previsibilidade para honrar compromissos financeiros e do respeito da instituição aos direitos do trabalhador, que são aspectos de grande relevância para os indivíduos que optam por seguir carreira no serviço público.

4.7 Trabalho e Espaço Total de Vida

Neste fator evidenciaram-se as variáveis “A instituição respeita as folgas nos feriados e datas festivas”, com a média (4,8) e “Eu consigo equilibrar o tempo dedicado à instituição e ao convívio com a minha família”, com a média (4,1). Já a questão “A instituição oferece flexibilidade no horário de trabalho” obteve uma média de (3,7) na escala trabalhada. Esses números apontam, dentre outras questões, a importância dada pelo servidor à harmonia entre o tempo destinado à família e à instituição (Walton, 1973).

4.8 Relevância Social do Trabalho na Vida

Por fim, no fator relevância social do trabalho na vida, a variável de maior média foi “A instituição tem uma boa imagem perante a sociedade” (4,4), seguida de “Eu tenho orgulho de trabalhar na instituição (4,2) e “Eu me identifico com a instituição” (4,0). Conforme a teoria de Maslow, as variáveis que se referem às necessidades sociais, de estima e de autorrealização discutidas neste fator, alocam-se no topo da sua pirâmide de necessidades. Para essa esfera do modelo de Walton, o orgulho do indivíduo pode ser fortalecido a partir de um trabalho institucional voltado para questões ligadas à valorização do trabalhador e à responsabilidade social (Ferreira, Demutti & Gimenez, 2010; Walton, 1973).

CONCLUSÃO

Este artigo teve como propósito a caracterização das condições atuais da qualidade de vida no trabalho, na vivência dos servidores técnico-administrativos do Centro Acadêmico do Agreste da UFPE, de acordo do modelo proposto por Walton (1973). A abordagem metodológica alicerçou-se em um estudo de caso, de caráter quantitativo, mediante um questionário composto de 24 variáveis. O questionário foi respondido no *Google Docs* por 80 servidores com mais de um ano de trabalho na instituição e o tratamento dos dados foi realizado no *software Microsoft Office Excel*.

Na caracterização da QVT, por meio da estatística descritiva, sobressaíram-se no fator constitucionalismo na organização, as variáveis que tratam do respeito às normas e direitos dos servidores. Para o fator trabalho e espaço total de vida, foi ressaltado o equilíbrio entre o tempo dedicado à organização e à família, além do cumprimento das folgas nos feriados e datas festivas pela instituição. Já no fator relevância social do trabalho na vida, destacaram-se as variáveis que se referem ao orgulho do servidor, a imagem institucional e a sua identificação com a organização. Entre os demais fatores, evidenciaram-se a estabilidade no emprego, a importância da função e o bom relacionamento entre os pares.

Como contribuição, espera-se que os achados deste estudo estimulem o debate sobre a QVT entre os técnicos e seus gestores, direcionando ações para o fortalecimento da satisfação e valorização do servidor dentro e fora do local de trabalho e, com isso, elevem os índices de produtividade organizacional.

Como sugestão para futuras pesquisas, sugere-se a inclusão dos servidores docentes na amostra pesquisada e, também, o monitoramento dos níveis de satisfação ao longo dos próximos anos.

REFERÊNCIAS

- Asfora, S. C., & Dias, S.M.R.C. (2006). Modelo de qualidade de vida no trabalho para polícia militar de Pernambuco. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 12(49), 89-114. Recuperado de <http://seer.ufrgs.br/read/article/view/40373>
- Coutinho, M. L. G. (2009). *Práticas de gestão de projetos em programas de qualidade de vida no trabalho* (Dissertação de mestrado em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo). Recuperado de http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUK EwiRpuzsqb_PAhXEGJAKHfVEChUQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.teses.usp.br%2Fteses%2Fdisponiveis%2F12%2F12139%2Fde-11092009-

110011%2Fpublico%2FMaria_Lucia_Granja_Coutinho.pdf&usg=AFQjCNHfUN6SCwcyLXWpePcrQopd622fw&bvm=bv.134495766,d.Y2I

- Ferreira, A., Demutti, C. A., & Gimenez, P. E. O. (2010). A teoria das necessidades de Maslow: a influência do nível educacional sobre a sua percepção no ambiente de trabalho. In *XIII Semead* (p. 17). São Paulo, SP. Recuperado de <http://sistema.semead.com.br/13semead/resultado/trabalhosPDF/703.pdf>
- Feuerschütte, S. S., Yi Ng, L. L., Padilha, M. M., Raquel, I., & Ronconi, L. F. A. (2009). Competências e o novo serviço público: as atribuições dos gestores da secretaria de estado de assistência social, trabalho e habitação de Santa Catarina. In *II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho* (p. 16). Curitiba, PR. Recuperado de http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2009/2009_ENGPR217.pdf
- França, A. C. L. (1996). *Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: um estudo comparativo entre satisfação dos empregados e esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufatura com certificação ISO 9000* (Tese de doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo). Recuperado de http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUK EwiMyLr_qr_PAhWCHJAKHbJeAFUQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.teses.usp.br%2Fteses%2Fdisponiveis%2F12%2F12132%2Ftde-14042009-113324%2Fpublico%2FtesedoutoradoLimongi.pdf&usg=AFQjCNE5weWsUtv911j3kHV2Q0ZFZs1D6Q&bvm=bv.134495766,d.Y2I
- França, A. C. L. (2007). *Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas.
- França, A. C. L. (2009). *Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Atlas.
- Hampton, D. R. (1990). *Administração: comportamento organizacional*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos da metodologia científica* (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990*. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm
- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada* (4a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Marini, C. O. (2002). Contexto contemporâneo da administração pública na América Latina. *Revista do Serviço Público*, 53(4), 31-52. Recuperado de [http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/02-%20Marini,Caio53\(4\).pdf](http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/02-%20Marini,Caio53(4).pdf)
- Pereira, L. C. B., & Spink, P. (Orgs.). (1998). *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. Rio de Janeiro: FGV.

- Pilatti, L. A. (2012). Qualidade de vida no trabalho e teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades - limite das organizações. *Revista Brasileira de Qualidade de Vida*, 4(1), 18-24. Recuperado de <https://periodicos.utfpr.edu.br/rbqv/article/view/1195>
- Pinto, L. B., Paula, A. V., & Boas, A. A. V. (2012). Qualidade de vida no trabalho e o novo serviço público: proposta de um modelo compreensivo. In *ANPAD* (p. 16). Salvador, BA. Recuperado de http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2012/2012_EnAPG353.pdf
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional* (11a ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Rodrigues, M. V. C. (2009). *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial* (12a ed). Petrópolis: Vozes.
- Sá, G. E. V. L. (2000). *Comprometimento organizacional e qualidade de vida no trabalho em uma empresa de economia mista do estado de Minas Gerais* (Dissertação de mestrado em administração, Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte). Recuperado de http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Tomada_de_decisao/013%20-%20Comprometimento%20organizacional%20e%20QVT.pdf
- Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, 43(2), 347-369, Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>
- Silva, T. D. L., & Silva, E. M. (2012). Dos cursos de capacitação à aprendizagem organizacional no setor público: quais pedras encontramos nesse caminho? In *XII Colóquio Internacional de Gestión Universitaria* (p. 17). Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/97787>
- Souza, E. P., Dias, M. A. M., & Marques, A. L. (2013). Qualidade de Vida no Trabalho no Setor Público: diretrizes para a elaboração de um programa junto a um órgão da administração direta do Estado de Minas Gerais. In *IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho* (p. 16). Brasília, DF. Recuperado de http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2013/2013_EnGPR102.pdf
- UFPE/CAA. (2016). Sítio da Universidade Federal de Pernambuco. Recuperado de https://www.ufpe.br/caa/index.php?option=com_content&view=article&id=55&Itemid=71
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: what is it? *Slow Management review*, 15(1), 11-21.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.