

# QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: PARÂMETROS E AVALIAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO



LEANDER L. KLEIN<sup>1</sup>

 <https://orcid.org/0000-0001-6075-6107>

BRENO A. D. PEREIRA<sup>2</sup>

 <http://orcid.org/0000-0001-7387-5033>

RICARDO B. LEMOS<sup>3</sup>

 <https://orcid.org/0000-0001-9804-2134>

**Para citar este artigo:** Klein, L. L., Pereira, B. A. D., & Lemos, R. B. (2019). Qualidade de vida no trabalho: Parâmetros e avaliação no serviço público. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(3). doi:10.1590/1678-6971/eRAMG190134

**Submissão:** 5 ago., 2018. **Aceite:** 31 out., 2018.

<sup>1</sup> Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Palmeira das Missões, RS, Brasil.

<sup>2</sup> Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, RS, Brasil.

<sup>3</sup> Universidade Federal do Pampa (Unipampa), Bagé, RS, Brasil.



This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License.

This paper may be copied, distributed, displayed, transmitted or adapted if provided, in a clear and explicit way, the name of the journal, the edition, the year and the pages on which the paper was originally published, but not suggesting that RAM endorses paper reuse. This licensing term should be made explicit in cases of reuse or distribution to third parties. It is not allowed the use for commercial purposes.

Este artigo pode ser copiado, distribuído, exibido, transmitido ou adaptado desde que citados, de forma clara e explícita, o nome da revista, a edição, o ano e as páginas nas quais o artigo foi publicado originalmente, mas sem sugerir que a RAM endosse a reutilização do artigo. Esse termo de licenciamento deve ser explicitado para os casos de reutilização ou distribuição para terceiros. Não é permitido o uso para fins comerciais.



## RESUMO

**Objetivo:** Este estudo tem como objetivo analisar os parâmetros de avaliação da qualidade de vida no trabalho (QVT) em uma organização pública e a percepção dos servidores em relação a esses fatores.

**Originalidade/valor:** O artigo avança na avaliação teórica da QVT em um contexto público e amplia a apresentação de parâmetros no ambiente de trabalho. Na prática, apresentam-se padrões de comportamento em diferentes grupos de análise. Assim, aprofunda-se a compreensão de pressupostos e hipóteses já existentes em teoria e propõem-se novas no que diz respeito aos padrões de QVT.

**Design/metodologia/abordagem:** Adotou-se o modelo de Ferreira (2011) como base para o desenvolvimento da pesquisa empírica. O método deste trabalho é uma pesquisa quantitativa, cuja coleta de dados foi realizada por meio do uso de um questionário. A análise dos dados foi realizada fundamentalmente por meio dos testes T e ANOVA.

**Resultados:** Como principal resultado, é possível destacar os nove fatores obtidos a partir da análise fatorial exploratória. Além disso, houve percepções diferentes de grupos de servidores em relação a esses fatores. A partir disso, conclui-se que a avaliação da QVT e de seus parâmetros é percebida de forma diferenciada entre os servidores, quando agrupados em grupos com características diferentes.

## PALAVRAS-CHAVE

Qualidade de vida no trabalho. Avaliação. Parâmetros. Serviço público. Estudo quantitativo.



## 1. INTRODUÇÃO

A qualidade de vida no trabalho (QVT) inseriu-se no contexto organizacional e tornou-se objeto de estudo na academia no início de 1950 pela abordagem sociotécnica, mas até agora as tendências e os desafios modernos do desenvolvimento da sociedade determinam o interesse contínuo pelo problema da QVT (Liliy, Julia, Elena, Oksana, & Anastasia, 2015). Os funcionários são as “engrenagens” das organizações e, por meio de habilidades, técnicas, conhecimentos e trabalho, geram o bem ou serviço que permite a elas atingir os objetivos perante a sociedade e sobreviver. O desenvolvimento das organizações depende das pessoas envolvidas para o alcance da missão, das metas e dos resultados.

Deve-se ressaltar que as novas tecnologias, as inovações em processos produtivos e a facilidade obtida para a troca de conhecimentos geraram uma maior competitividade entre as empresas, e, com isso, houve a necessidade de uma reestruturação dos processos produtivos com o propósito de alcançar maior produtividade. Todavia, o ambiente produtivo não conseguiu absorver essas mudanças sem gerar impactos negativos para os seus colaboradores. Tanto Campos (2016) quanto Ferreira (2016) salientam que o desgaste físico e psicológico, a baixa autoestima, a pressão por resultados e a insatisfação são aspectos inerentes a esse novo mundo de trabalho, e, dessa forma, a questão da QVT passa a obter destaque e demanda projetos para buscar solução para esses problemas.

No setor público, acrescenta-se ao exposto a cobrança da sociedade por melhor utilização dos recursos e melhores resultados, e pela transparência na utilização de recursos financeiros. Além disso, as pessoas tornaram-se menos passivas em relação às omissões em serviços e atividades públicas. Siqueira e Mendes (2014) descrevem que, para atender às demandas sociais, as organizações públicas precisam revisar e readequar procedimentos e processos de gestão, especialmente na gestão de pessoas, que lida com o capital intelectual das instituições, pois a forma de se trabalhar requerida e as relações interpessoais já não são as mesmas de outras épocas.

A QVT vai ao encontro dessas questões porque é um tema abrangente. Aquino e Fernandes (2013) conceituam a QVT como um campo de estudo que compreende as condições de vida no ambiente laboral e engloba aspectos de bem-estar, saúde, segurança física, mental, social e capacitação para realizar tarefas com precisão e bom uso da energia pessoal. Referente aos campos de estudo, Leite, Ferreira e Mendes (2009) mencionam que a QVT é mais utilizada na área da administração, mas já foi estudada em vários



outros campos científicos, como engenharia, medicina, ergonomia, ecologia, psicologia, economia, sociologia, psicodinâmica do trabalho, entre outros; todos com bases centradas nas pessoas e ancoradas na psicologia organizacional com pensamentos humanistas. No entanto, apesar da extensa discussão e do longo estudo da questão da QVT, não há entendimento comum dos fatores que influenciam a formação e o desenvolvimento da QVT (Liliy et al., 2015). Além disso, Nanjundeswaraswamy e Swamy (2014) descrevem que há uma falta de consciência da QVT entre empregadores e empregados e outros grupos organizacionais, e argumentam que um equilíbrio de QVT deve ser mantido efetivamente para garantir o potencial de trabalho para todos os funcionários e grupos.

Tendo em vista os aspectos que a construção da QVT engloba e as necessidades de reestruturação e reorganização do serviço público, este trabalho tem como objetivo analisar quais são os parâmetros de avaliação da QVT em uma organização pública e a percepção dos servidores em relação a esses fatores.

O tema da QVT é uma questão relevante na promoção do comprometimento dos funcionários (Farid, Izadi, Ismail, & Alipour, 2015) e da satisfação deles (Albuquerque, Ferreira, Antloga, & Maia, 2015), um vez que facilita o engajamento da gestão estratégica de recursos humanos (Jokinen & Heiskanen, 2013), maior eficiência de trabalho (Jahani, Mahmoudi, Yaminfirooz, & Shahrjami, 2017), o envolvimento em arranjos de trabalho em grupo ou resolução de problemas (Reddy & Reddy, 2013) e a redução da intenção de rotatividade de funcionários (Mosadeghrad, 2013). Além disso, há a necessidade de os gestores repensarem as práticas organizacionais, buscarem responder de forma eficiente às demandas da situação atual e assumirem uma reestruturação, principalmente em termos de gestão de pessoas (Ferreira, Ferreira, Antloga, & Bergamaschi, 2009). Essa reestruturação deve visar ao bem-estar dos servidores públicos, mas sem separar a satisfação do usuário cidadão com a prestação do serviço e a correspondente eficácia necessária.

## 2. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

### 2.1 Conceitos e estudiosos precursores

A QVT, conforme já mencionado, é um conceito abrangente e em construção. Não há uma única definição capaz de englobar todos os elementos desse objeto, ainda mais diante das diferentes áreas em que ele é aplicado.

Para muitos autores, trata-se de um objeto subjetivo, dinâmico e multifacetado (Ahmad, 2013; Aketch, Odera, Chepkuto, & Okaka 2012; Lee, Dai, Park, & McCreary, 2013; Medeiros & Ferreira, 2011). Assim, antes de buscar uma definição exata que possa orientar a condução deste estudo, apresentam-se, na Figura 2.1.1, diferentes definições e ênfases de autores clássicos sobre esse tema.

(Figura 2.1.1)

**CONCEITOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Autor	Construção e entendimento da QVT	Ênfase
Walton (1973)	Atendimento de necessidades e aspirações humanas, calcado na ideia de humanização e responsabilidade social da empresa.	Humanização e responsabilidade social, com foco no poder da empresa.
Hackman e Suttle (1977)	Descreve o quanto as pessoas na organização estão aptas a satisfazer as suas necessidades pessoais consideradas importantes por meio de suas experiências de trabalho e de vida na organização.	Dimensões básicas da tarefa.
Lippitt (1978)	Oportunidade para o indivíduo satisfazer a grande variedade de necessidades pessoais.	Trabalho, crescimento pessoal, tarefas completas, sistemas abertos.
Guest (1979)	Um processo pelo qual uma organização tenta revelar o processo criativo de seus funcionários, envolvendo-os em decisões que afetam a vida deles no trabalho.	Melhora da produtividade e eficiência, assim como autorrealização e autoengrandecimento.
Westley (1979)	Esforços voltados para a humanização do trabalho, buscando solucionar problemas gerados pela própria natureza das organizações produtivas.	Forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização.
Werther e Davis (1983)	Esforços para melhorar a qualidade de vida, procurando tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios.	Valorização dos cargos mediante análise de elementos organizacionais, ambientais e comportamentais.
Nadler e Lawler (1983)	Maneira de pensar a respeito das pessoas, participação na resolução de problemas, enriquecimento do trabalho e melhoria no ambiente de trabalho.	Visão humanista no ambiente de trabalho.

Fonte: Elaborada pelos autores.



A Figura 2.1.1 exhibe as diferentes maneiras e ênfases pelas quais a QVT foi construída e aplicada em ambientes de trabalho e campos de estudo. Inúmeros outros estudos e trabalhos já foram publicados além desses e mostram essa multidisciplinaridade envolvendo o assunto QVT. Entre os autores citados na Figura 2.1.1, destaca-se Walton (1973) que impulsionou as pesquisas nesse assunto. O autor propôs em suas investigações a abordagem de discussão sobre o equilíbrio entre as esferas pessoal e profissional e sobre o papel social da organização. Limongi-França (2010) e Aquino e Fernandes (2013) corroboram o ponto de vista de Walton (1973) ao considerarem, de maneira integral, a importância da qualidade de vida para o ser humano, de modo a contemplar os seguintes domínios: biológico, psicológico, social e organizacional. A partir do modelo de QVT de Walton (1973), foi possível obter conjuntos distintos para estudar esse tema. Para Ferreira (2016), o crescente interesse pela QVT pode ser dividido e fundamentado em três conjuntos de diretrizes para investigação do tema:

- *Ponto de vista social*: congrega o trabalho na vida das pessoas e suas diversas implicações (econômica, política, tecnológica e cultural). Busca harmonizar o bem-estar do trabalhador e a satisfação dos clientes/cidadãos sem se abster dos imperativos de eficiência e eficácia.
- *Ponto de vista das organizações*: utiliza e vê a QVT como uma forma de compreender e combater ou amenizar diversos problemas existentes nos ambientes corporativos.
- *Ponto de vista acadêmico*: busca a reflexão sobre o papel e o campo de intervenção das ciências do trabalho e da saúde, o que é fundamental para a evolução da abordagem clássica de QVT.

Independentemente da forma como a QVT pode ser vista e dividida para facilitar seu entendimento, ela se refere às ações que um empregador faz, em conjunto com seu colaborador, para contribuir para a melhoria da vida dos trabalhadores e de seu ambiente laboral. É uma combinação de benefícios explícitos e implícitos, tangíveis e intangíveis, que proporcionam um bom lugar para trabalhar (Royuela, Tamayo, & Suriñach, 2007).

Para Fernandes (1996), a QVT é uma gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas, englobando, além de atos legislativos a favor desse trabalhador, o atendimento a necessidades e aspirações humanas, fundamentada na ideia de humanização do trabalho e nas responsabilidades sociais da empresa. Assim, a QVT pode ser definida como a busca



pelo bem-estar e pela saúde física e mental do trabalhador no desempenho das suas funções. Também pode ser entendida como o envolvimento de pessoas, trabalho e organizações em que a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficiência da organização é o aspecto mais relevante (Aketch et al., 2012).

Diversas características inerentes à natureza pública diferenciam as organizações do setor público das organizações do setor privada quando se faz uma análise do ponto de vista dos programas de QVT. As organizações públicas burocráticas são comuns no Estado capitalista, já que ganharam forma no mundo moderno e são dominantes até os dias de hoje. O Estado burocrático cria papéis sociais, normas, controle, disciplina, poder, hierarquias, objetivando um crescimento e desenvolvimento do Estado. Para Weber (1978, p. 25), “a administração burocrática é sempre observada em igualdade de condições e de uma perspectiva formal e técnica [ . . . ], é indispensável para o atendimento das necessidades da administração de massa”.

Além do excesso de burocratização, Motta e Bresser Pereira (1980) também tecem comentários sobre a tendência de os funcionários apresentarem resistência às normas burocráticas que impõem um padrão comportamental. Para os autores, esse tipo de imposição de comportamento está apoiado na disciplina, ou seja, no cumprimento respeito às normas de cunho racional-legal. No entanto, essa exigência de disciplina estrita por parte dos funcionários pode entrar em conflito com as necessidades deles, com seus valores e suas crenças, com a estrutura e as normas dos grupos sociais primários a que pertencem.

## 2.2 Definições e parâmetros em diferentes grupos

Várias medidas e dimensões de QVT foram, recentemente, desenvolvidas para avaliar a questão da vida profissional em diferentes contextos ou grupos, como nos casos de empregados “saudáveis” (Martel & Dupuis, 2006), ocupações específicas (enfermagem) (Brooks & Anderson, 2005; Silva, Pacheco de Souza, Borges, & Fischer, 2010; Kaya, 2011), sobreviventes de câncer (De Jong, Tamminga, Boer, & Frings-Dresen, 2016), funcionários dos bancos (Tamini, Yazdany, & Bojd, 2011), entre outros. Essas áreas e lugares específicos nos dão uma compreensão de que a QVT difere entre os grupos e tem diferentes avaliações em grupos distintos. Martel e Dupuis (2006) argumentam que os modelos de QVT consistem em um conjunto complexo de intervenções ou dimensões organizacionais que orientam um tipo de vida de trabalho pelos empregados ou pelo grupo de empregados.





Portanto, esse conjunto de considerações e grupos humanos assume importância fundamental na avaliação da QVT (Duyan, Aytac, Akyıldız, & Van Laar, 2013). Além disso, Sinha (2012) explica que a razão por trás da percepção distinta das pessoas sobre a QVT se deve às diferentes experiências organizacionais, às várias necessidades dos funcionários e às respostas relacionadas ao trabalho.

Deve-se ressaltar que a QVT é um preceito de gestão organizacional que se expressa por um conjunto de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições da organização e das relações socioprofissionais do trabalho, que visa à promoção do bem-estar individual e coletivo, ou seja, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho (Ferreira, 2016). Assim, um conjunto de variáveis independentes afeta a QVT. Nanjundeswaraswamy e Swamy (2014) estudaram características demográficas de funcionários, como designação, idade, experiência, gênero, educação e sua relação com a QVT, e destacaram a importância de oportunidades específicas para usar e desenvolver capacidades humanas. A organização deve preocupar-se com o funcionário na construção e manutenção de um ambiente organizacional e de trabalho propício à qualidade de vida.

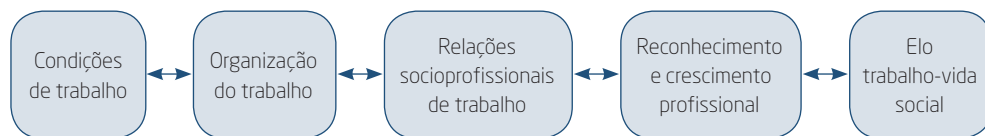
De acordo com Sant'anna e Moraes (1999), há que se ressaltar que os diversos modelos de QVT se diferem por causa da dinâmica das abordagens de QVT, variando conforme os valores culturais predominantes em cada época, os contextos sociopolítico-econômicos prevaletentes. Ojedokun, Idemudia e Desouza (2015) argumentam a favor do estudo da QVT em grupos específicos para entender como ela está relacionada ao comprometimento dos funcionários. Cordeiro e Pereira (2006) estudaram a satisfação no trabalho de grupos diferentes, delimitada por variáveis sociodemográficas, para ver o quão significativas são essas variáveis para entender esse assunto.

No âmbito do setor público brasileiro, esses modelos não permitem o entendimento sobre fatores que direcionam a QVT considerando diferentes grupos de análise e não permitem a compreensão de fatores que guiam a QVT em diferentes grupos em uma organização. No Brasil, um autor que ganhou destaque com pesquisas sobre o assunto foi Ferreira, que publicou um modelo em 2011. Seu modelo é baseado em diferentes indicadores e fatores estruturantes para avaliar o conceito de QVT (conforme ilustrado na Figura 2.2.1), os quais foram adotados como base para a elaboração de nossos instrumentos de trabalho de campo.





(Figura 2.2.1)

**FATORES ESTRUTURANTES DO MODELO DE FERREIRA (2011)**

Fonte: Adaptada de Ferreira (2011).

Esses fatores estruturantes descritos na Figura 2.2.1 mostram os grandes construtos que foram usados neste estudo. Os indicadores e as variáveis principais são descritos da seguinte forma:

- *Condições de trabalho*: envolvem condições de trabalho e apoio organizacional, como equipamentos de trabalho, matéria-prima, espaço físico e suporte organizacional, como políticas de informação, remuneração, treinamento e benefícios.
- *Organização do trabalho*: essa variável mede a adequação do tempo e o processo e a divisão do trabalho, bem como a gestão do trabalho e os padrões de conduta que se referem à supervisão e fiscalização, às habilidades, à higiene e às vestimentas.
- *Relações socioprofissionais de trabalho*: remete às questões de relações hierárquicas com os pares e o público externo.
- *Reconhecimento e crescimento profissional*: envolve questões de avaliação do reconhecimento do trabalho realizado, como empenho e dedicação, e do crescimento profissional, como uso da criatividade, desenvolvimento de competências, capacitações, incentivos, planos de carreira.
- *Elo trabalho-vida social*: mede percepções sobre prazer e bem-estar no trabalho, valorização do tempo vivenciado na organização, sentimento de utilidade social, importância da instituição empregadora, significado pessoal e profissional, vida social, relação trabalho-casa, relação trabalho-família, relação trabalho-amigos e relação trabalho-lazer.

Em seu modelo, Ferreira (2011) analisa a QVT com base em dois níveis analíticos: diagnóstico macroergonômico e microdesigno ergonômico. O nível macroergonômico refere-se às representações dos trabalhadores sobre o contexto organizacional no qual elas estão inseridas. No nível microergonômico, o entendimento da qualidade de vida é aprofundado. Se, até certo ponto, o nível macroanalítico resulta em um amplo “quadro” de como os trabalhadores representam cognitivamente os constituintes da qualidade de vida, no nível micro, o modelo nos permite investigar os impactos produzidos



por esses fatores e as formas como os trabalhadores lidam com as demandas que surgem dos contextos de suas atividades de trabalho (Ferreira, 2011). Esse modelo é publicado em uma nova edição (Ferreira, 2016).

### 3. MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

O método deste trabalho consiste em uma pesquisa do tipo *survey* realizada por meio da utilização de um questionário. O questionário foi composto por 56 perguntas que permitiram avaliar a percepção dos servidores quanto à QVT. O questionário foi elaborado com base nos cinco fatores estruturantes do modelo de Ferreira (2011), apresentados na Figura 2.2.1. Adicionalmente, foram elaboradas algumas questões para averiguar o perfil dos respondentes.

A pesquisa foi realizada em uma universidade federal de ensino superior do interior do estado do Rio Grande do Sul, e, para sua realização, estipularam-se como a população deste estudo os servidores docentes e técnicos administrativos dessa instituição. O total dessa população era composta, no momento da realização da pesquisa, de um conjunto de 780 docentes e 670 técnicos administrativos. Os questionários foram enviados aos servidores de forma aleatória.

Em relação à amostra, efetuou-se o cálculo amostral considerando um erro de 5%, e, dessa forma, a amostra necessária para a representatividade da população é de 304 servidores. No entanto, como os questionários foram enviados a um número bem maior de servidores (pelo fato de a expectativa de retorno não ser grande), obtiveram-se 474 questionários respondidos, o que corresponde a um erro amostral de 4,59%.

Para a mensuração da opinião dos servidores, utilizou-se se uma escala do tipo Likert de cinco pontos, com a qual os respondentes poderiam expressar sua opinião em relação às assertivas do questionário da seguinte forma: (1) discordo totalmente, (2) discordo parcialmente, (3) indiferente, (4) concordo parcialmente e (5) concordo totalmente.

Na análise de dados, adotaram-se as estatísticas descritiva e multivariada. Utilizaram-se os *softwares* Microsoft Excel e Stistical Package for the Social Sciences (SPSS 18.0) para a organização, mensuração e realização dos testes desejados. Com os dados tabulados, realizou-se primeiramente a análise descritiva das variáveis de caracterização dos respondentes com a finalidade de se obter o perfil da amostra. Posteriormente, realizou-se a análise fatorial exploratória para congregação dos dados e obtenção de fatores para análise. Por fim, realizaram-se testes T e ANOVA para análises mais especí-



ficas sobre como se comportam os fatores orientadores da QVT na organização pública estudada.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS E IMPLICAÇÕES

Este tópico de análise dos resultados está dividido em três momentos. Inicialmente, foram descritos os aspectos de caracterização da amostra pesquisada. Na segunda parte, explicam-se e exibem-se os procedimentos adotados na aplicação da análise fatorial exploratória relativa às 56 questões sobre a QVT extraídas do modelo de Ferreira (2016). Por fim, analisaram-se e discutiram-se os resultados obtidos da aplicação de testes T e ANOVA realizados com os construtos encontrados na fatorial exploratória.

### 4.1 Características e perfil da amostra

A amostra investigada, conforme já mencionado, foi composta por 474 respondentes entre professores e técnicos administrativos da instituição onde se realizou o estudo. Foram observados alguns aspectos que pudessem especificar e caracterizar sumariamente a amostra investigada. Esses aspectos são apresentados na Figura 4.1.1.

(Figura 4.1.1)

#### PERFIL DOS RESPONDENTES

Variável	Alternativa	Percentual
Sexo	Masculino	50,80%
	Feminino	49,20%
Faixa etária	De 18 a 30 anos	25,90%
	De 31 a 40 anos	44,90%
	De 41 a 50 anos	20,50%
	Acima de 50 anos	8,60%
Nível de escolaridade	Médio	4,40%
	Graduação	17,10%
	Especialização	31,00%
	Mestrado	18,80%
	Doutorado	28,70%

(continua)

(Figura 4.1.1 (conclusão))  
**PERFIL DOS RESPONDENTES**

Variável	Alternativa	Percentual
Tempo de serviço na universidade	Até seis meses	16,50%
	Até um ano	8,00%
	Até três anos	19,40%
	Até cinco anos	34,80%
	Acima de cinco anos	21,30%
Tempo total no serviço público	Até seis meses	9,30%
	Até um ano	4,90%
	Até três anos	15,00%
	Até cinco anos	27,40%
	Acima de cinco anos	43,50%
Ocupa cargo de gestão na universidade	Sim	21,90%
	Não	78,10%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Como a universidade em questão foi criada pelo Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), as pessoas têm pouco tempo de trabalho na instituição. Isso explica por que quase 80% dos servidores têm até cinco anos de trabalho na universidade, como pode ser visto na Figura 4.1.1. Mesmo assim, outro fato que chama a atenção no perfil desses respondentes é o percentual deles que já possui alguma qualificação além da graduação (78,5%), e isso está relacionado às percepções diferentes sobre a QVT, como será especificado a seguir. Em geral, são pessoas mais instruídas e mais críticas em relação à QVT.

## 4.2 Descrição e análise dos fatores obtidos sobre QVT

Este tópico trata da obtenção de fatores sobre a QVT a partir dos dados coletados para pesquisa e resultantes da análise fatorial exploratória. O primeiro passo da realização da análise fatorial consistiu na realização de cálculos referentes à adequação da utilização da análise fatorial para os dados coletados. Foram realizados os testes de esfericidade de Bartlett e Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que são testes estatísticos que permitem identificar a qualidade das correlações entre as variáveis, indicando se o pesquisador deve prosseguir com a análise fatorial (Pestana & Gageiro, 2008). Os resultados foram os seguintes: 0,919 para o KMO e um sig de 0,000 para o teste de esfericidade de Bartlett. Dessa forma, ambos os testes indicam a fatorabilidade dos dados e a aplicação da análise fatorial.

Como segundo passo da realização da fatorial exploratória, efetuou-se a identificação das comunalidades apresentadas em cada uma das questões constituintes do instrumento de pesquisa. Para Hair et al. (2009), as variáveis que apresentam valores menores que 0,5 para essa medida devem ser retiradas do instrumento. Por esse motivo, foram retiradas seis questões do conjunto de dados coletados para a subsequente realização da fatorial.

Para a rotação dos fatores, utilizou-se o modo Varimax, e, como critério de especificação do número de fatores, adotou-se como medida de estimação o Eigenvalue, cujos fatores deveriam apresentar um autovalor superior a um. Com essas decisões para a rotação da fatorial, obtiveram-se nove fatores que explicam 65,68% do total da variância dos dados.

Foram obtidos nove fatores como resultado da fatorial, os quais são exibidos na Figura 4.2.1. Nessa figura, são também expostos os valores do alfa de Cronbach para cada um dos fatores.

**(Figura 4.2.1)**  
**COMPOSIÇÃO DOS FATORES RESULTANTES DA ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA**

Itens	Alfa de Cronbach	Cargas dos fatores									
<b>Fator 1 - Espaço físico</b>	<b>0,860</b>										
O local de trabalho é confortável.	0,819	0,189	0,072	0,181	-0,01	0,065	0,107	0	0,131		
O posto de trabalho é adequado para realização das tarefas.	0,811	0,131	0,136	0,114	0,019	0,067	0,081	0,038	0,053		
O espaço físico para executar o meu trabalho é satisfatório.	0,756	0,154	0,088	0,129	-0,068	0,141	0,078	-0,035	0,05		
O nível de iluminação é suficiente para executar as atividades.	0,728	0,089	0,108	0,117	0,188	-0,054	0,002	0,032	0,103		
A temperatura ambiente é confortável.	0,693	0,083	-0,059	0,186	0,061	0,025	0,058	-0,001	0,046		
Os instrumentos de trabalho são suficientes para realizar as tarefas.	0,546	-0,002	0,14	-0,16	0,243	0,344	0,216	0,045	-0,115		
O material de consumo é suficiente.	0,507	-0,063	0,074	-0,105	0,415	0,349	0,13	-0,011	-0,202		
<b>Fator 2 - Oportunidades de crescimento profissional</b>	<b>0,875</b>										
A universidade oferece oportunidade de crescimento profissional.	0,122	0,765	0,221	-0,014	0,235	0,054	0,095	0,082	0,072		
O desenvolvimento pessoal é uma possibilidade real na universidade.	0,12	0,747	0,299	0,125	0,151	0,101	0,156	0,024	0,103		
Há incentivos para o crescimento na carreira.	0,175	0,71	0,261	0,049	0,199	0,055	0,179	0,087	-0,073		
O comportamento gerencial é caracterizado pelo diálogo.	0,207	0,573	0,12	0,223	0,11	0,28	0,101	0,052	0,275		
Sinto-me reconhecido pela instituição onde trabalho.	0,145	0,535	0,307	0,224	0,477	0,117	0,04	-0,016	0,191		
<b>Fator 3 - Satisfação no trabalho</b>	<b>0,882</b>										
Nesta universidade, as atividades que realizo são fontes de prazer.	0,117	0,184	0,756	0,153	0,072	-0,002	0,102	0,069	0,226		
O tempo de trabalho que passo na universidade me faz feliz.	0,121	0,268	0,735	0,246	0,086	0,1	0,094	0,001	0,157		
Sinto que o meu trabalho me faz bem.	0,153	0,241	0,71	0,257	0,137	0,109	0,18	-0,011	0,193		
Eu gosto da instituição onde trabalho.	0,018	0,063	0,697	-0,065	0,181	0,112	-0,024	0,141	-0,01		

(continua)

**(Figura 4.2.1 (continuação))**  
**COMPOSIÇÃO DOS FATORES RESULTANTES DA ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA**

Itens	Alfa de Cronbach	Cargas dos fatores							
<b>Fator 4 - Relacionamento com os colegas</b>	<b>0,799</b>								
A convivência no ambiente de trabalho na universidade é harmoniosa.	0,249	0,098	0,194	<b>0,683</b>	0,087	0,115	0,061	0,078	0,097
Há confiança entre os colegas.	0,165	0,077	0,177	<b>0,68</b>	0,2	0,215	0,148	0,115	-0,008
É comum o conflito no ambiente de trabalho.	-0,126	-0,213	-0,053	<b>-0,68</b>	-0,151	-0,051	-0,1	0,038	0,04
Minhas relações de trabalho com os colegas são harmoniosas.	0,087	0,042	0,285	<b>0,576</b>	0,04	0,356	0,205	0,069	-0,013
Meus colegas de trabalho demonstram disposição em me ajudar.	0,144	-0,003	0,135	<b>0,487</b>	0,17	0,433	0,233	0,048	0,026
<b>Fator 5 - Reconhecimento pelo trabalho realizado</b>	<b>0,860</b>								
O reconhecimento do trabalho individual é uma prática efetiva.	0,118	0,345	0,122	0,182	<b>0,622</b>	0,1	0,148	0,112	0,103
Nesta universidade, o resultado obtido com meu trabalho é reconhecido.	0,075	0,413	0,169	0,231	<b>0,567</b>	0,231	-0,026	0,076	0,276
O reconhecimento do trabalho coletivo é uma prática efetiva.	0,143	0,374	0,131	0,29	<b>0,566</b>	0,069	0,222	0,104	0,066
Nesta universidade, minha dedicação ao trabalho é reconhecida.	0,088	0,486	0,131	0,214	<b>0,566</b>	0,199	-0,036	0,038	0,203
A sociedade reconhece a importância do meu trabalho.	0,034	0,131	0,396	0,109	<b>0,552</b>	0,005	-0,017	0,058	0,147
<b>Fator 6 - Relacionamento com a chefia</b>	<b>0,835</b>								
Minhas relações de trabalho com a chefia são cooperativas.	0,088	0,175	0,148	0,217	0,043	<b>0,8</b>	0,032	0,086	0,083
Minha chefia imediata tem interesse em me ajudar.	0,166	0,162	0,081	0,312	0,092	<b>0,785</b>	0,097	0,099	0,089
Nesta universidade, recebo incentivos de minha chefia.	0,114	0,433	0,113	0,146	0,32	<b>0,561</b>	-0,036	0,102	0,17
<b>Fator 7 - Execução das atividades</b>	<b>0,796</b>								
Posso executar meu trabalho sem sobrecarga de tarefas.	0,138	0,141	0,054	0,167	0,006	0,033	<b>0,822</b>	-0,091	0,056
Posso realizar meu trabalho sem pressão.	0,05	0,011	0,141	0,165	0,105	0,057	<b>0,785</b>	-0,133	0,167
Na universidade, disponho de tempo para executar o meu trabalho com zelo.	0,177	0,201	0,039	0,089	0,045	0,089	<b>0,74</b>	-0,009	-0,025

(continua)



**(Figura 4.2.1 (conclusão))****COMPOSIÇÃO DOS FATORES RESULTANTES DA ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA**

Itens	Alfa de Cronbach	Cargas dos fatores							
<b>Fator 8 – Avaliação de desempenho e resultados</b>	<b>0,682</b>								
Na universidade, existe forte cobrança por resultados.	-0,005	-0,032	0,012	-0,034	0,055	-0,007	-0,124	<b>0,767</b>	0,022
Existe fiscalização do desempenho.	0,053	0,172	-0,04	0,047	0,034	0,166	0,175	<b>0,698</b>	0,091
As normas para realização das tarefas são rígidas.	-0,06	-0,012	-0,005	0,161	0,102	-0,01	-0,092	<b>0,685</b>	-0,059
Há cobrança de prazos para o cumprimento das tarefas.	0,07	0,108	0,259	-0,023	-0,032	0,092	-0,128	<b>0,654</b>	-0,095
<b>Fator 9 – Liberdade no ambiente de trabalho</b>	<b>0,688</b>								
Tenho liberdade na execução das tarefas.	0,118	0,157	0,214	0,045	0,203	0,043	0,131	-0,104	<b>0,756</b>
Tenho a possibilidade de ser criativo no meu trabalho.	0,033	0,098	0,411	-0,133	0,186	0,109	0,07	0,017	<b>0,685</b>
Nesta universidade, tenho livre acesso às chefias superiores.	0,192	0,484	0,03	0,114	0,024	0,128	0,038	0,052	<b>0,491</b>

Fonte: Elaborada pelos autores.

Sobre os fatores expostos na Figura 4.2.1, o fator 1, denominado “Espaço físico”, é composto por sete variáveis que remetem às condições físicas do ambiente de trabalho, aos instrumentos e aos materiais nele disponíveis para a execução das atividades. Muitas dessas variáveis vão ao encontro do estudo de Walton (1973), que evidencia a importância de um ambiente seguro, saudável e com salubridade para a QVT.

O fator 2, “Oportunidades de crescimento profissional”, por sua vez, apresenta cinco variáveis referentes às possibilidades de desenvolvimento pessoal e crescimento na carreira. Quanto às variáveis desse fator, o desenvolvimento pessoal e o crescimento profissional são necessários para o indivíduo ter a oportunidade de satisfazer suas necessidades pessoais, sendo essenciais para a QVT (Lippitt, 1978).

O fator 3, denominado “Satisfação no trabalho”, é formado por quatro variáveis que avaliam o quão bem o indivíduo sente prazer e está feliz no lugar em que trabalha. Dado esse conjunto de variáveis desse fator, a satisfação no trabalho pode ser compreendida como uma medida do quanto as pessoas gostam do seu trabalho e o valorizam como algo que gera prazer para elas (Spector, 2003).

A denominação do fator 4 de “Relacionamento com os colegas” se deve ao fato de ele ser composto por quatro variáveis que avaliam a relação dos servidores com os seus colegas de trabalho. Esse fator se aproxima do que Silva e Ferreira (2013) denominaram de “relacionamento interpessoal com os colegas de trabalho”, por conter afirmativas associadas à qualidade das relações entre os empregados no ambiente de trabalho. Esse fator direciona a qualidade no ambiente laboral, envolvendo pessoas com quem o trabalhador se envolve na execução do trabalho.

O Fator 5, “Reconhecimento pelo trabalho realizado”, foi assim denominado por ser composto por quatro variáveis que avaliam o quanto a pessoa é reconhecida pelo esforço, pela dedicação e pelas atividades executadas. As variáveis que direcionaram a determinação desse fator remetem à noção do reconhecimento, e este tem sua importância ressaltada já em teorias precursoras de motivação e de necessidades do ser humano, como a teoria dos fatores higiênicos de Herzberg e a pirâmide de Maslow. Por isso, a sua necessidade no estudo da QVT.

Por sua vez, o fator 6, “Relacionamento com a chefia”, é composto por três variáveis que indicam como é a relação dos servidores com suas chefias. Fernandes (1996), em seu estudo sobre QVT, nomeou de forma semelhante um fator para identificar a satisfação na relação entre superior e subordinado. O referido autor nomeou o fator de “Relação chefia-funcionário”. Isso



vem ao encontro deste artigo e mostra que o relacionamento de um indivíduo com sua chefia é um fator inerente à QVT, pois são elementos que interferem no dia a dia da pessoa.

O fator 7, “Execução das atividades”, é composto por três variáveis que avaliam a quantidade de trabalho e o tempo que o servidor possui para realizar suas atividades. Esse fator interfere na QVT porque avalia a quantidade de trabalho a ser realizada e o tempo para a execução dessas atividades.

O fator 8, denominado “Avaliação de desempenho e resultados”, é constituído por quatro variáveis que se referem ao grau de cobrança e fiscalização por resultados no trabalho dos servidores. A avaliação de desempenho é uma prática comum na maioria das empresas, principalmente em instituições públicas de ensino, como é o caso desta pesquisa. Essa avaliação visa verificar os aspectos mais problemáticos na execução de atividades de uma pessoa, de forma a melhorar a realização de seu serviço e aumentar seu desempenho. Werther e Davis (1983) estudaram isso na proposição de seu modelo de forma a ser estabelecida uma metodologia adequada para a realização e a aferição do desempenho desejado.

Por fim, o fator 9, “Liberdade no ambiente de trabalho”, é composto por três variáveis que se referem à autonomia do servidor para execução de suas atividades. Esse fator, de forma específica, envolve e avalia a autonomia durante a execução das tarefas por um indivíduo e pode ser compreendida como o grau em que a tarefa fornece aos indivíduos liberdade para planejar e executar suas atividades (Hackman & Oldham, 1974). Esse fator gera satisfação e motivação ao trabalhador por ser um estimulador à realização das atividades conforme os conhecimentos de cada pessoa, além de proporcionar oportunidades de melhoria advindas do próprio indivíduo no local de trabalho.

De forma específica, os apontamentos teóricos e as explicações feitas para cada fator justificam a nomenclatura dada a eles e remetem à importância de cada um deles para a avaliação da QVT. A seguir, descrever-se-ão os resultados obtidos pela realização e análise dos testes específicos feitos com esses fatores.

### 4.3 Análise dos fatores de QVT

Nesta parte do artigo, realizou-se uma série de testes multivariados com os fatores obtidos na análise fatorial exploratória (seção 4.2) e os dados de características do perfil da amostra (seção 4.1). A discussão realizada a respeito de cada um dos testes permitirá analisar os fatores orientadores da QVT em uma organização pública, objetivo deste estudo.



Inicialmente, realizou-se o teste T para amostras independentes com os grupos de homens e mulheres. Com esse teste, pode-se verificar se há diferença entre as médias apresentadas para alguns fatores em relação a esses dois grupos. Os resultados desse teste estão apresentados na Figura 4.3.1.

(Figura 4.3.1)

## TESTE T PARA OS GRUPOS DE HOMENS E MULHERES

Fatores de QVT	Homens		Mulheres		Teste T	
	Média	Desvio	Média	Desvio	Valor	Sig
Espaço físico	3,39	1,05	3,50	0,99	-1,113	0,266
Oportunidade de crescimento profissional	3,18	1,10	3,37	1,00	-2,044	<b>0,042</b>
Satisfação no trabalho	3,76	1,04	4,00	0,88	-2,852	<b>0,005</b>
Relacionamento com os colegas	3,70	0,92	3,87	0,76	-2,312	<b>0,021</b>
Reconhecimento pelo trabalho realizado	2,88	1,02	3,03	0,97	-1,628	0,104
Relacionamento com a chefia	3,73	0,97	3,91	1,00	-1,950	0,052
Execução das atividades	3,64	1,01	3,68	1,02	-0,495	0,621
Avaliação de desempenho e resultados	2,95	0,87	3,10	0,82	-1,937	0,053
Liberdade no ambiente de trabalho	3,82	0,91	3,80	0,91	0,228	0,820

Fonte: Elaborada pelos autores.

Pela análise da Figura 4.3.1, nota-se que três fatores (“Oportunidade de crescimento profissional”, “Satisfação no trabalho” e “Relacionamento com os colegas”) apresentam diferenças de médias significativas para os dois grupos analisados. Além disso, verificou-se que o grupo do sexo feminino apresenta valores mais elevados para esses três fatores, o que significa que as mulheres têm uma percepção mais positiva em relação a eles do que os homens. Mais especificamente, as mulheres atribuíram, na média, o valor 3,37 para o fator “Oportunidade de crescimento profissional”, enquanto os homens indicaram 3,18.

Esse resultado está relacionado ao fato de que, nos últimos anos, as mulheres têm buscado formação acadêmica e profissional em níveis tão elevados ou até superiores aos homens. Campos (2016) encontrou essa relação em seu trabalho. Ele explica que as mulheres têm titulação superior à dos homens quando se refere a cargos de nível superior. Essa busca pelo aperfeiçoamento profissional recente das mulheres tem gerado para elas a percepção mais elevada de oportunidade de crescimento profissional, o que, segundo Bilgiç (1998), é explicado pela expectativa gerada por níveis de escolaridade superiores.



Conforme demonstrado na Figura 4.3.1, as respostas das mulheres foram também mais altas para os fatores “Satisfação no trabalho” e “Relacionamento com os colegas”. Sobre essa diferença para esses dois fatores entre homens e mulheres e as médias mais altas apresentadas por elas, pode-se encontrar uma explicação no trabalho de Moraes, Pereira, Souza, & Guzmão (2003), no qual os autores abordam as implicações do gênero em qualidade de vida e estresse no trabalho. Segundo eles, as mulheres percebem melhor a QVT em relação a itens e características intrínsecos ao trabalho, como vida social no trabalho e integração social. Assim, as mulheres são em geral mais responsivas e valorizam o relacionamento com os colegas e seu impacto na satisfação no trabalho.

O teste T também foi realizado para verificar se havia diferenças na percepção dos fatores, no caso de respondentes que ocupavam ou não um cargo de gestão na instituição. Os resultados desse teste estão apresentados na Figura 4.3.2, e ressalta-se que mais uma vez foi realizado o teste F para avaliar a hipótese de igualdade das variâncias dos dois grupos. A partir desse último teste, verificou-se que apenas para o fator “Execução das atividades” rejeitou-se a hipótese de igualdade de variâncias, aplicando-se o teste T heterocedástico. Para os demais fatores foi constatada a igualdade entre as variâncias.

(Figura 4.3.2)

### TESTE T PARA OS GRUPOS QUE OCUPAM E NÃO OCUPAM CARGO DE GESTÃO

Fatores de QVT	Ocupa cargo de gestão		Não ocupa cargo de gestão		Teste T	
	Média	Desvio	Média	Desvio	Valor	Sig
Espaço físico	3,53	0,99	3,42	1,03	0,978	0,329
Oportunidade de crescimento profissional	3,29	1,09	3,27	1,05	0,199	0,842
Satisfação no trabalho	3,95	0,94	3,86	0,98	0,805	0,421
Relacionamento com os colegas	3,67	0,84	3,81	0,85	-1,511	0,131
Reconhecimento pelo trabalho realizado	2,99	1,01	2,94	1,00	0,440	0,660
Relacionamento com a chefia	3,87	1,00	3,81	0,99	0,567	0,571
Execução das atividades	3,13	1,14	3,81	0,93	-5,621	<b>0,000</b>
Avaliação de desempenho e resultados	3,01	0,83	3,03	0,86	-0,181	0,857
Liberdade no ambiente de trabalho	3,87	0,94	3,80	0,90	0,775	0,439

Fonte: Elaborada pelos autores.

Pela análise da Figura 4.3.2, percebe-se que somente o fator 7 (“Execução das atividades”) apresenta diferença de médias significativas (3,13 para aqueles que ocupam cargo de gestão e 3,81 para aqueles que não ocupam cargo de gestão). Uma explicação para a diferença de médias para esses dois grupos quanto a esse fator está nas variáveis que o compõem, quais sejam: 1. execução do trabalho sem sobrecarga de tarefas, 2. realizar o trabalho sem pressão e 3. tempo para executar o trabalho. Essas variáveis tiveram uma média menor para os respondentes que ocupam um cargo de gestão, ou seja, essas pessoas discordaram em um grau maior dessas variáveis do que as pessoas que não ocupavam um cargo de gestão. Tal fato é compreensível, pois os indivíduos que possuem cargos de gestão em instituições de ensino superior envolvem-se em atividades de organização, gerenciamento e monitoramento do setor em que atuam, reduzindo assim o tempo para executar outras atividades rotineiras que realizavam antes de assumirem o cargo de gestão.

Outro teste realizado foi a ANOVA para verificar a significância entre as médias em relação os grupos formados pela faixa etária dos respondentes. A Figura 4.3.3 exhibe os resultados obtidos para esse teste.

(Figura 4.3.3)

### ANOVA PARA OS GRUPOS FORMADOS POR FAIXA ETÁRIA

Fatores de QVT	Média da faixa etária dos respondentes				Teste F	
	De 18 a 30 anos	De 31 a 40 anos	De 41 a 50 anos	Mais de 50 anos	Valor	Sig
Espaço físico	3,44	3,45	3,47	3,36	0,117	0,950
Oportunidade de crescimento profissional	3,19	3,21	3,42	3,50	1,722	0,162
Satisfação no trabalho	3,68	3,90	4,02	4,10	3,186	<b>0,024</b>
Relacionamento com os colegas	3,83	3,81	3,66	3,76	0,886	0,448
Reconhecimento pelo trabalho realizado	2,95	2,89	3,05	3,03	0,708	0,548
Relacionamento com a chefia	3,78	3,77	3,96	3,85	0,876	0,454
Execução das atividades	3,81	3,55	3,56	4,01	3,625	<b>0,013</b>
Avaliação de desempenho e resultados	3,03	3,05	2,97	3,04	0,186	0,906
Liberdade no ambiente de trabalho	3,67	3,82	3,89	3,98	1,779	0,150

Fonte: Elaborada pelos autores.



Quando se analisa a Figura 4.3.3, pode-se verificar que dois fatores apresentam diferenças significativas em relação à faixa etária dos respondentes, são eles: “Satisfação no trabalho” e “Execução das atividades”. Quanto ao primeiro desses fatores, constata-se que quanto maior a idade do servidor, melhor é a avaliação deles quanto aos itens de satisfação no trabalho. Esse resultado vai ao encontro do estudo de Herrera e Manrique (2008) que verificaram que quanto maior a idade, maior a satisfação no trabalho. Essa relação também foi verificada anteriormente por Clark, Oswald e Warr (1996) e Almeida e Figueiredo (2002), ao concluírem em seus estudos que os indivíduos pertencentes a faixas etárias mais altas demonstravam um nível de satisfação superior ao apresentado pelas pessoas com faixa de idade intermédia. Parte da explicação para esse fato pode ser encontrada neste trabalho. As variáveis “Nessa universidade, as atividades que realizo são fontes de prazer” e “O tempo de trabalho que passo na universidade me faz feliz” que têm o maior peso na formação desse fator ajudam a compreender a percepção dos respondentes quanto à satisfação deles no trabalho. Ou seja, quanto mais velhas são as pessoas, mais elas têm prazer e se sentem felizes em trabalhar nessa instituição, o que repercute na satisfação delas no trabalho.

Já em relação à execução das atividades, ocorre um fato diferente: na faixa etária de “18 a 30 anos” e “com mais de 50”, há uma média mais elevada desse fator do que nas faixas de “31 a 40 anos” e “41 a 50 anos”. Na literatura sobre o assunto, não se encontrou nenhuma explicação ou resultado semelhante a esse. Mas, quando se analisaram as variáveis que compunham o fator “Execução das atividades”, verificou-se que a variável “Na universidade, disponho de tempo para executar o meu trabalho com zelo” também apresentou diferença significativa entre os grupos de idade. Quando se analisa essa variável especificamente, denota-se que uma carga maior de atividades é assimilada por pessoas entre 31 e 50 anos, mesmo elas estando em um emprego público, em que as atividades são específicas de um cargo e não pressupõem diferença quanto à idade das pessoas que o ocupam.

A ANOVA foi também realizada para os diferentes grupos de respondentes conforme a escolaridade deles. A Figura 4.3.4 mostra os resultados obtidos com esse teste.





(Figura 4.3.4)

## ANOVA PARA OS GRUPOS CONFORME ESCOLARIDADE

Fatores de QVT	Média dos grupos de escolaridade					Teste F	
	Ensino Médio	Graduação	Especialização	Mestrado	Doutorado	Valor	Sig
Espaço físico	4,03	3,68	3,74	3,30	2,98	14,918	0,000
Oportunidade de crescimento profissional	3,62	3,44	3,16	3,17	3,31	1,713	0,146
Satisfação no trabalho	3,87	3,90	3,72	4,03	3,95	1,649	0,161
Relacionamento com os colegas	4,08	4,14	3,91	3,67	3,47	10,973	0,000
Reconhecimento pelo trabalho realizado	3,31	3,09	2,98	2,85	2,84	1,752	0,137
Relacionamento com a chefia	4,14	4,06	3,91	3,76	3,57	4,495	0,001
Execução das atividades	4,32	3,85	3,86	3,58	3,28	9,745	0,000
Avaliação de desempenho e resultados	3,05	3,09	3,00	3,10	2,96	0,522	0,719
Liberdade no ambiente de trabalho	3,76	3,70	3,75	3,80	3,96	1,497	0,202

Fonte: Elaborada pelos autores.

Com a realização da ANOVA para os grupos formados pela escolaridade dos respondentes, verificou-se que em quatro fatores há diferença significativa nas médias. Outro fato que pode ser observado na Figura 4.3.4 é que, em todos esses fatores em que há diferença significativa, a média das respostas diminui quanto mais elevado é o nível de escolaridade. O primeiro desses fatores é o “Espaço físico”. Teoricamente, não foi encontrada nenhuma explicação sobre essa diferença de médias. Mas, quando se analisam as questões de maior peso para a composição desse fator (ver o alfa de Cronbach), verificam-se aspectos como o conforto e a adequação do ambiente para execução das atividades, bem como o espaço físico em si. E em relação a esses aspectos percebe-se (conforme os resultados da Figura 4.3.4) que a satisfação diminui à medida que os níveis de escolaridade aumentam. Isso está relacionado às atividades de ensino, pesquisa e extensão que são exercidas por pessoas com titulação mais elevada nas universidades, em que a percepção de limitação de espaço aumenta.



Já quanto aos fatores “Relacionamento com os colegas” e “Relacionamento com a chefia”, a diminuição das médias das repostas para aqueles grupos cuja escolaridade é maior está vinculada a fatos como a busca pelo poder e o mau uso deste por parte de alguns indivíduos. Em universidades é usual professores assumirem cargos de gestão que lhes dão poder e capacidade de influência no meio social ou institucional, mas, conforme Batomé (1992) explica, lacunas na formação de professores muitas vezes os levam a agir sobre os demais e sobre a instituição de maneira a consolidar questões no curto prazo e não o que vale a pena no longo prazo. Além disso, muitos usam o período em que estão no “poder” para realizar suas “vontades” e “atacar ou perseguir” colegas com os quais não possuem boa relação. Outro aspecto está relacionado a alguns pontos explicados no trabalho de Lemos (2011), como a multiplicidade de tarefas, as contradições entre a formação e as demandas do sistema universitário, a sobrecarga de trabalho e suas consequências, como ausência do lazer, perda de controle sobre o projeto acadêmico e adoecimento. Todos esses fatores levam a um nível de tensão pessoal que inflama a relação entre colegas e chefes em instituições de ensino.

A discussão no parágrafo anterior também está relacionada à diferença de média verificada no fator “Execução das atividades”. Nesse caso, verificam-se a multiplicidade de atividades direcionadas aos docentes e a dificuldade que eles têm em atender a elas. A preparação do docente é desigual para o atendimento das demandas da vida na universidade, uma vez que a pós-graduação o capacita para ser um professor universitário e um cientista (Lemos, 2011) e não um gestor, chefe ou outro cargo de poder, para o qual ele não foi preparado e instruído.

Por fim, realizou-se o teste ANOVA para verificar se há diferença na média das respostas dos fatores da QVT quanto a grupos resultantes das seguintes características: tempo de serviço na universidade e tempo de serviço no serviço público. As Figuras 4.3.5 e 4.3.6 mostram os resultados obtidos.



(Figura 4.3.5)

## ANOVA PARA OS GRUPOS QUANTO AO TEMPO DE SERVIÇO NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Fatores de QVT	Média dos grupos quanto ao tempo de serviço na instituição de ensino superior					Teste F	
	Até seis meses	Até um ano	Até três anos	Até cinco anos	Acima de cinco anos	Valor	Sig
Espaço físico	3,77	3,15	3,44	3,39	3,40	2,928	0,210
Oportunidade de crescimento profissional	3,73	3,47	3,32	3,00	3,24	7,070	<b>0,000</b>
Satisfação no trabalho	4,08	3,96	3,75	3,84	3,88	1,840	0,120
Relacionamento com os colegas	4,18	3,91	3,83	3,66	3,59	7,166	<b>0,000</b>
Reconhecimento pelo trabalho realizado	3,24	3,18	3,02	2,72	2,96	4,646	<b>0,001</b>
Relacionamento com a chefia	4,14	3,96	3,80	3,67	3,78	3,240	<b>0,012</b>
Execução das atividades	4,17	3,97	3,64	3,52	3,40	8,786	<b>0,000</b>
Avaliação de desempenho e resultados	3,22	3,20	2,97	2,95	2,98	1,955	0,100
Liberdade no ambiente de trabalho	3,78	3,78	3,84	3,72	3,96	1,151	0,332

Fonte: Elaborada pelos autores.

(Figura 4.3.6)

## ANOVA PARA OS GRUPOS QUANTO AO TEMPO DE SERVIÇO PÚBLICO

Fatores de QVT	Média dos grupos quanto ao tempo de serviço público					Teste F	
	Até seis meses	Até um ano	Até três anos	Até cinco anos	Acima de cinco anos	Valor	Sig
Espaço físico	3,62	3,09	3,45	3,33	3,52	1,727	0,143
Oportunidade de crescimento profissional	3,68	3,35	3,46	2,98	3,30	4,885	<b>0,001</b>
Satisfação no trabalho	4,08	3,93	3,98	3,74	3,89	1,325	0,259
Relacionamento com os colegas	4,11	3,88	3,96	3,74	3,67	3,644	<b>0,006</b>
Reconhecimento pelo trabalho realizado	3,16	3,16	3,07	2,77	2,96	2,147	0,074
Relacionamento com a chefia	4,17	3,75	4,00	3,70	3,77	2,624	<b>0,034</b>

(continua)

**(Figura 4.3.6 (conclusão))****ANOVA PARA OS GRUPOS QUANTO AO TEMPO DE SERVIÇO PÚBLICO**

Fatores de QVT	Média dos grupos quanto ao tempo de serviço público					Teste F	
	Até seis meses	Até um ano	Até três anos	Até cinco anos	Acima de cinco anos	Valor	Sig
Execução das atividades	3,96	3,88	3,82	3,48	3,62	2,776	0,027
Avaliação de desempenho e resultados	3,37	3,25	3,02	2,93	2,99	2,748	0,028
Liberdade no ambiente de trabalho	3,75	3,64	3,95	3,73	3,85	1,022	0,396

Fonte: Elaborada pelos autores.

Pela análise das Figuras 4.3.5 e 4.3.6, pode-se verificar que há diferença significativa nas médias para ambos os conjuntos de grupos, quais sejam: “Oportunidade de crescimento profissional”, “Relacionamento com os colegas”, “Relacionamento com a chefia” e “Execução das atividades”. Sobre o primeiro fator, pode-se, em ambos os grupos, verificar que a percepção de oportunidade de crescimento profissional é maior nos grupos que possuem pouco tempo de universidade e de serviço público se comparados aos grupos que possuem até cinco ou mais anos de universidade e serviço público.

Fato semelhante ao explicado no parágrafo anterior acontece em ambos os conjuntos grupos de respondentes quanto aos fatores “Relacionamento com os colegas” e “Relacionamento com a chefia”. Ou seja, a média das respostas para as variáveis que compõem esses fatores são menores para aqueles grupos que possuem mais tempo de universidade e de serviço público. De acordo com Braga (1998), no dia a dia do servidor público, são comuns conflitos decorrentes do relacionamento hierárquico, da conduta profissional dos indivíduos, do desentendimento entre categorias funcionais, sobre a interpretação de normas, alterações de procedimentos e fixação de prioridades, entre outros. Esses aspectos acabam minando as relações entre colegas servidores e destes com sua chefia.

O último fator em que houve diferença de médias nos grupos tanto de tempo de universidade quanto de tempo de serviço público foi o de execução de atividades. A avaliação desse fator também decresce conforme aumenta o tempo de universidade e serviço público. Quando se analisam as variáveis que compõem esse fator, é possível afirmar que a sobrecarga de tarefas, o tempo para realização do trabalho e a pressão para a realização do trabalho aumentam. Isso pode ser explicado pelo fato de que com o tempo muitos servidores se inserem em mais atividades.

Um fator que teve diferença de médias apenas para os grupos formados a partir do tempo de universidade dos servidores é o “Reconhecimento pelo trabalho realizado”. Na Figura 4.3.5, pode-se verificar que a percepção de reconhecimento pelo trabalho realizado é maior para o grupo de indivíduos com pouco tempo de universidade. A média das respostas para esse fator diminui até o grupo de respondentes que possuem até cinco anos de universidade. Em outras palavras, o reconhecimento pelo trabalho individual e coletivo é mais considerado na percepção dos servidores mais recentes da universidade estudada.

Por fim, o fator “Avaliação de desempenho e resultados” teve diferença de médias apenas para os grupos formados a partir do tempo de serviço dos respondentes. Nesse caso, as médias são maiores para os respondentes com menos tempo de serviço público. Considerando as variáveis que compõem esse fator, pode-se dizer que a percepção de cobrança por resultados e prazos e a fiscalização do desempenho são maiores para servidores com pouco tempo no cargo público.

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

Este artigo teve como objetivo analisar quais são os parâmetros da QVT em uma organização pública e a percepção dos servidores em relação a esses fatores. Com a realização do trabalho e com base nos resultados encontrados, delinear-se-iam fatores que direcionaram a análise da QVT na universidade pública estudada. Em outras palavras, os fatores encontrados revelam aspectos a serem considerados para a compreensão do ambiente de trabalho dos servidores e que impactam a qualidade de vida deles.

Para uma análise mais específica desses fatores, dividiu-se o total de respondentes em grupos formados a partir de categorias (características) sociais e realizaram-se testes de diferença de média sobre a percepção desses grupos sobre os fatores de QVT encontrados. De maneira geral, pode-se verificar que, nas situações em que havia diferença estatística nas respostas dos grupos, a média dessas respostas diminuía conforme aumentavam o tempo de serviço ou de universidade e a escolaridade dos respondentes. As médias das respostas também foram menores para o grupo de homens e para o grupo de pessoas que ocupam cargos de gestão. Verificou-se também que isso não acontecia nos grupos obtidos a partir da faixa etária dos respondentes, ou seja, nessa situação a média das respostas aumentava com a idade dos respondentes para aqueles fatores em que se constatou diferença de médias.

De maneira geral, sintetizam-se as principais contribuições teóricas do artigo na Figura 5.1, em que também se destacam alguns trabalhos que corroboram algumas hipóteses (contribuições) que surgiram na realização do presente estudo.

(Figura 5.1)

## PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS ENCONTRADAS NO TRABALHO

Hipóteses encontradas no trabalho	Estudos anteriores que corroboram a hipótese encontrada
1. Quanto maior é a idade dos servidores, melhor é a avaliação deles quanto aos itens de satisfação no trabalho.	Herrera e Manrique (2008), Clark, Oswald e Warr (1996) e Almeida e Figueiredo (2002)
2. As mulheres visualizam maiores oportunidades de crescimento profissional do que os homens.	Campos (2016) e Bilgiç (1998)
3. As mulheres percebem melhor a QVT em relação a itens e características intrínsecos ao trabalho, como vida social no trabalho e integração social.	Moraes et al. (2003)
4. Os indivíduos que possuem cargos de gestão sentem-se mais pressionados e sobrecarregados em suas tarefas.	Huse e Cummings (1985)
5. O nível de escolaridade é inversamente proporcional ao nível de relacionamentos com os colegas ou chefes.	Argentero, Miglioretti e Angilletta (2007) e Batomé (1992)
6. Quanto maior é o tempo na instituição e/ou no serviço público, menos valor se dá aos relacionamentos no trabalho.	Braga (1998)
7. A satisfação com o espaço físico é inversamente proporcional ao nível de escolaridade.	Nova descoberta de pesquisa
8. A percepção de oportunidade de crescimento profissional é maior nos grupos que possuem pouco tempo de instituição e/ou de serviço público.	Nova descoberta de pesquisa
9. Quanto maior é o tempo na instituição e/ou no serviço público, maior é a percepção sobre a sobrecarga de tarefas e a pressão para a realização.	Nova descoberta de pesquisa
10. O reconhecimento pelo trabalho individual e coletivo é mais considerado pelos servidores mais recentes na instituição.	Nova descoberta de pesquisa
11. A percepção de cobrança por resultados e prazos e a fiscalização do desempenho são maiores para servidores com pouco tempo no cargo público.	Nova descoberta de pesquisa

Fonte: Elaborada pelos autores.

Esses resultados permitem um avanço na literatura sobre o assunto, pois possibilitam o diagnóstico de diferenças de percepção de grupos distintos de

respondentes quanto a fatores e categorias de análise sobre a QVT. Esses resultados devem ser considerados nas organizações que visam a modelos de gestão mais eficientes, que englobam o equilíbrio entre a saúde física, emocional, social, intelectual e ocupacional de seus colaboradores.

Um programa de QVT deve ser constantemente avaliado para corrigir erros e realizar melhorias contínuas. Em muitos casos, no setor privado, a avaliação acaba sendo feita de maneira superficial, pontual e desarticulada, acarretando resultados muito simplificados para atender à legislação vigente. Além das informações incompletas que uma má avaliação pode ocasionar, a não avaliação também se mostra comum no cenário público nacional.

Há diferentes modelos de avaliação de QVT, e, entre alguns dos principais autores, destacam-se: Walton (1973), Nadler e Lawler (1983), Hackman e Oldham (1974), Westley (1979) e Werther e Davis (1983). Portanto, percebe-se a variedade de modelos de avaliação de QVT, sendo perceptível o quão importante é o processo de avaliar. Apesar da existência de tantos modelos de avaliação, diferentemente do setor privado, há, no setor público, uma clara necessidade de maior divulgação de métodos, indicadores e ferramentas, gerando práticas e valores efetivos de resultados de gestão alinhados às condições de vida no trabalho nesse setor. Com essa diversificação de indicadores, é possível lidar com um maior número de fatores que envolvam a QVT, sendo cada vez mais possível atingir resultados consistentes, confiáveis e que satisfaçam os objetivos pretendidos na avaliação.

Na prática, os resultados permitem também a adoção de medidas corretivas para as situações em que a média das respostas diminuía e era estatisticamente diferente entre os grupos. A adoção e a efetivação de medidas que corrijam e melhorem as condições de trabalho do servidor e agreguem a sua capacidade criativa, laboral e motivacional objetivamente impactarão a qualidade de vida e a produtividade e eficiência dele no trabalho.

## QUALITY OF WORKING LIFE: PARAMETERS AND EVALUATION IN THE PUBLIC SERVICE

### ABSTRACT

**Purpose:** This study aims to analyze the parameters of the Quality of Working Life (QWL) evaluation in a public organization and the perception of the employees in relation to these factors.





**Originality/value:** The article advances in the theoretical evaluation of QWL in a public context and expanding the presentation of parameters in the job environment. In practice, we present some behavior patterns in different groups of analysis. So, we deepen the understanding of assumptions and hypotheses already existing in theory and propose new ones regarding the standards of QWL.

**Design/methodology/approach:** Ferreira's (2011) model was taken as the basis for the development of empirical research. The method of this work is quantitative research, whose data collection was performed through the use of a questionnaire. The analysis of the data was performed mainly through the T and ANOVA tests.

**Findings:** As the main results, it is possible to highlight the 9 factors obtained from the exploratory factorial analysis. In addition, there have been some different perceptions of groups of servers regarding these factors. From this, it is concluded that the evaluation of the QWL and its parameters is perceived differently between servers when they are grouped in groups with different characteristics.

## KEYWORDS

Quality of working life. Evaluation. Parameters. Public service. Quantitative study.

## REFERÊNCIAS

- Ahmad, S. (2013). Paradigms of quality of work life. *Journal of Human Values*, 19(1), 73–82.
- Aketch, J. R., Odera, O., Chepkuto, P., & Okaka, O. (2012). Effects of quality of work life on job performance: Theoretical perspectives and literature review. *Current Research Journal of Social Science*, 4(5), 383–388.
- Albuquerque, V., Ferreira, M. C., Antloga, C. S., & Maia, M. (2015). Representações de qualidade de vida no trabalho em uma agência reguladora brasileira. *Revista Subjetividades*, 15(1), 286–300. doi:10.5020/23590777.15.2.287-301

- Almeida, L., & Figueiredo, E. (2002). Satisfação no trabalho: Um estudo num grupo de trabalhadores de organismo público. *Liberdade*, 2(1), 67–95.
- Aquino, A. S., & Fernandes, A. C. P. (2013). Qualidade de vida no trabalho. *Journal Health Science*, 31(1), 53–58.
- Argentero, P., Miglioretti, M., & Angilletta, J. (2007). Quality of work life in a cohort of Italian health workers. *Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia*, 29(1), 50–54.
- Batomé, S. P. (1992). Autonomia universitária: Cooptação ou emancipação. *Revista Universidade e Sociedade*, 2(3), 19–32.
- Bilgiç, R. (1998). The relationship between job satisfaction and personal characteristics of turkish workers. *Journal of Interdisciplinary and Applied Psychology*, 132(1), 549–557. doi:10.1080/00223989809599287
- Braga, D. G. (1998). *Conflitos, eficiência e democracia na gestão pública*. Rio de Janeiro, RJ: Fiocruz.
- Brooks, B. A., & Anderson, M. A. (2005). Defining quality of nursing work life. *Nursing Economics*, 23(6), 319–326.
- Campos, N. M. (2016). *Qualidade de vida no trabalho dos servidores técnico administrativos do Instituto Federal Sul-Rio-Grandense lotados em Pelotas* Dissertação de mestrado) Universidade Católica de Pelotas, Pelotas, RS, Brasil.
- Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 57–81. doi:10.1111/j.2044-8325.1996.tb00600.x
- Cordeiro, S., & Pereira, F. (2006). Características do trabalho, variáveis sócio-demográficas como determinantes da satisfação no trabalho na marinha portuguesa. *Revista Lusófona de Humanidades e Tecnologia*, 1, 68–78. doi:http://hdl.handle.net/10437/2576
- De Jong, M., Tamminga, S. J., Boer, A. G. de, & Frings-Dresen, M. H. (2016). Quality of working life of cancer survivors: Development of a cancer-specific questionnaire. *Journal of Cancer Survivorship*, 10(2), 394–405. doi:10.1007/s11764-015-0485-4
- Duyan, E. C., Aytac, S., Akyıldız, N., & Van Laar, D. (2013). Measuring work related quality of life and affective well-being in Turkey. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4, 105–116. doi:10.5901/mjss.2013.v4n1p105
- Farid, H., Izadi, Z., Ismail, I. A., & Alipour, F. (2015). Relationship between quality of work life and organisational commitment among lecturers in a Malaysian public research university. *The Social Science Journal*, 52(1), 54–61. doi:10.1016/j.soscij.2014.09.003



- Fernandes, E. C. (1996). *Qualidade de vida no trabalho: Como medir para melhorar*. Salvador, BA: Casa da Qualidade.
- Ferreira, M. C. (2011). *Qualidade de vida no trabalho: Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores*. Brasília, DF: LPA Edições.
- Ferreira, M. C. (2016). *Qualidade de vida no trabalho: Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores* (3a ed.). Brasília, DF: Paralelo 15.
- Ferreira, R. R., Ferreira, M. C., Antloga, C. S., & Bergamaschi, V. (2009). Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: O papel estratégico dos gestores. *RAUSP*, 44(2), 147–157.
- Guest, R. H. (1979). Quality of work life: Learning from Tarrytown. *Harvard Business Review*, 57, 76–87.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects [Technical report n. 4]. *Department of Administrative Sciences of Yale University*, New Haven, CT.
- Hackman, J. R., & Suttle, J. L. (1977). *Improving life at work: Behavioral science approaches to organizational change*. Santa Monica, CA: Goodyear.
- Hair J. R., Joseph, F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6a ed.). Porto Alegre, RS: Bookman.
- Herrera, A. G., & Manrique, A. F. G. (2008). Condiciones laborales y grado de satisfacción de profesionales de enfermería. *Aquichan*, 8(2), 243–256. doi:10.5294/150
- Huse, E. F., & Cummings, T. F. (1985). *Organization development and change* (3rd ed.). St. Paul: Minn.
- Jahani, M. A., Mahmoudi, G., Yaminfirooz, M., & Shahrđami, Y. (2017). Structural model of the relationship between perceived organisational support and quality of working life of employees of the selected hospital of North of Iran. *Ambient Science*, 4(1), 23–27. doi:10.21276/ambi.2017.04.spl.ra01
- Jokinen, E., & Heiskanen, T. (2013). Is the measured good quality of working life equivalent to strategically strong HRM system? *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 81, 131–141. doi:10.1016/j.sbspro.2013.06.401
- Kaya, N. (2011). *Evaluation of working life quality of nurses working in a university hospital and the affecting factors*. Master thesis, Zonguldak Karaelmas University, Zonguldak, Turkey.

- Lee, Y. W., Dai, Y. T., Park, C. G., & McCreary, L. L. (2013). Predicting quality of work life on nurses' intention to leave. *Journal of Nursing Scholarship*, 45(2), 160–168. doi:10.1111/jnu.12017
- Leite, J. V., Ferreira, M. C., & Mendes, A. M. (2009). Mudando a gestão da qualidade de vida no trabalho. *Revista Psicologia*, 9(2), 109–123.
- Lemos, D. (2011). Trabalho docente nas universidades federais: Tensões e contradições. *Caderno CRH*, 24(1), 105–120. doi:10.1590/S0103-49792011000400008
- Liliy, S., Julia, K., Elena, K., Oksana, Y., & Anastasia, F. (2015). The higher education impact on the quality of young people working life. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 191, 2412–2415. doi:10.1016/j.sbspro.2015.04.589
- Limongi-França, A. C. (2010). *Qualidade de vida no trabalho – QVT: Conceitos e práticas as empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo, SP: Atlas.
- Lippitt, G. L. (1978). Quality of work life: Organization renewal in action. *Training and Development Journal*, 32(1), 19–28.
- Martel, J. P., & Dupuis, G. (2006). Quality of work life: Theoretical and methodological problems and presentation of a new model and measuring instrument. *Social Indicators Research*, 77(2), 333–368. doi:10.1007/s11205-004-5368-4
- Medeiros, L. F. R., & Ferreira, M. C. (2011). Qualidade de vida no trabalho: Uma revisão da produção científica de 1995-2012. *Gestão Contemporânea*, 1(2), 9–34.
- Moraes, L. F. R., Pereira, L. Z., Souza, K. O., & Guzmão, L. V. N. (2003). *Implicações do gênero na qualidade de vida e estresse no trabalho da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais*. Belo Horizonte, BH: Neaco, Cepead, Face, UFMG.
- Mosadeghrad, A. M. (2013). Quality of working life: An antecedent to employee turnover intention. *International Journal of Health Policy and Management*, 1(1), 43–50. doi:10.15171/ijhpm.2013.07
- Motta, P., & Bresser Pereira, L. C. (1980). *Introdução à organização burocrática*. São Paulo, SP: Brasiliense.
- Nadler, D. A., & Lawler, E. E. (1983). Quality of work life: Perspectives and directions. *Organization Dynamics*, 7(11), 69–83.
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2014). Relationship between quality of work life and demographical characteristics of SMEs employees. *Pakistan Journal of Engineering, Technology & Science*, 4(2), 125–144. doi:10.22555/pjets.v4i2.261



- Ojedokun, O., Idemudia, E. S., & Desouza, M. (2015). Perceived external prestige as a mediator between quality of work life and organisational commitment of public sector employees in Ghana. *SA Journal of Industrial Psychology*, 41(1), 1–10. doi:10.4102/sajip.v41i1.1216
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS* (5a ed.). Lisboa, PT: Sílabo.
- Reddy, M. L., & Reddy, P. M. (2013). Quality of work life of employees: Emerging dimensions. *Asian Journal of Management Research*, 2(2), 827–839.
- Royuela, V., Tamayo, J. L., & Suriñach, J. (2007). The institutional vs. The academic definition of the quality of work life. What is the focus of the European Commission? [Working Paper]. *Research Institute of Applied Economics*. Barcelona, Spain.
- Sant’anna, A., & Moraes, L. F. (1999). Programas de qualidade de vida no trabalho: Um estudo de caso em empresa brasileira do setor de telecomunicações. *Proceedings of Enanpad*, Foz do Iguaçu.
- Silva, A. A., Pacheco de Souza, J. M., Borges, F. N. S., & Fischer, F. M. (2010). Health-related quality of life and working conditions among nursing providers, *Revista de Saúde Pública*, 44(4), 718–725. doi:10.1590/S0034-89102010000400016
- Silva, C. A., & Ferreira, M. C. (2013). Dimensões e indicadores da qualidade de vida e do bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 29(3), 331–339. doi:10.1590/S0102-37722013000300011
- Sinha, C. (2012). Factors affecting quality of work life: Empirical evidence from Indian organizations. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(11), 31–40.
- Siqueira, M., & Mendes, A. (2014). Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. *Revista do Serviço Público*, 60(3), 201–219.
- Spector, P. E. (2003). *Psicologia nas organizações*. São Paulo, SP: Saraiva.
- Tamini, B. K., Yazdany, B. O., & Bojd, F. B. (2011). Quality of work life as a function of organizational commitment and job burnout of government and private bank employees in Zahedan city. *The Social Sciences*, 6(5), 368–374. doi:10.3923/sscience.2011.368.374
- Walton, R. (1973). Quality of work life: What is it? *Sloan Management Review*, 15(1), 11–21.
- Weber, M. (1978). Os fundamentos da organização burocrática: Uma construção do tipo ideal. In E. Campos (Org.). *Sociologia da burocracia* (4a ed., pp. 15–28). Rio de Janeiro, RJ: Zahar.

Werther, W. B., & Davis, K. (1983). *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo, SP: McGraw-Hill.

Westley, W. A. (1979). Problems and solutions in the quality of working life. *Human Relations*, 32(2), 113–123. doi:10.1177/001872677903200202

## AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem o suporte financeiro da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). “Os financiadores não tiveram influência sobre o estudo, sobre a coleta e análise dos dados nem sobre a preparação do artigo e posterior decisão de publicá-lo”.

## NOTAS DOS AUTORES

**Leander L. Klein**, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas (PPGOP), Universidade Federal de Santa Maria (UFSM); **Breno A. D. Pereira**, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); **Ricardo B. Lemos**, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

Leander L. Klein é agora professor de Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM); Breno A. D. Pereira é agora coordenador do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM); Ricardo B. Lemos é agora administrador da Coordenadoria de Fomento às Ações de Extensão da Universidade Federal do Pampa (Unipampa).

Correspondências sobre este artigo devem ser enviadas para Leander L. Klein, Avenida Independência, 3751, sala 101 – Prédio dos Professores, Vista Alegre, Palmeira das Missões, Rio Grande do Sul, Brasil, CEP 98300-000.

E-mail: kleander88@gmail.com

### CONSELHO EDITORIAL

**Editor-chefe**  
Janette Brunstein  
Silvio Popadiuk

**Editor Associado**  
Luciana Mourão Cerqueira e Silva

**Suporte Técnico**  
Vitória Batista Santos Silva

### PRODUÇÃO EDITORIAL

**Coordenação Editorial**  
Irina Migliari

**Preparação de originais**  
Irina Migliari (inglês)  
Carlos Villarruel (português)

**Revisão**  
Daniel de Almeida Leão (inglês)  
Irina Migliari (português)

**Diagramação**  
Emap

**Projeto Gráfico**  
Libro