



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FACE

Departamento de Administração

**Curso de Especialização em Gestão Pública na Saúde**

ALUNO: JAILSON DOS SANTOS PEREIRA

ORIENTADOR: prof. Dr. Edgar Reyes Junior

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: DIAGNÓSTICO EM  
ÓRGÃO PÚBLICO FEDERAL**

Brasília – DF

2016

## RESUMO

O objetivo deste artigo foi realizar um diagnóstico dos fatores que influenciam o nível de Qualidade de Vida no Trabalho dos servidores em um Órgão Público Federal. A base para o estudo foi a teoria de Walton (1973) que está estruturada em oito dimensões e de acordo com a literatura são as que mais enfatizam as diversas relações de trabalho. Trata-se de um estudo quantitativo descritivo aplicado através de questionário estruturado em duas partes: a primeira com oito questões sócio demográficas e a outra parte com 32 questões referentes à QVT. Os resultados demonstraram que o perfil sócio demográfico dos participantes não influencia a QVT no órgão e os fatores de integração social, elo entre trabalho e vida pessoal e compensação justa e adequada embora apresente médias expressivas na composição geral, não influenciam a QVT, segundo testes de correlação e cluster. As dimensões mais significativas e que mais se relacionaram com o nível de QVT do órgão foram: uso e desenvolvimento de capacidade e relevância do trabalho na vida. O artigo está estruturado em cinco partes: introdução; referencial teórico abrangendo os modelos de QVT, QVT pelo modelo Walton e QVT e Serviço Público; metodologia descrevendo o instrumento; análise e discussão e; considerações finais.

**Palavras-chave:** Qualidade de vida no trabalho, modelo Walton, Serviço Público.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente o contexto empresarial exige das organizações uma postura competitiva em relação ao ambiente ao qual esta se encontra. Amorim (2014) afirma que é cada vez maior a velocidade com que as mudanças vão ocorrendo no mundo empresarial, fazendo com que as empresas busquem novos processos, aprimoramento e desenvolvimento de suas capacidades para a sua manutenção no mercado cada vez mais competitivo. Para tanto, um dos principais componentes que as organizações têm para o alcance de seus objetivos é o capital humano, fazendo da gestão de pessoas uma área de fundamental importância na missão institucional.

Fernandes e Dourado (2013) afirma que o bem-estar dos profissionais de uma empresa pode influenciar sua produtividade e competitividade e isso tem feito muitas empresas repensarem suas políticas em gestão de pessoas. O sucesso institucional depende da oferta de produtos e serviços de qualidade, no entanto a tendência atual das organizações bem-sucedidas é em vez de investir diretamente nestes produtos e serviços oferecidos, investirem mais nas pessoas que os criam, desenvolvem e produzem.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem se revelado tema relevante na análise de diagnósticos organizacionais. Da Silva *et.al* (2015) diz que estudos voltados para Qualidade de Vida no Trabalho é uma forma de se compreender o processo de trabalho e seus impactos tanto no desempenho organizacional, quanto na vida pessoal e profissional do empregado. No entanto, o que se percebe é que tal pratica é muito utilizada nas organizações privadas em virtude da concorrência, que exige a conquista dos clientes, a maximização de lucros, entre outros aspectos inerentes à sobrevivência no mercado.

Já no serviço público as práticas de QVT permanecem pouco exploradas. Ferreira *et.al* (2009) afirma que a temática QVT tem historicamente maior inserção e presença no setor privado, enquanto que no setor público permanece uma questão insipiente e um campo científico ainda restrito.

No Brasil, percebem-se nos serviços públicos, principalmente na área de saúde, muitos problemas de gestão nas interfaces entre a gestão do trabalho e a qualidade dos serviços ofertados. Sendo assim, compreender e a analisar as variáveis que influenciam o trabalho e o trabalhador é fundamental para uma boa gestão de pessoas e consequentemente uma melhor oferta de produtos e serviços de qualidade.

Um dos 16 objetivos estratégicos do Ministério da saúde é contribuir para a adequada formação, alocação, qualificação, valorização e democratização das relações do trabalho dos profissionais e trabalhadores de Saúde. Neste sentido, a gestão do trabalho em saúde é importante para a implementação de políticas que visem o fortalecimento no enfrentamento e atendimento às constantes demandas dos usuários do Sistema Único de Saúde (BRASIL 2013 p22).

Desta forma, visando oferecer contribuições para os desafios da Gestão de Pessoas na área de saúde, a presente pesquisa foca na variável Qualidade de Vida no Trabalho – QVT no âmbito do Ministério da Saúde e busca responder ao seguinte questionamento: quais os fatores que influenciam os níveis de qualidade de vida no trabalho dos servidores desse órgão?

A pesquisa justifica-se na dimensão tanto social, quanto institucional. Na dimensão social pode ser importante porque, atualmente, ainda mais na área pública de saúde os desafios de se manter uma gestão de qualidade é processo muito complexo. A sociedade é carente de serviços públicos de qualidade e os servidores e trabalhadores também necessitam

de qualidade de vida no trabalho, então manter pessoas motivadas e satisfeitas trabalhando para a saúde pública pode trazer benefícios sociais diversos.

Na dimensão institucional a pesquisa poderá contribuir para o diagnóstico dos aspectos positivos e negativos do ambiente de trabalho no MS, de forma a contribuir para a eficiência e para a eficácia do órgão, bem como, o atingimento da missão institucional. Portanto, trata-se de uma pesquisa que busca contribuir para a melhoria das condições do trabalho e conseqüentemente apontar para o fortalecimento do Sistema Único de Saúde.

Para tal este trabalho, após esta introdução discorrerá teoricamente sobre os modelos teóricos de avaliação de QVT, avaliação da QVT pelo modelo Walton (1973), e ainda QVT no serviço público, posteriormente serão apresentados os aspectos metodológicos, os principais resultados encontrados e por fim serão discutidas as considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. MODELOS TEÓRICOS DE AVALIAÇÃO DE QVT**

O estudo da qualidade de vida no trabalho é bastante abordado na literatura. As abordagens levam em consideração, em quase todos os casos, a necessidade das organizações em se manter no mercado frente à concorrência e a competitividade. Em virtude de se conhecer padrões que viabilize o estudo da QVT, alguns modelos da teoria administrativa foram desenvolvidos para auxiliar no diagnóstico da gestão de pessoas. Freitas e Souza (2009) destacam que ao longo dos anos vários pesquisadores têm se dedicado à elaboração de modelos que buscam avaliar a QVT sobre os vários aspectos.

Walton (1973) é um dos modelos mais utilizados atualmente na literatura. Para Fernandes e Dourado (2013) a ideia de Qualidade de Vida no Trabalho é calcada na humanização do trabalho e na responsabilidade social da empresa, envolvendo o atendimento de necessidades e aspirações do indivíduo e melhoria do meio ambiente organizacional. Tal teoria tem como meta gerar uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolve, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia ao nível do cargo, recebimento de recursos de “*feedback*” sobre o desempenho, com tarefas adequadas,

variedade, enriquecimento do trabalho e com ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo (COELHO e SOARES 2007)

Outra teoria que podemos destacar é o modelo proposto por Davis e Werther (1983). Este modelo está calcado em um projeto de cargo que leva em consideração os fatores ambientais, organizacionais e comportamentais. O modelo sugere que as empresas deveriam fazer com que o desenho dos cargos evolua continuamente, tornando-o mais abrangente conforme mais elevado o grau de instrução, o conhecimento e a mobilização dos trabalhadores (MARZIALE, 2008 *apud* ALVES 2010).

Avaliação da QVT - Westley (1979) é mais uma teoria bastante citada na literatura. Este modelo representa os avanços direcionados para qualidade de vida no trabalho. Fernandes (1996, p.53) *apud*. Vencato e Ribas (2013) relacionam quatro indicadores para QVT: econômico representado por equidade salarial, remuneração adequada, benefícios, local de retrabalho, carga horária e ambiente externo; indicador político, conceito de segurança no emprego, atuação sindical, liberdade de expressão, valorização no cargo, relacionamento com a chefia; Indicador psicológico: conceito realização potencial, nível de desafio, desenvolvimento pessoal e profissional, criatividade, variedade e identificação com a tarefa; por último indicador sociológico: participações nas decisões, autonomia, relacionamento interpessoal, grau de responsabilidade e valor pessoal.

Já o modelo Nadler e Lawler (1983) demonstra que o ser humano passa a ser parte integrante da empresa e mostra a evolução da importância dos mesmos. Tal teoria considera seis capazes de prever o sucesso de programa de QVT: percepção das necessidades; o foco do problema que é destacado organização; estrutura para identificação e solução do problema; teoria ou modelo de projeto de treinamento aos colaboradores; compensação projetada tanto para o projeto quanto para os resultados; sistemas múltiplos afetados; envolvimento amplo da organização (PIZZOLATO *et.al* 2013). Nesta teoria, a participação dos funcionários nas decisões; reestruturação do trabalho através de enriquecimento de tarefa e grupo de trabalho autônomo; inovação no sistema de recompensa com influencia no clima organizacional; melhora do ambiente de trabalho no que se a horas de trabalho, condições, regras e meio ambiente físico entre outros.

Portanto as teorias apresentadas são modelos abordagens de avaliação de QVT, que embora tenham sidas escritas a duas ou três décadas atrás continuam sendo abordadas em

estudos recentes. Rodrigues (2007) *apud*. Vasconcelos *et. al* (2010) relata que o termo QTV surgiu nos anos 70 em virtude das varias mudanças ocorridas no ambiente de trabalho que necessitou de movimentos e aplicações estruturadas e sistematizadas no interior da organização e que veem ao logo do tempo tendo vários avanços em termos de diagnósticos organizacionais.

## 2.2 QTV PELO MODELO DE AVALIAÇÃO WALTON (1973)

O modelo teórico proposto para a consecução desta pesquisa é o modelo de Walton. Trata-se de uma teoria administrativa muito utilizada por diversos autores para avaliações de QVT. Oliveira *et. al* (2012) afirma que dentre os muitos modelos estabelecidos na QVT, o modelo Walton é o que mais enfatiza as diversas dimensões das relações de trabalho. Garcia (2012) também afirma que pelo modelo Walton é possível analisar o equilíbrio entre o trabalho e o espaço total de vida do trabalhador. Tal modelo apresenta oito dimensões conceituais, a saber: compensação justa e adequada; condições de trabalho; oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades; oportunidade de crescimento e segurança; integração social no trabalho; constitucionalismo; trabalho e espaço total da vida; relevância social do trabalho na vida.

**A compensação justa e adequada** é a primeira dimensão na teoria de Walton. Esta dimensão consiste em avaliar a relação existente entre o valor do salário recebido e a função desempenhada, considerando a remuneração dos outros colaboradores que desempenham a mesma atividade dentro da organização, como também o equilíbrio da remuneração de acordo com o mercado de trabalho (SILVA *et.al* 2015). Na teoria de Herzberg remuneração está relacionada a fatores externos ao trabalho, ou seja, por esta teoria a compensação salarial injusta inadequada pode gerar insatisfação no ambiente de trabalho e assim influenciar na QVT da organização.

**A Condição de trabalho** é a uma dimensão que reúne dois principais indicadores: ambiente físico e salutar e jornada de trabalho. Para Santos (2012) as condições de trabalho e saúde do trabalhador visa medir a QVT com relação às condições existentes dentro do espaço físico de trabalho. O trabalhador não deve estar exposto a condições perigosas ou mesmo horas excessivas de trabalho. Piacentini *et.al* (2015) afirma que esta categoria relaciona o nível de satisfação do trabalhador com as condições encontradas em seu local de trabalho, e se

subdivide em: a) Jornada de trabalho; b) Carga de trabalho; c) Ambiente físico; d) Material e equipamento; e) Ambiente saudável, e; f) Estresse.

**Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades** é uma dimensão no modelo Walton que relaciona basicamente quatro indicadores: Autonomia, Autocontrole relativo, Qualidades múltiplas, Informações sobre o processo total de trabalho. Passo e Cruz (2015) descrevem que por esta dimensão é possível avaliar se o trabalhador tem a oportunidade de usar e desenvolver suas habilidades, ou seja, aplica-las no dia-a-dia, seu saber e suas aptidões profissionais. Para Walton isso é um fator gerador de QTV. Melo *et al.* (2015) corrobora com a afirmação dizendo que esta dimensão Tem como objetivo verificar se o funcionário consegue aplicar os seus conhecimentos e aptidões profissionais.

**Oportunidade de crescimento e segurança** relaciona três indicadores: possibilidade de carreira, crescimento profissional e segurança e estabilidade. Para Scheidt Junior (2013) as oportunidades de constituir carreira dentro da organização devem ser viabilizadas, assim como no viés do crescimento a educação do trabalhador deve ser contínua, com a aplicação de cursos, palestras e reciclagens, com o intuito de desenvolver e aperfeiçoar as capacidades deste, e ainda a organização deve transmitir segurança ao trabalhador para que este se sinta seguro na empresa e não fazê-lo sentir que pode perder seu emprego a qualquer momento. Gouveia *et.al.* (2012) da mesma forma afirma que esta dimensão mede a QVT em relação às oportunidades que a instituição oferece para o desenvolvimento, o crescimento pessoal de seus trabalhadores e para a segurança do trabalho.

**Integração social no trabalho** relaciona basicamente três variáveis: ausências de preconceitos, igualitarismo e relacionamentos. Garcia (2012) afirma que a esta dimensão refere-se à descaracterização de grades e desníveis hierárquicos, ausência de preconceitos, mobilidade permitida para acesso a níveis mais altos na hierarquia, reforço ao espírito de colaboração, senso de comunidade e abertura ao relacionamento interpessoal.

**Constitucionalismo** relaciona aspectos legais ligadas à proteção, privacidade pessoal, liberdade de expressão tratamento imparcial e direto relacionado ao trabalhador (PASSO e CRUZ 2015). Esta é uma dimensão que, segundo Fernandes e Dourado (2013), trata dos direitos garantidos, privacidade e imparcialidade os autores afirmam ainda que todo grupo de trabalhador é regido por normas e leis, que vem detalhar os direitos e deveres do empregador e empregado e ainda que o conhecimento desses direitos e deveres de ambas as

partes é de grande importância, influenciando assim no relacionamento e desenvolvimento do trabalho.

**Trabalho e espaço total da vida** é outro aspecto relevante a ser tratado. Trata-se do estudo das variáveis do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Segundo Gouveia *et.al* (2012) esta dimensão relaciona a estabilidade de horários, as poucas mudanças geográficas, tempo para lazer e família e papel balanceado no trabalho. Walton (1973) *apud*. Fernandes e Dourado (2013) afirma que a preocupação nesta dimensão é que o tempo investido no trabalho não prejudique a vida pessoal do trabalhador.

**Relevância social do trabalho na vida** refere-se basicamente à imagem da empresa, responsabilidade social pelos produtos e serviços, responsabilidade social pelos empregados. Ainda de acordo com Fernandes e Dourado (2013) relevância social do trabalho na vida estabelece a valorização do próprio trabalho e aumento da autoestima. Quando o trabalho desenvolvido é julgado importante pela sociedade, o trabalhador se sente realizado pessoal e profissionalmente, e isto passa a influenciar o meio ao qual o mesmo está inserido gerando motivação e satisfação.

### 2.3 QTV E SERVIÇO PÚBLICO

O papel da Gestão de Pessoa na busca da oferta de serviços públicos de excelência é fundamental. Pinto e Da silva (2015) destaca que a Gestão de Pessoa é o elo que liga o poder público ao cidadão, ou a administração pública à comunidade. Para Oliveira *et.al* (2012) o desafio das organizações é compatibilizar a necessidade organizacional ditada pelo mercado com suas rápidas mudanças e as necessidades dos indivíduos, compreendendo a integralidade, interesses e conhecimentos que podem se direcionados para as atividades exercidas na organização.

Desta forma, as organizações públicas atualmente têm o desafio expressivo de conquistar a confiança e a responsabilidade de seus colaboradores no desempenho do cargo. A QVT é uma variável que se apresenta como fundamental para gestão de pessoas nesse processo. Fernandes e Dourado (2013) afirmam que o setor público vem se defrontando com a necessidade de melhorar os serviços oferecidos à população e se isso for possível por meio de

profissionais motivados e valorizados, os programas de QVT pode assumir lugar de destaque nas organizações.

Ferreira *et.al* (2009) afirma que os programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) têm crescido significativamente nos últimos anos. Todavia, o perfil das práticas de QVT em órgãos públicos brasileiros permanece pouco explorado. Fernandes e Dourado (2013) destacam que as mudanças e exigências do mercado têm proporcionado impactos, não apenas em empresas privadas como também em órgãos públicos. Ainda segundo os autores existe hoje uma preocupação por resultados, antes não tão relevante.

Pinto e Silva (2015) afirmam também que dentro desse cenário de mudanças no estágio servidor público: o cliente interno, pessoas com seus cargos suas obrigações, mas também com as suas próprias expectativas e exigências. Para Oliveira *et.al* (2012) as organizações que buscam maior competitividade precisam estar mais atentas ao nível de satisfação e insatisfação de seus agentes, criando um clima organizacional a uma maior motivação e programas de QVT torna-se instrumento a favor de um diagnóstico para alinhar as estratégias segundo as necessidades aferidas no processo.

Portanto, o investimento em políticas no sentido de despertar a área de gestão de pessoas para melhoria do serviço público é fundamental. Gomes (1996) *apud*. Fernandes e Dourado (2013) afirma que “no setor público a elaboração e implantação de políticas públicas voltadas para a área de recursos humanos pode representar um ponto de partida para a motivação dos funcionários públicos, promovendo mudanças, estímulos, inovações”. O resultado disso é não apenas a melhoria de qualidade no atendimento à sociedade, mas também na satisfação do servidor em desenvolver suas atividades.

### **3. METODOLOGIA**

Para a consecução desta pesquisa foi realizado um estudo quantitativo descritivo através de questionário composto de oito perguntas de caráter sócio demográfico e 32 afirmativas utilizando-se escala Likert de concordância de sete pontos. Estas foram alinhadas de forma a investigar as oito dimensões relativas à QVT proposta na teoria de Walton (1973) apresentado na tabela 1:

**Tabela 1 – critérios de QVT de acordo com Walton**

DIMENSÕES	SUBDIMENSÕES	Autor
1. Compensação Justa e Adequada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneração justa</li> <li>• Equidade interna e externa;</li> <li>• Proporcionalidade entre salários.</li> <li>• Vantagens e benefícios sociais</li> </ul>	Silva <i>et.al</i> (2015)
2. Condições de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jornada de trabalho razoável;</li> <li>• Ambiente físico seguro e saudável;</li> <li>• Ausência de insalubridade.</li> <li>• Materiais e equipamentos</li> <li>• Ausência de estresse</li> </ul>	Piacentini (2015)
3. Uso e Desenvolvimento de Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomia na execução do meu trabalho</li> <li>• Significado da tarefa: significado da tarefa dentro e fora da instituição</li> <li>• Retroinformação: informação ao individuo acerca da avaliação de trabalho</li> </ul>	Passo e Cruz (2015)
4. Oportunidade de Crescimento e Segurança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de carreira</li> <li>• Crescimento pessoal</li> <li>• Segurança no emprego</li> </ul>	Scheidt Junior (2013)
5. Integração social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Igualdade de oportunidades: ausência de discriminação</li> <li>• Relacionamentos: colegas e chefia</li> </ul>	Garcia (2012)
6. Constitucionalismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direitos trabalhistas</li> <li>• Normas e rotinas</li> <li>• Liberdade de expressão</li> <li>• Privacidade pessoal</li> </ul>	Fernandes e Dourado (2013)
7. O Trabalho e o Espaço Total de Vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papel balanceado no trabalho: interfaces trabalho e família</li> <li>• Horários de entrada e saída: interfaces trabalho e família</li> </ul>	Gouveia <i>et.al</i> (2012)
8. Relevância Social Do Trabalho na Vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Status</li> <li>• Imagem da instituição: orgulho e satisfação por fazer parte de instituição</li> <li>• Responsabilidade social: relevância da instituição para a sociedade</li> <li>• Reconhecimento e valorização da instituição para com os empregados</li> </ul>	Fernandes e Dourado (2013)

Fonte: adaptado de Garcia (2012)

O estudo foi desenvolvido no Ministério da Saúde. A missão deste órgão é Promover a saúde da população mediante a integração e a construção de parcerias com os órgãos federais, as unidades da Federação, os municípios, a iniciativa privada e a sociedade, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e para o exercício da cidadania (BRASIL 2015). Atualmente o órgão conta com um quadro de pessoal ativo 50.864 servidores ativos permanentes em exercício e distribuídos nas diversas unidades em todo o território nacional conforme dados do Portal da Transparência (BRASIL 2015).

O Ministério da Saúde é o órgão do Poder Executivo Federal responsável pela organização e elaboração de planos e políticas públicas voltadas para a promoção, prevenção e assistência à saúde dos brasileiros. É a função de o ministério dispor de condições para a proteção e para a recuperação da saúde da população, reduzindo as enfermidades, controlando

as doenças endêmicas e parasitárias e melhorando a vigilância em saúde, oportunizando assim, mais qualidade de vida ao brasileiro (BRASIL 2015).

Para a coleta dos dados foram distribuídos 240 questionários pessoalmente e por meio eletrônico. Deste total obteve-se 102 respondentes. A amostra contemplou as unidades do órgão localizadas em Brasília no Distrito Federal, de todos os cinco locais de lotação: edifício sede, edifício anexo, Unidade setor comercial sul, edifício Premium, unidade asa norte. Os dados foram analisados através do software SPSS/7.0 e foram feitas as análises de correlações e cluster.

#### **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO**

Analisando-se o perfil sócio demográfico dos respondentes, observa-se que quanto à idade 3,92% têm até 25 anos, 30,39% está na faixa de 25 a 34 anos, 34,31% de 35 a 44 anos, 16,67% tem entre 45 e 54 anos e os outros 14,71% tem mais de 55 anos. Quanto à escolaridade 9,80% tem nível médio e 90,20% tem nível superior. Participaram da amostra, servidores de diversos cargos com a maior frequência dos tecnologistas 28,43%, administrador 25,49% e agente administrativo 16,67%, outros cargos diversos 29,41. Com relação ao tempo de serviço, 62,38% têm de 1 a 5 anos, 18,81% de 5 a 10 anos, 5,94% de 10 a 25 anos e 12,87% têm mais de 25anos de serviço no Ministério da saúde. O vínculo empregatício é predominante em 94,12% servidor do quadro de pessoal ativo e os outros 5,88% dividido entre cargos de Direção Assessoramento sem vínculo, contrato temporário e estagiário. Quanto à faixa salarial, 5,94% ganham até 3,000,00 reais, 64,36% ganham entre 3.000,00 e 6.000,00 e 29,70% ganham acima de 6.000,00.

De acordo com dados do boletim estático de pessoal do Ministério do Planejamento, divulgado em julho de 2014, no poder executivo federal a idade média dos servidores ativos é de 46 anos (BRASIL 2015). O resultado do perfil sócio demográfico desta pesquisa aponta que a faixa de idade dos servidos do Ministério da Saúde está entre 25 e 44 anos (64,71%), demonstrando que o perfil de idade desta amostra tem predominância abaixo da média geral dos servidores do Executivo Federal. Tal fato pode ser justificado também pela maioria dos respondentes (64,36%) terem entre 01 e 05 anos de tempo de serviço, ou seja, pessoal contratado nos últimos concursos. A amostra também se concentrou em 94,12% dos

respondentes serem servidores ativos do quadro de pessoal o que permite fazer um diagnóstico mais preciso da percepção da QVT no serviço público.

Outro dado importante para a avaliação da QVT e identificado no perfil sócio demográfico desta pesquisa é em relação à renda. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) o salário médio pago aos no serviço público encerrou o ano de 2014 com a média de R\$3.259,30 e no setor privado com a média de R\$1.967,70 nas principais regiões metropolitanas. A presente pesquisa aponta a faixa salarial predominante dentro da média no serviço público, mas bem acima da media dos trabalhadores do setor privado. Segundo Vaz e Hoffmann (2007) comparações já realizados entre os mercados de trabalho públicos e privados permitem afirmar que o perfil dos servidores públicos é qualitativamente melhor que o observado entre os trabalhadores do setor privado.

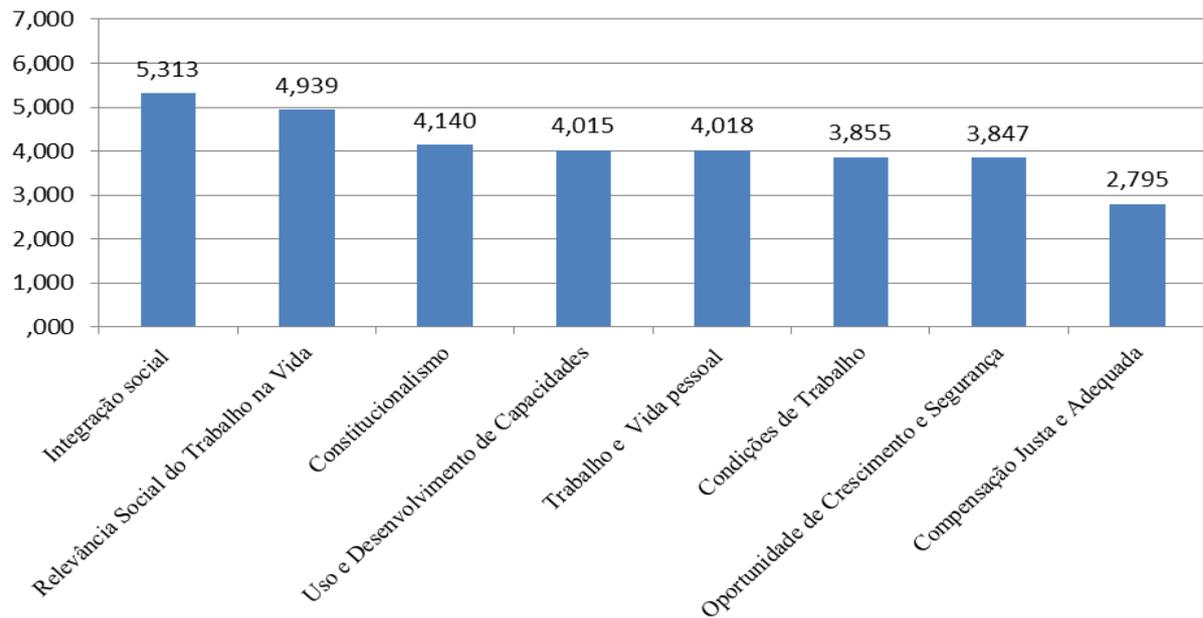
Por último ressalta-se o alto índice de escolaridade. 90,20% dos respondentes terem o nível superior, o que pode ser explicado pelo fato dos cargos de com maior frequência na amostra, tecnologista e administradores, exigirem esse grau de instrução. Contudo, percebe-se pela amostra que há uma tendência de qualificação no serviço publico. Palotti e Freire (2015) afirmam que ao longo das últimas duas décadas, o perfil dos servidores públicos federais vem passando por transformações substanciais. A demanda por servidores mais qualificados é evidenciada pelo crescente recrutamento de servidores para cargos de nível superior via concursos públicos, em contraste ao aumento da contratação de funcionários para cargos de nível médio e fundamental por meio da terceirização.

Ao analisar as dimensões de QVT percebem-se que há influências em todas as dimensões analisadas com relação à qualidade de vida no trabalho, umas mais significativas do que outras. Silva *et. al* (2015) afirma que dos vários modelos estabelecidos na QVT, O modelos de Walton é que mais enfatiza os elementos de fatores higiênicos, condições físicas, aspectos relacionados à segurança e remuneração.

No geral os fatores mais bem avaliados foram Integração social (5,313), Relevância Social Do Trabalho na Vida (4,939) e Constitucionalismo (4,140) com números acima da media. Uso e Desenvolvimento de Capacidades (4,015) e O Trabalho e o Espaço Total de Vida (4,018) tiveram pontos na media. Condições de Trabalho (3,855), Oportunidade de Crescimento e Segurança (3,847) apresentaram dados pouco abaixo da media e por fim

Compensação Justa e Adequada (2,795) bem abaixo da media, conforme pode se verificar no gráfico abaixo:

**Figura 01 – QVT percepção pela media geral**



Fonte: dados da pesquisa

Em outras pesquisas realizadas em órgão público percebe-se que alguns resultados corroboram com a presente pesquisa. Maia *et. al* (2014) observou em empresa pública federal que 54% dos participantes da referida amostra encontram-se satisfeitos com relacionamento existente entre os superiores, os demais servidores da organização e relacionamento com os colegas. Verificou-se, também um alto índice de satisfação em todos os itens relacionados à imagem da organização e preocupação com bem estar dos servidores e responsabilidade social e também na dimensão constitucionalismo com números acima da media de satisfação.

Miranda (2013) também em pesquisa realizada em órgão público afirma que os participantes atribuíram melhor QVT ao ambiente de trabalho saudável, reconhecimento do trabalho pela chefia, boas condições de trabalho, disposição e prazer em trabalhar. Desta forma o autor destaca como os fatores, segundo a percepção dos entrevistados, que são maiores promotores de bem estar são: Condições de trabalho, Organização do trabalho, Relações sócio profissionais de trabalho, Crescimento e reconhecimento profissional, Elo trabalho-vida social.

Diante das pesquisas citadas e comparando com a presente pesquisa o que se pode constatar em uma análise geral é que o nível de integração social, a relevância do trabalho na

vida, questões normativas e legais, condição e trabalho e oportunidade de crescimento são fatores mais impactantes relacionados à QVT no serviço público. No caso específico do Ministério da Saúde a dimensão que mais contribui para a QVT é a integração social e que menos impacta e a compensação justa e adequada.

Ao se analisar as correlações observou-se que não existem relações significativas entre os aspectos sócios demográficos e as diferentes dimensões da QVT, ou seja, o nível da QVT independe de idade, local, cargo, escolaridade tempo de serviço vinculo e faixa salarial no Ministério da saúde. Das dimensões existentes da QVT observou um elevado grau de relacionamento entre as variáveis, conforme se verifica na tabela abaixo:

**Tabela 2 – Dados de Correlação**

	Compensação Justa e Adequada	Condições de Trabalho	Uso e Desenvolvimento de Capacidades	Oportunidade de Crescimento e Segurança	Constitucionalismo	Relevância Social Do Trabalho na Vida
Uso e Desenvolvimento de Capacidades		,503**				
Oportunidade de Crescimento e Segurança	,310**	,556**	,680**			
Integração social	-,261**					
Constitucionalismo		,417**	,715**	,579**		
O Trabalho e O Espaço Total de Vida		,248*		,243*		
Relevância Social Do Trabalho na Vida		,290**	,411**	,490**	,415**	
Percepção de QVT		,410**	,429**	,371**	,414**	,553**
Percepção do Trabalho como fundamental na vida	-,251*					,335**

Fonte: dados da pesquisa

Os dados acima apresentam importantes relações. Com relação à compensação justa e adequada pode-se afirmar que esta dimensão encontra relação diretamente proporcional com oportunidade de crescimento e segurança, mas inversamente proporcional com os fatores de integração social e a percepção do trabalho como fundamental na vida. O que permite inferir que, as pessoas que estão satisfeitas com os fatores de compensação justa e adequada também enxergam que tem mais oportunidade de crescimento e segurança dentro do órgão. Por outro lado, aqueles que têm bons relacionamentos sociais na organização são os que estão menos satisfeitos com os fatores ligados à remuneração. Outro ponto importante na análise dessa

dimensão é que os indivíduos que estão satisfeitos com a compensação são os que menos percebem o trabalho como fundamental na vida. Atendo-se ainda à compensação justa e adequada observa-se que a satisfação desta dimensão não influencia nenhuma outra dimensão e nem a percepção da QVT.

A percepção da QVT é o ponto geral da análise. Esta apresenta correlações significativas com todas as demais dimensões da QVT, exceto compensação justa e adequada, integração social e trabalho e espaço total de vida. Observando-se a análise da percepção pela média geral da QVT, representado na figura 01, a compensação justa e adequada e a integração social são as variáveis que representam os extremos do gráfico, contudo não tem relação significativa com a percepção da QVT, seguido também do elo trabalho e vida pessoal que está justamente no meio, esta avaliação não significa que estas dimensões não são relevantes para a avaliação de QVT, mas que seus extremos representam que se são atribuídos muito ou pouca importância para elas na percepção da QVT.

No fator compensação justa e adequada, Garcia (2007) relata que não há evidências que permitam afirmar que a questão salarial seja determinante de baixa ou alta QVT, talvez por se tratar de uma variável de satisfação de custo prazo. Quanto à integração social há uma tendência no serviço público das relações interpessoais apresentarem bons resultados. Os resultados de Garcia (2007) corroboram com a presente pesquisa, mais da metade se seus entrevistados atribuíram bom relacionamento com os colegas, chefia e ausência de discriminação. Maia *et.al* (2014) observou que a maioria dos respondentes em sua pesquisa encontra-se satisfeitos com o relacionamento existente entre os superiores e os demais servidores da organização. Cruz (2016) também corrobora com os resultados afirmando que 68,42% de seus entrevistados se dizem está satisfeitos com a integração social no órgão. Já o elo entre trabalho e vida pessoal pode está relacionado à flexibilidade de horários que o serviço público oferece em muitos órgãos. Garcia (2007) em resultados de sua pesquisa em órgão público relata que a média nessa dimensão apresenta conceito entre razoável e bom. Ainda segundo este autor, na visão dos entrevistados a flexibilidade de horários, vez ou outra é importante para atender as necessidade familiar ou pessoal e isso é fator favorável à QVT.

Por último, na análise de correlação, observa-se que os indivíduos que quanto mais enxergam o trabalho como fundamental na vida, também consideram a relevância do trabalho social na vida, mas a satisfação com remuneração diminui de forma inversamente proporcional.

Para melhor compreensão da influência da QVT realizou-se também a análise de conglomerado, utilizando-se o método de *ward*, que identificou a formação de três grupos, classificados estes em alta media e baixa percepção de QVT. Tal classificação se mostrou altamente significativa para a compreensão do resultado em todas as dimensões, utilizando-se para tanto, o teste de análise de variância ANOVA, conforme se verifica na tabela 3 abaixo:

**Tabela 3 – Teste de ANOVA**

Tabela ANOVA							
			Soma dos quadrados	df	Media do quadrado	F	Sig.
Compensação Justa e Adequada	Entre os grupos	(Combinado)	,112	2	,056	,717	,491
	Dentro de Grupos		7,461	96	,078		
	Total		7,573	98			
Condições de Trabalho	Entre os grupos	(Combinado)	96,229	2	48,114	46,526	,000
	Dentro de Grupos		99,277	96	1,034		
	Total		195,505	98			
Uso e Desenvolvimento de Capacidades	Entre os grupos	(Combinado)	231,481	2	115,740	134,278	,000
	Dentro de Grupos		82,747	96	,862		
	Total		314,227	98			
Oportunidade de Crescimento e Segurança	Entre os grupos	(Combinado)	120,424	2	60,212	67,501	,000
	Dentro de Grupos		85,634	96	,892		
	Total		206,058	98			
Integração social	Entre os grupos	(Combinado)	,085	2	,043	,328	,721
	Dentro de Grupos		12,451	96	,130		
	Total		12,536	98			
Constitucionalismo	Entre os grupos	(Combinado)	101,348	2	50,674	50,371	,000
	Dentro de Grupos		96,579	96	1,006		
	Total		197,927	98			
O Trabalho e O Espaço Total de Vida	Entre os grupos	(Combinado)	,175	2	,088	,925	,400
	Dentro de Grupos		9,103	96	,095		
	Total		9,279	98			
Relevância Social Do Trabalho na Vida	Entre os grupos	(Combinado)	22,977	2	11,488	12,122	,000
	Dentro de Grupos		90,985	96	,948		
	Total		113,961	98			
Percepção de QVT	Entre os grupos	(Combinado)	51,966	2	25,983	10,138	,000
	Dentro de Grupos		246,054	96	2,563		
	Total		298,020	98			

Fonte: dados da pesquisa

O teste de ANOVA confirma o que foi observado na avaliação pela correlação. Três dos oitos aspectos dimensionais não influenciam a QVT. São eles compensação justa e adequada, integração social e elo trabalho e vida pessoal. O que explica nesta avaliação é o fato das três variáveis permanecerem com níveis estáveis de resposta independente da

percepção de QVT. Tanto os indivíduos que reconhecem ter alta QVT, quanto os que percebem ter baixa QVT estão insatisfeito com a remuneração, tem muito bom relacionamento social entre colegas e chefia e estão mais próximos de concordarem ou não com a interferência do trabalho na vida pessoal. Conforme se pode observar na tabela 4 abaixo:

**Tabela 4 – Grupos de níveis de QVT**

Método Ward	Alta QVT			Média QVT			Baixa QVT			Total		
	Média	N	Desvio padrão	Média	N	Desvio padrão	Média	N	Desvio padrão	Média	N	Desvio padrão
Compensação Justa e Adequada	2,8555	22	,33243	2,7850	52	,28113	2,7628	25	,21503	2,7951	99	,27798
Condições de Trabalho	5,6091	22	,78916	3,5923	52	1,09039	2,8560	25	1,03202	3,8545	99	1,41243
Uso e Desenvolvimento de Capacidades	5,7727	22	,93513	4,4615	52	1,03775	1,5400	25	,62783	4,0152	99	1,79064
Oportunidade de Crescimento e Segurança	5,6968	22	,76967	3,7019	52	,99080	2,5196	25	,98167	3,8467	99	1,45005
Integração social	5,2718	22	,32560	5,3396	52	,38881	5,2920	25	,32370	5,3125	99	,35766
Constitucionalismo	5,5455	22	,98693	4,2708	52	1,02765	2,6300	25	,96318	4,1397	99	1,42115
O Trabalho e O Espaço Total de Vida	4,0882	22	,26617	3,9831	52	,27852	4,0300	25	,39047	4,0183	99	,30770
Relevância Social Do Trabalho na Vida	5,7477	22	,76788	4,8760	52	,92251	4,3600	25	1,21106	4,9394	99	1,07836
Percepção de QVT	5,3636	22	1,32900	4,0385	52	1,67989	3,2800	25	1,64621	4,1414	99	1,74385

Fonte: dados da pesquisa

A tabela acima demonstra que 22,22% dos respondentes concordaram que o trabalho no Ministério proporciona boa qualidade de vida, esse número representa o grupo da alta QVT, média de resposta de 5,363. O grupo, de media QVT, teve o maior percentual de respondentes, 52,53% estão com nível de concordância um pouco acima da média variando entre 4,038. E por fim, os outros 25,25% dos entrevistados discordam que o trabalho no MS proporciona qualidade de vida aos servidores com respostas variando entre 3,280. A análise por grupo possibilita visualizar melhor as dimensões de forma individualizada.

Relevância social do trabalho na vida, uso e desenvolvimento de capacidades, constitucionalismo, condições de trabalho e oportunidade de crescimento e segurança foram cinco dimensões que representaram ter, segundo a percepção dos respondentes, relações influentes nos resultados da QVT no Ministério da saúde.

Quanto às Condições de trabalho observou-se, na avaliação geral, media insatisfatório, com variações um pouco abaixo da media. No rol desta dimensão está a satisfação com o ambiente físico, qualidade e disponibilidade dos materiais, ambiente livre de estresse, carga horária prevista na legislação e jornada de trabalho, as duas ultimas com alto grau de insatisfação. Na análise por grupos apenas os de alta QVT atribuíram nota acima da média os demais demonstraram insatisfação em quase todos os critérios. Cruz (2016) afirma que é uma dimensão identificada como maior causador de insatisfação entre servidores públicos: aproximadamente, 26% declaram está satisfeitos, 63% e os outros 11% consideram ser irrelevante. A mesma pesquisa destaca ainda que 79 % dos entrevistados afirmam a jornada de trabalho é exorbitante, e que o mesmo trabalho poderia se desenvolvido com uma jornada menor, necessitando apenas ajustes nas escalas de trabalho, com prestação de serviço de forma ininterrupta sem prejuízo de sua quantidade e qualidade.

O constitucionalismo é uma dimensão que apresenta ter relação com a QVT no Ministério da Saúde. Esta dimensão teve um nível de concordância acima da media, mas representando ainda uma relação proporcional aos determinados grupos: alta QVT acima da media, média QVT pouco acima da media e baixa QVT muito abaixo da media. Isso significa que aqueles sujeitos que percebe baixa QVT no Ministério da Saúde também encontram problemas de constitucionalismo. A insatisfação nesta dimensão pode ter relação com a governabilidade em relações aos direitos trabalhistas. Maia *et. al* (2012) afirma, em estudo realizado em empresa pública, que a insatisfação com questões relacionadas ao normas rotinas, direitos trabalhistas, por se tratar de estatual pública, estão vinculados a decisões governamentais e que os gestores da organização têm seu poder de decisão minimizado.

Na análise da oportunidade de crescimento e segurança a percepção geral também está abaixo da media de satisfação, mas são dimensões que tem influências sobre a qualidade de vida no Ministério da Saúde. Em outros estudos realizados na área publica, Bezerra (2014) observou que, ao definirem QVT, os servidores de uma Instituição Pública Federal consideram o reconhecimento e crescimento profissional como importantes componentes. Os entrevistados, segundo o mesmo autor destacam que a ausência de reconhecimento e crescimento são fatores potenciais de mal estar e sofrimento no trabalho.

As dimensões que merecem destaque em termos melhorias da QVT são o uso e desenvolvimento capacidades seguida da relevância social do trabalho na vida. Garcia (2007) observou que a percepção dos servidores de um órgão público relacionados ao conhecimento

necessário para decidir o que fazer e fatores de autonomia são representativos na avaliação da QVT no órgão. Os três grupos concordaram de forma gradual com os fatores relacionados a estas duas dimensões, ou seja, aqueles que percebem ter qualidade de vida no trabalho também atribuem níveis de concordância elevados para estas dimensões. Uso e desenvolvimento de capacidades tem um grau de extremidade maior demonstrando assim a mais significativa de todas as dimensões: quem está muito satisfeito com a QVT também está muito satisfeito com o uso e desenvolvimento das capacidades, por outro lado quem está muito insatisfeito com a QVT também está muito insatisfeito com esta dimensão. Com relação à relevância do trabalho na vida, Machado (2013) afirma em pesquisa que há no serviço atualmente uma grande preocupação com a imagem das organizações no sentido de prestar serviços de qualidade aos usuários externos e internos e maior parte dos entrevistados de sua amostra atribuiu níveis acima da média neste quesito. Isto demonstra que o Status, a Imagem da instituição aliada ao orgulho e a satisfação por fazer parte de instituição e sua relevância frente a sociedade, bem como reconhecimento da valorização que a instituição atribui a seus servidores é aspecto fundamental para permanência de pessoas satisfeitas na organização.

Desta forma, pode-se inferir que essas cinco variáveis são representativas para a determinação da QVT no ministério da Saúde, com destaque para o uso e desenvolvimento das capacidades e a relevância social do trabalho na vida.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo teve por objetivo analisar os fatores que influenciam os níveis de qualidade de vida no trabalho dos servidores do ministério da saúde. Inicialmente observa-se que os aspectos sócios demográficos não tem relação com as dimensões de QVT nesta amostra, assim idade, escolaridade, cargo/função, tempo de serviço, local de trabalho vínculo empregatício e faixa salarial não tem influência significativa na percepção da QVT no Ministério da saúde. Observa-se ainda que as dimensões de compensação justa e adequada, integração social e o trabalho e o espaço total de vida, embora represente variáveis importantes no modelo de teórico de Walton, não apresentaram influência nos níveis de QVT no órgão. Desta forma, políticas que tenham foco na ausência de discriminação e na promoção de bons relacionamentos, embora sejam ações importantíssimas para a gestão de pessoas em qualquer organização, não impacta no nível de QVT no Ministério da Saúde, isto

se explica pela boa média no aspecto integração social em todos os grupos não encontrar relação com a percepção da QVT.

Da mesma forma, focar na melhoria das interfaces trabalho e família, controle de horários são ações que também não influenciaria a QVT no MS. Esta dimensão não apresentou relações com a percepção da QVT e todos os grupos atribuíram o mesmo grau de satisfação. Na média geral trabalho e espaço total de vida estão no meio termo, ou seja, os indivíduos nem concordam e nem discordam que o trabalho no Ministério da Saúde traz interferências para vida pessoal e familiar, isso também pode ser justificado pela característica do serviço público e pela flexibilidade no controle de ponto eletrônico.

O terceiro elemento que não impacta a influência da QVT no órgão é a dimensão compensação justa e adequada. Esta dimensão não apresentou relação significativa com a percepção de QVT, assim pode-se concluir que não importa o grau de QVT que o indivíduo perceba, ele sempre vai está insatisfeito com aspectos compensatórios. Outro aspecto se mostrou interessante com relação a esta dimensão é que quanto mais cresce o nível de satisfação com a integração social mais aumenta a insatisfação com a com a compensação justa e adequada e o mesmo fenômeno acontece com quem mais consideram o trabalho como fundamental na vida, mais reconhece como ruim a compensação. Portanto, ações e políticas que visem melhorar a proporcionalidade de salários, equidade interna e externa e vantagens e benefícios sociais podem trazer outros benefícios, mas não relacionados à QVT.

Os aspectos que se mostraram importantes para a QVT no órgão foram condições de trabalho, constitucionalismo, oportunidade de crescimento e segurança, relevância social do trabalho e uso e desenvolvimento das capacidades. Esta última, com grau bem mais elevado de importância seguido da relevância social do trabalho, que se observa serem dimensões bastante integradas uma com a outra. O reconhecimento pelos serviços prestados à sociedade, a importância do trabalho para a finalidade do SUS, autonomia, valorização das capacidades e habilidades e o reconhecimento dos servidores pela valorização por parte do órgão são fatores motivadores que geram orgulho ao servidor em trabalhar na instituição.

Como contribuição gerencial recomenda-se que para se melhorar os níveis de QVT no Ministério da saúde é necessário influenciar as dimensões de condições de trabalho, constitucionalismo, oportunidade de crescimento e segurança, com ênfase maior para e uso e desenvolvimento das capacidades relevância social do trabalho. É importante fazer com que o

servidor perceba que está sendo utilizadas suas capacidades e habilidades e que ele é parte integrante da relevância social do trabalho que o Ministério da Saúde presta à sociedade. Como contribuição teórica observa-se que a dimensão integração social pode ser o aspecto mais importante para a QVT, corroborando com demais estudos, mas pode ainda não ter relação direta com a mesma.

A pesquisa concentrou-se apenas com servidores do ministério da saúde lotados em Brasília-DF sugere-se para estudo futuros que esta pesquisa seja ampliada para demais unidades do órgão nos demais estados brasileiros. Também se sugere que se utilize esta mesma metodologia para estudos em outros ministérios e órgãos do poder executivo federal e ainda sugere-se fazer uma análise comparativa entre os resultados obtidos no serviço público e os encontrados na iniciativa privada.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Everton Fernando. Qualidade de vida no trabalho: indicadores e instrumentos de medidas. **Diálogos & Saberes**, Mandaguari, v. 6, n. 1, p. 77-87, 2010.

AMORIM, Jessica Camargo de. Motivação e qualidade de vida no trabalho: um estudo no setor de saneamento ambiental em uma empresa do segmento de call center em Brasília. 2014.

BEZERRA, Maria de Fatima. Qualidade de vida no trabalho: a perspectiva dos servidores e colaboradores de uma instituição pública do Poder Executivo federal. 2014.

BRASIL, Controladoria Geral da União, Portal da Transparência – Governo Federal. Disponível em: < <http://www.portaltransparencia.gov.br/servidores/OrgaoLotacao-DetalhaServidor.asp?IdServidor=1776833&CodOrgao=25000>>. Data de acesso 10-12-2015

BRASIL. Ministério da Saúde. **Planejamento estratégico do ministério da saúde 2011-2015**: Resultados e perspectivas. Brasília, DF, 2013.

BRASIL, O Ministério da Saúde. Disponível em: < <http://portalsaude.saude.gov.br/index.php/o-ministerio#60> >. Data de acesso 19-10-2015

BRASIL. Portal Brasil – Governo federal. Disponível em <http://www.brasil.gov.br/governo/2010/10/brasil-tem-mais-de-2-milhoes-de-servidores-pblicos> - públicos. Data de acesso 15-02-2015

COELHO, Denys; SOARES, Ivailton. A Percepção dos Funcionários de uma Sociedade de Economia Mista em relação à Qualidade de Vida no Trabalho. **SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**, v. 4, 2007.

CRUZ, Elizângela do Nascimento. Qualidade de vida no serviço público e sua relação com a motivação dos assistentes administrativos do Campus III da Universidade Estadual da Paraíba. 2016.

DA SILVA, Juliano Domingues et al. FATORES DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL. **Revista Catarse**, v. 2, n. 1, p. 17-36, 2015.

DA SILVA SCHUSTER, Marcelo; DA VEIGA DIAS, Valéria. Plano de Carreira nos Sistemas de Gestão Público e Privado: Uma Discussão a luz das Teorias Motivacionais. **Revista de Administração IMED**, v. 2, n. 1, 2012.

DE OLIVEIRA, Jucelaine Lopes; SACILOTTI, Adaní Cusin; DA SILVA, Orlando Roque. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: PROPOSTA DE AVALIAÇÃO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Revista Científica Hermes-FIPEN**, v. 7, 2012.

FERNANDES, Danielle de Freitas Bezerra; DOURADO, Débora Coutinho Paschoal Orientadora. Políticas públicas de recursos humanos da Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco e a QVT dos servidores da Gerência Regional Recife Norte. 2013.

FREITAS, André Luís Policani; DE SOUZA, Rennata Guarino Bastos. Um modelo para avaliação da qualidade de vida no trabalho em universidades públicas. **Sistemas & Gestão**, v. 4, n. 2, p. 136-154, 2009.

FERREIRA, Mário César; ALVES, Luciana; TOSTES, Natalia. Gestão de QVT no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 25, n. 3, p. 319-327, 2009.

GARCIA, Daiane Fernandes. Qualidade de vida no trabalho: a satisfação dos servidores do hemocentro regional de Pelotas/RS, jan. 2012.

GOUVEIA, Amanda MA et al. Análise da qualidade de vida no trabalho em caminhoneiros de uma indústria petrolífera. **RESC: Revista Eletrônica Saúde E Ciência**, v. 2, n. 02, 2012.

GOMES, Elaine Dias; MICHEL, Murilo. A motivação de Pessoas nas organizações e suas aplicações para obtenção de resultados. **Revista Científica Eletrônica de Administração, São Paulo, ano VII**, n. 13, 2007.

JUNIOR, Ademar Silva Scheidt. A Qualidade de Vida no Trabalho-QVT e sua Influência na Retenção de Talentos numa Empresa Atacadista em Guajará-Mirim/Rondônia. 2013.

JÚNIOR, Paulo Elias Bedran; OLIVEIRA, J. Motivação no trabalho: avaliando o ambiente organizacional. In: **V Congresso Nacional de Excelência em Gestão: Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade. Rio de Janeiro–Brasil**. 2009.

MACHADO, Rodrigo Coutinho de Lima. Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, um estudo de caso no Ministério dos Transportes. 2014.

MAIA, Kadma Lanúbia da Silva; DE ARAÚJO, Richard Medeiros; DE LIMA ALLOUFA, Jomaria Mata. Qualidade de vida no trabalho sob a ótica de servidores públicos: um estudo de caso em uma empresa pública federal. **Revista Ciências Administrativas**, v. 18, n. 2, 2014.

MELLO, Jose Andre Villas Bôas; DE JESUS, Rômulo Henrique Gomes; MELLO, Andrea Justino Ribeiro. As dimensões da qualidade de vida no trabalho expressas nas diretrizes organizacionais: um estudo sob a perspectiva de Walton. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, v. 7, n. 1, 2015.

MIRANDA, Renata Martins Bravo. Qualidade de vida no trabalho: diagnóstico em um órgão público brasileiro. 2013.

Palotti, Pedro, and Alessandro Freire. "Perfil, composição e remuneração dos servidores públicos federais: Trajetória recente e tendências observadas." **VIII Congresso CONSAD de Gestão Pública**, 2015.

PASSO, Aline Galeno; CRUZ, Lucineide AM. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA DO DISTRITO FEDERAL SOBRE UM PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO. **NEGÓCIOS EM PROJEÇÃO**, v. 6, n. 1, p. 172-187, 2015.

PIACENTINI, Marcos Tadeu Simões et al. Repercussões do projeto UCA na qualidade de vida do trabalho em escolas públicas de Rolim de Moura–Rondônia. **Revista Administração em Diálogo (RAD)**. ISSN 2178-0080, v. 16, n. 3, 2015.

PINTO, Maria Cecilia Ferreira; DA SILVA, Francielle Molon. Gestão de Pessoas na Administração Pública Brasileira: uma análise sobre sua evolução histórica e o atual contexto em transformação. **Revista Eletrônica do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul**, v. 1, n. 2, p. 01-16, 2015.

PIZZOLATO, Bruna Pinarello et al. Qualidade de Vida no Trabalho: uma discussão sobre os modelos Teóricos. **Contribuciones a la Economía**, n. 2013-04, 2013.

SILVA, Orlando Roque da; OLIVEIRA, Jucelaine Lopes de; SACILOTTI, Adani C. Qualidade de vida no trabalho: proposta de avaliação para os profissionais de micro e pequenas empresas do setor logístico/Quality of work life: proposed assessment for professional micro and small enterprises logistics sector. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade**, v. 1, n. 1, p. 19-33, 2015.

VASCONCELOS, Patricio Henrique de et al. Qualidade de vida no trabalho docente: Um estudo de caso em uma Instituição de Ensino Superior. **Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 2, p. 79-97, 2012.

VAZ, Daniela Verzola; HOFFMANN, Rodolfo. Remuneração nos serviços no Brasil: o contraste entre funcionários públicos e privados. **Economia e Sociedade**, v. 16, n. 2, p. 199-232, 2007.

VENCATO, Vânia; RIBAS, Fabio Teodoro Tolfo. A PERCEPÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM UMA INDÚSTRIA DE VIDROS. **Global Manager Acadêmica**, v. 2, n. 1, 2013.