

EDUCATIONAL AUTARCHY OF BELO JARDIM:

CRITICAL FACTORS IN QUALITY OF WORK LIFE OF PUBLIC SERVANTS*

AUTARQUIA EDUCACIONAL DO BELO JARDIM:FATORES CRÍTICOS NA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS SERVIDORES
PÚBLICOSLuiz Sebastião dos Santos Junior ¹Marcela Rebecca Pereira²Maíra Rafaela Lima Silva³**ABSTRACT**

The Quality of Working Life (QWL) is presented as a contemporary challenge for managers, since it is directly linked to organizational productivity. Thus, studies on the subject have grown significantly over the years. However, in the public sector, especially in education it remains underexplored. Thus, this study aimed to verify, through the model of Walton, the critical factors that affect the QWL at Educational Autarchy of Belo Jardim (AEB), public institution located in the city of Belo Jardim - PE. Through analysis of 26 indicators, we could confirm the existence of these factors and from there to propose corrective actions to management problems generated. Overall, the results show that the institution QWL has a reasonable level, since there is a tradeoff between

¹ Doutorando em Administração pela UFPE (Recife, Brasil). E-mail: luizssjr@hotmail.com.

² Mestranda em Gestão Pública pela UFPE (Recife, Brasil). E-mail: marcelarebecca@hotmail.com

³ Graduada em Administração pela UFPE (Recife, Brasil). E-mail: marcelarebecca@hotmail.com

the degree of importance and satisfaction levels between most of the indicator covered. From these results, it is possible to identify the influence of QWL on the behavior of public servants, and the reflection in the students of the institution.

KEYWORDS: Quality of Working Life. Education. Public servants in education.

RESUMO

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) apresenta-se como um desafio para os gestores contemporâneos, uma vez que está diretamente ligada a produtividade da organização. Dessa forma, os estudos sobre o tema têm crescido significativamente com o decorrer dos anos. Entretanto, no setor público, sobretudo na área de educação continua pouco explorado. Diante disso, este estudo objetivou verificar, através do modelo de Walton, os fatores críticos que interferem na QVT na Autarquia Educacional do Belo Jardim (AEB), instituição pública-municipal localizada na cidade de Belo Jardim - PE. Através da análise de 26 indicadores, constatou-se a existência dos fatores críticos de QVT e a partir deste arcabouço emergiu uma proposta de ações corretivas gerenciais para os problemas diagnosticados. De forma geral, os resultados demonstram que a QVT na Instituição possui níveis razoáveis, uma vez que há um equilíbrio entre o grau de importância e os níveis de satisfação entre grande parte dos indicadores abordados. A partir destes resultados, o gestor público poderá fazer um gerenciamento estratégico de pessoal na Instituição pesquisada, como também, a partir dos insights gerados, tem-se um parâmetro comparativo que pode ser utilizado em outras organizações públicas.

PALAVRAS-CHAVE: Qualidade de Vida no Trabalho. Educação. Servidores públicos em educação.

1. INTRODUÇÃO

Em meio ao ambiente dinâmico, complexo e em constante crescimento no qual as organizações estão inseridas, é imprescindível que estas estejam em contínua busca por um diferencial competitivo para que possam estar sempre à frente da concorrência. Para tanto, faz-se necessário que elas estejam aptas a lidar com as inúmeras mudanças oriundas desse ambiente, recorrendo a alternativas que colaborem com o seu desenvolvimento buscando a inserção de programas que diminuam os custos, aumentem a produtividade e consequentemente o lucro. De acordo com Damasceno,

as organizações, atualmente, vêm sofrendo influências das mais variadas ordens, aguçadas pela lógica do sistema capitalista que requer a instantaneidade, a velocidade e a urgência na prática cotidiana do trabalhador (DAMASCENO *et al*, 2008, p. 7).

Diante desse contexto, pode-se observar que muitas organizações estão buscando, cada vez mais, aperfeiçoar os níveis de satisfação de seus funcionários e o relacionamento dos mesmos com a empresa, utilizando métodos que melhorem a qualidade de vida no trabalho (CHIAVENATO, 2010).

Nessa perspectiva, pode-se constatar que a competitividade organizacional, assim como a produtividade e a qualidade dos serviços prestados por cada colaborador, estão atreladas ao conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), denotando, assim, a sua importância para o desenvolvimento e crescimento da organização.

No entanto, comparando as organizações dos setores públicos e privados, observa-se que, no setor público, não existe o mesmo comprometimento com os níveis de QVT de seus funcionários, como o que se faz presente nas empresas privadas e, como afirma Bezerra (2006), em entrevista concedida ao site RH.com.br, "a precarização do emprego público refletida nos baixos salários, na terceirização, na falta de condições de trabalho e o descaso dos dirigentes prejudicam a qualidade de vida no trabalho" (BEZERRA, 2006).

A empresa escolhida como objeto de estudo, a Autarquia Educacional do Belo Jardim (AEB), situa-se na cidade de Belo Jardim, no agreste pernambucano. Possui 84 funcionários, subdivididos em cargos comissionados e efetivos e alocados em 37 setores. Tendo seu foco voltado para a prestação de serviços, a AEB, primeira Instituição de Ensino Superior na cidade, atende a população local e das cidades circunvizinhas, chegando, inclusive, a atender públicos de outros estados. Dessa forma, é de suma importância que seus colaboradores estejam satisfeitos com a forma que o trabalho está sendo realizado, para que prestem o serviço aos alunos da melhor maneira possível.

O objetivo deste estudo, portanto, é identificar e analisar os fatores críticos que interferem na qualidade de vida no trabalho dos servidores técnico-administrativos da AEB. O tema da pesquisa foi escolhido em virtude da identificação da pesquisadora com o mesmo, uma vez que esta atua no setor público há quatro anos. A escolha da empresa objeto de estudo se deu devido à importância que a mesma possui para região, em que, por ser a primeira Instituição de Ensino Superior na cidade, atende a população local e das cidades circunvizinhas. Diante disso, a satisfação e motivação de seus colaboradores tornam-se fator com elevado grau de importância no alcance dos objetivos organizacionais.

O estudo sobre QVT no setor público, mais precisamente na empresa objeto de estudo, possibilitará um conhecimento mais aprofundado sobre o assunto e como este pode interferir diretamente na satisfação e motivação de cada servidor, proporcionando melhorias na prestação de serviços, trazendo assim benefícios para a organização e sociedade.

2. QVT – MODELO DE WALTON

De acordo com Walton (1973 *apud* QUILICI; XAVIER, 2006),

a expressão Qualidade de Vida tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico (WALTON, 1973 *apud* QUILICI; XAVIER, 2006, p. 3).

Walton afirma ainda que a QVT estimula a motivação, a satisfação, a autoestima e a produtividade do trabalhador, uma vez que aborda as condições físicas, as jornadas de trabalho e o crescimento profissional, estabelecendo valores humanos no ambiente organizacional (DAMASCENO *et al*, 2008).

Baseado nestes preceitos, Walton elabora um modelo no qual são estabelecidos oito fatores que afetam a QVT, a saber:

- *Compensação justa e adequada*: a justiça distributiva de compensação depende da adequação da remuneração ao trabalho que a pessoa realiza, da equidade interna (equilíbrio entre as remunerações dentro da organização) e da equidade externa (equilíbrio com as remunerações do mercado de trabalho).
- *Condições de segurança e saúde no trabalho*: envolvendo as dimensões jornada de trabalho e ambiente físico adequado à saúde e bem-estar da pessoa.
- *Utilização e desenvolvimento de capacidades*: no sentido de proporcionar oportunidades de satisfazer as necessidades de utilização de habilidades e conhecimento do trabalhador, desenvolver sua autonomia, autocontrole e de obter informações sobre o processo total do trabalho, bem como retroinformação quanto ao seu desempenho.
- *Oportunidade de crescimento contínuo e segurança*: no sentido de proporcionar possibilidades de carreira na organização, crescimento e desenvolvimento pessoal e de segurança no emprego de forma duradoura.
- *Integração social e organização*: envolvendo eliminação de barreiras hierárquicas marcantes, apoio mútuo, franqueza interpessoal e ausência de preconceito.
- *Constitucionalismo*: refere-se ao estabelecimento de normas e regras da organização, direitos e deveres do trabalhador, recursos contra decisões arbitrárias e um clima democrático dentro da organização.
- *Trabalho e espaço total de vida*: o trabalho não deve absorver todo o tempo e energia do trabalhador em detrimento de sua vida familiar e particular, de seu lazer e atividades comunitárias.
- *Relevância social da vida no trabalho*: o trabalho deve ser uma atividade social que traga orgulho para a pessoa em participar de uma organização. A organização deve ter uma atuação e uma imagem perante a sociedade, responsabilidade social, responsabilidade pelos produtos e serviços oferecidos, práticas de emprego, regras bem definidas de funcionamento e de administração eficiente (WALTON, 1973 apud CHIAVENATO, 2010, p. 490).

Percebe-se, com isso, que as dimensões da QVT envolvem tanto a vida organizacional como social dos indivíduos, sendo, portanto, bastante abrangentes. Além disso, é notável o papel que o ser humano exerce nas empresas, tornando-se cada vez

mais integrante e participante da vida organizacional. Para Walton (1973 *apud* FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009, p. 320), “a QVT depende estreitamente do equilíbrio entre trabalho e outras esferas da vida, do papel social da organização e da importância de se conciliar produtividade com QVT”.

Milkovich e Boudreau (2000) salientam que a QVT parte do reconhecimento de que uma pessoa bem treinada e posicionada na empresa está em melhor condição de identificar possíveis problemas, dificilmente localizáveis, com relação à qualidade do produto fabricado ou como o trabalho deverá ser realizado. Afirmam, ainda, ser a QVT, “essencial na criação de um espírito de cidadania organizacional” (CHIAVENATO, 2010, p. 490).

Tendo em vista tudo que foi exposto anteriormente, acrescido ao fato de ser um dos mais utilizados em estudos sobre o tema e tornar possível uma avaliação mais ampla da QVT, o modelo de Walton foi selecionado como base para este estudo.

A seguir são representados, de forma sucinta, os oito fatores anteriormente apresentados e suas respectivas dimensões, conforme o modelo proposto por Walton (1973 *apud* CHIAVENATO, 2010, p. 490).

Quadro 1 – Modelo de QVT de Walton

FATORES DE QVT	DIMENSÕES
Compensação justa e adequada	Renda (salário) adequada ao trabalho Equidade interna (compatibilidade interna) Equidade externa (compatibilidade externa)
Condições de segurança e saúde no trabalho	Jornada de trabalho Ambiente físico (seguro e saudável)
Utilização e desenvolvimento de capacidades	Autonomia Significado da tarefa Identidade da tarefa Variedade de habilidades Retroação e retroinformação
Oportunidades de crescimento e segurança	Possibilidades de carreira Crescimento profissional Segurança do emprego
Integração social na organização	Igualdade de oportunidades Relacionamentos interpessoais e grupais Senso comunitário
Garantias constitucionais	Respeito às leis e direitos trabalhistas Privacidade pessoal Liberdade de expressão Normas e rotinas claras da organização
Trabalho e espaço total de vida	Papel balanceado do trabalho na vida pessoal
Relevância social da vida no trabalho	Imagem da empresa Responsabilidade social pelos produtos/serviços Responsabilidade social dos empregados

Fonte: adaptado de Chiavenato (2010).

3. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como exploratório e descritivo, com abordagem quantitativa. Conforme afirma Cooper (2003, p.131), “através da exploração, os pesquisadores desenvolvem conceitos de forma mais clara, estabelecem prioridades,

desenvolvem definições operacionais e melhoram o planejamento final da pesquisa”. Dessa forma, a utilização da pesquisa exploratória proporcionará uma maior familiaridade com o tema abordado, facilitando assim a construção de novas hipóteses, que possam vir a solucionar os problemas gerados. Por ser descritiva, esta pesquisa objetiva traçar e analisar as características dos fatores considerados importantes para a QVT sob a ótica dos servidores entrevistados. “Os estudos descritivos podem dar ao usuário um panorama ou uma descrição dos elementos administrativos em um dado ponto no tempo” (HAIR *et al*, 2005, p.87).

Sendo uma pesquisa de abordagem quantitativa, utilizou-se como instrumento de coleta de dados um questionário estruturado, cujas perguntas foram elaboradas tomando como base as conversas informais com os servidores da Autarquia objeto de estudo e a revisão de literatura, objetivando assim, a construção de um questionário mais completo e de simples entendimento, facilitando as respostas e englobando as ideias e percepções dos envolvidos no processo de pesquisa.

Como explicitado anteriormente, escolheu-se o uso do questionário como instrumento de coleta de dados, devido ao fato deste possibilitar que os dados obtidos sejam facilmente quantificados, além de garantir o anonimato das respostas, deixando o pesquisado livre para expressar suas ideias em relação ao que foi questionado.

O modelo de Walton serviu como base para coleta de dados, uma vez que esta foi realizada através de um questionário utilizando o método de *survey* que é o mais indicado quando se deseja obter informações sobre características, ações e opiniões de determinado grupo de pessoas.

O questionário é composto por 26 itens, objetivando avaliar o grau de importância e o nível de satisfação atribuído pelos servidores públicos à Qualidade de Vida no Trabalho na instituição estudada. Sendo elaborado de acordo com o modelo de Walton, ele possibilitará a mensuração dos fatores críticos que podem intervir na QVT de cada indivíduo. Possui perguntas estruturadas, elaboradas com base em conversas

informais tidas com os servidores da Autarquia e a revisão de literatura. Conta ainda com duas colunas, que possuem o intuito de medir o grau de importância e o nível de satisfação dado ao item em questão, tornando-se mais completo e de simples entendimento.

Todavia, antes da aplicação definitiva, realizou-se um pré-teste com alguns servidores a fim de avaliar o grau de entendimento aos itens elencados no questionário pré-elaborado; e/ou modificá-los, complementá-los a partir das sugestões dadas por estes servidores.

Ao final dessa etapa, constatou-se que os servidores não apresentaram dificuldades ao responder os itens elencados, dessa forma, o questionário foi aplicado e os dados coletados durante o mês de novembro de 2011.

O foco deste estudo concentra-se na definição dos fatores críticos da Qualidade de Vida no Trabalho no serviço público de acordo com a percepção dos colaboradores. Os resultados obtidos proporcionaram uma visão específica do problema, uma vez que foram elencados os fatores mais comprometedores, que necessitam maior atenção e melhoria. Assim, foi realizada uma análise quantitativa dos dados, tendo como base a média dos fatores e os cálculos de percentual

A população estudada é composta pelos servidores técnico-administrativos, da Autarquia Educacional do Belo Jardim (AEB), que totalizam um quantitativo de 84 funcionários. Entretanto, excluem-se aqueles que não estiverem ativos na Instituição no momento da coleta de dados, ou seja, aqueles que estiverem afastados de suas atividades laborais em virtude do gozo de férias, licença-prêmio ou licença sem vencimentos.

Criada pela Lei Municipal Nº. 383, de agosto de 1980, a AEB, mantenedora da Faculdade de Formação de Professores de Belo Jardim (FABEJA) e da Faculdade de Enfermagem de Belo Jardim (FAEB), está localizada no município de Belo Jardim, no agreste pernambucano e atende a população local e das cidades circunvizinhas,

chegando, inclusive, a atender públicos de outros estados. Seus servidores estão subdivididos em cargos comissionados e efetivos e alocados em 37 setores.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

Visando analisar os fatores críticos que interferem na Qualidade de Vida no Trabalho, foram utilizados os resultados das médias dos itens elencados. Cada item permitia a escolha de uma entre cinco alternativas dispostas na seguinte ordem:

- Para o fator importância: 1 = nada importante, 2 = pouco importante, 3 = razoavelmente importante, 4 = muito importante, 5 = extremamente importante;
- Para o fator satisfação: 1 = muito insatisfeito (a), 2 = insatisfeito (a), 3 = indiferente, 4 = satisfeito (a) e 5 = muito satisfeito (a).

Os resultados dessa análise estão expostos no Quadro 2 e foram elencados em ordem de importância de acordo com a média adquirida de cada item.

Quadro 2 – Média dos níveis de importância e satisfação determinantes de QVT

Fatores	Importância	Satisfação
Bom relacionamento com a chefia	4,34	3,80
Bom relacionamento com os colegas de trabalho	4,31	3,78
Identificação com a tarefa realizada	4,14	3,44
Cooperação entre os colegas de trabalho	4,12	2,97
Orgulho e satisfação por fazer parte da instituição	4,12	3,40
Reconhecimento pelo trabalho realizado	4,10	2,80
Salário adequado ao trabalho executado	3,95	2,87
Garantia de direitos trabalhistas	3,95	2,82
Condições físicas do trabalho adequadas (instalações, equipamentos, etc)	3,95	2,65
Investimento na formação educacional do servidor (escolaridade)	3,91	2,68

Salário compatível dentro da organização	3,91	2,40
Estabilidade no emprego	3,91	2,21
PCC (Plano de Cargos e Carreiras)	3,87	2,31
Igualdade de oportunidade	3,82	2,36
Investimento em formação profissional do servidor (treinamento, curso, etc)	3,82	2,10
Troca de informação entre os departamentos	3,80	2,46
Jornada de trabalho (carga horária compatível com as atividades realizadas)	3,78	3,70
Oportunidade de crescimento (promoção)	3,76	2,53
Benefícios adequados (Ex: hora extra, ajuda de custo, salário família)	3,72	2,23
Salário compatível com o mercado de trabalho	3,63	2,36
Visitas periódicas da Direção Geral aos setores	3,61	2,55
Autonomia no trabalho (independência para realização de suas atividades)	3,59	2,89
Requisitos exigidos para ocupação do cargo e habilidades pessoais compatíveis	3,46	2,61
Receptividade a sugestões e idéias pela instituição	3,44	2,44
Inexistência de Coação ou perseguição no trabalho	3,29	2,65
Possibilidades de participar das decisões	3,21	2,25

Fonte: Estudo de caso, 2011.

É notável que a relação entre o grau de importância e o nível de satisfação dos itens elencados mostra-se equilibrada, ou seja, determinados itens considerados importantes pelos funcionários para a Qualidade de Vida no Trabalho estão sendo atendidos satisfatoriamente na Instituição. Entretanto, dois desses itens não apresentam um nível de satisfação equivalente, isto é, sua média oscila entre os níveis indiferente e insatisfeito(a), ao passo que são considerados fatores razoavelmente importantes ou muito importantes, sendo analisados, então, como fatores críticos a QVT. Logo abaixo, é apresentado um quadro que permite uma melhor visualização desses itens (Quadro 3).

Quadro 3 - Fatores críticos determinantes de QVT

Fatores	Importância	Satisfação
Bom relacionamento com a chefia	4,34	3,80
Bom relacionamento com os colegas de trabalho	4,31	3,78
Identificação com a tarefa realizada	4,14	3,44
Cooperação entre os colegas de trabalho	4,12	2,97
Orgulho e satisfação por fazer parte da instituição	4,12	3,40
Reconhecimento pelo trabalho realizado	4,10	2,80

Fonte: Estudo de caso, 2011.

Os resultados gerais também demonstram que os níveis de satisfação, em relação aos fatores, mesmos aqueles que não são considerados importantes, estão razoavelmente aceitáveis, uma vez que há um equilíbrio entre os níveis de importância e satisfação dos indicadores abordados. Percebe-se que as respostas aos questionários oscilam entre insatisfeito(a) e indiferente, revelando o baixo nível de satisfação dos servidores.

Em seguida, são apresentadas propostas de melhorias para os fatores críticos “Cooperação entre os colegas de trabalho” e “Reconhecimento pelo trabalho realizado”, com o intuito de corrigir/amenizar os efeitos causados pelo não atendimento satisfatório de tais itens no ambiente de trabalho estudado.

4.1 PROPOSTAS DE MELHORIA

Com base no que foi exposto e levando em consideração as limitações existentes por tratar-se de uma organização do âmbito público, as melhorias propostas

apresentam-se de forma informativa, ou seja, trata-se de métodos esclarecedores acerca dos fatores críticos.

Em relação ao item “Reconhecimento pelo trabalho realizado”, seria interessante que houvesse, junto aos colaboradores, e, principalmente, gestores, um trabalho de conscientização quanto a importância do *feedback* sobre o trabalho, uma vez que este está diretamente ligado a motivação do servidor. Tomando como base a Teoria Motivacional de Maslow, mais precisamente a Pirâmide das Necessidades, observa-se que tal fator encaixa-se no quarto nível da pirâmide, isto é, nas necessidades de autoestima e reconhecimento. Nela o indivíduo necessita ser aceito, ter seu trabalho reconhecido e respeitado.

Assim, a fim de amenizar as consequências causadas por este fator, a organização poderia ministrar palestras/cursos onde fosse demonstrada a importância desse reconhecimento para a motivação individual de cada servidor, afinal o *feedback* pode ser considerado como vital para o constante aperfeiçoamento dos trabalhadores.

Quanto ao fator “Cooperação entre os colegas de trabalho” pode-se inferir que a criação de um programa de integração solucionaria esse problema. O intuito desse programa é aproximar os servidores, melhorar o relacionamento interpessoal entre eles. Além de palestras que abordem a importância do trabalho em equipe, o programa agiria de forma mais específica, ou seja, promovendo a integração dos colaboradores através de pequenos eventos no ambiente de trabalho e/ou fora dele. Datas comemorativas (Natal, Festas Juninas, entre outros), confraternizações, comemorações de aniversários dos servidores são exemplos de eventos que poderiam ser realizados para este fim.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por tratar-se de um tema que interfere diretamente nos resultados da organização, e, por conseguinte, quando se trata de uma organização na área de educação, influencia nos serviços que são prestados aos alunos, a Qualidade de Vida no Trabalho tornou-se um desafio no ambiente organizacional atual e tem recebido maior atenção por parte dos gestores.

Sendo assim, este trabalho propôs identificar e analisar os fatores críticos que interferem na qualidade de vida no trabalho, em relação ao serviço prestado, dos servidores técnico-administrativos da Autarquia Educacional do Belo Jardim (AEB), instituição objeto de estudo. Tomando como base a revisão bibliográfica e a visão dos servidores, adquirida através das respostas a um questionário, composto por 26 itens e elaborado através do modelo *survey*, tornou-se possível a identificação dos fatores considerados críticos para a Qualidade de Vida no Trabalho, isto é, aqueles que apresentam um alto nível de importância atribuída, porém um baixo grau de satisfação.

Os resultados da pesquisa apontaram o “Reconhecimento pelo trabalho realizado” e a “Cooperação entre os colegas de trabalho” como os fatores mais críticos e, conforme explicitado em um dos objetivos específicos desse estudo, foram propostas melhorias com o intuito de amenizar/corrigir os efeitos causados pelo não atendimento a estes itens. Sendo assim, conclui-se que a criação de um programa de integração entre os servidores, além da realização de palestras/cursos voltados para o esclarecimento da importância dos temas, poderia solucionar tais problemas.

De forma geral, observa-se que a Qualidade de Vida na Autarquia possui níveis de satisfação relevantes, uma vez que há um equilíbrio entre o grau de importância e o nível de satisfação de grande parte dos indicadores abordados neste estudo.

REFERÊNCIAS

BEZERRA, Ana Magnólia. Entrevista – Todos precisam ter uma boa qualidade de vida. **Portal dos Profissionais de Recursos Humanos**, entrevistadora: Patrícia Bispo, 30 out. 2006. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Qualidade_de_Vida/Entrevista/4587/todos-precisam-ter-uma-bom-qualidade-de-vida.html>. Acesso em: 10 set. 2011.

CAVASSANI, Amarildo Pereira; CAVASSANI, Edlene Barbieri; BIAZIN, Celestina Crocetta. **Qualidade de vida no trabalho**: fatores que influenciam as organizações. SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13, 2006, Bauru. **Anais...** Bauru: Unesp, 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/784.pdf>. Acesso em: 10 out. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: e o novo papel dos Recursos Humanos na organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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, 4, 2007, Resende. **Anais...** Resende: AEDB, 2007. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/650_650_QVT_Seget.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2011.

COOPER. Donald R; SCHINDLER, Pamela. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DAMASCENO, Jairo et al. **Qualidade de vida no trabalho**: o investimento de uma organização automobilística nos dias atuais. Belo Horizonte, 2008. Disponível em: <http://www.unihorizontes.br/proj_inter20081/adm/investimento_de_uma_organizacao.pdf>. Acesso em: 09 nov. 2011.

FERREIRA, Mário César; ALVES, Luciana; TOSTES, Natalia. Gestão de qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Psicologia**: teoria e pesquisa, Brasília, v. 25, n. 3, p. 319-327, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v25n3/a05v25n3.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2011.

FERREIRA, Rodrigo R., *et al.* Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 147-157, abr./maio/jun. 2009. Disponível em: <www.rausp.usp.br/download.asp?file=V4402147.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2011.

FORD, Henry. **Os princípios da prosperidade**. Rio de Janeiro: Band, s.d.

FRANÇA, A. **Interfaces da Qualidade de Vida no Trabalho na Administração de Empresas**: fatores críticos da Gestão Empresarial para uma Nova Competência. 2001. Tese (Livre-Docência) – Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2001.

FROSSARD, Maiby Carestiatto. **Qualidade de vida no serviço público**: um programa para agência nacional de petróleo, gás natural e bio combustíveis – ANP. 2009. Dissertação (Mestrado) – Mestrado em Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3294/maiby.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 13 maio 2010.

HAIR, J. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

IORKORKI, Cássia R. Baruffi; RISSI, Vanessa. **Avaliação da qualidade de vida no trabalho**: estudo de caso no setor público. Disponível em: <<http://www.imed.edu.br/files/publications/20.pdf>>. Acesso em: 14 nov. 2011.

KARPINSKI, David; STEFANO, Silvio Roberto. Qualidade de vida no trabalho e satisfação um estudo de caso no setor atacadista de beneficiamento de cereais. **Revista Eletrônica Lato Sensu**, Guarapuava, Ano 3, n. 1, mar. 2008. Disponível em: <xa.yimg.com/kq/groups/22913892/152997700/name/QVT4.PDF>. Acesso em: 20 set. 2011.

LEITE FILHO, Carlos A. Pereira; ALMEIDA, Sonia Trigueiro de. **Qualidade de vida no trabalho**: uma análise da percepção dos servidores da FUNASA/PB. SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12, 2005, Bauru. **Anais...** Bauru: Unesp, 2005.

LONGO, Rose M. Juliano; VERGUEIRO, Waldomiro. Gestão da qualidade em serviços de informação do setor público: características e dificuldades para sua implantação. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. n. 1, 2003. Disponível em: <<http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/include/getdoc.php?id=36&article=8&mode=pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2011.

MICHAELLIS. **Moderno dicionário da língua portuguesa**. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/>>. Acesso em: 10 nov. 2011.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORETTI, Silvinha. **Qualidade de vida no trabalho x auto-realização humana**. Instituto Catarinense de Pós-Graduação, Santa Catarina. Disponível em: <<http://www.icpg.com.br/artigos/rev03-12.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2010.

PORTO, Mário Augusto. **A qualidade de vida no trabalho do servidor público da administração estadual e o papel do gerente de recursos humanos**. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/6935833/A-Qualidade-De-Vida-No-Trabalho-Do-Servidor-Publico-Da-Administracao-Estadual>>. Acesso em: 12 nov. 2011.

QUILICI, Ricardo Francisco Marques; XAVIER, Antônio Augusto de Paula. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em uma empresa estocadora de soja na região dos Campos Gerais: um estudo comparativo sobre satisfação/motivação. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26, 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: ABEPRO, 2006. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/ppgep/Ebook/e-book2006/Artigos/31.pdf>>. Acesso em: 07 nov. 2011.

RIBEIRO, Alessandra Valim et al. **Teorias motivacionais**. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais Campus de Poços de Caldas. Disponível em: <<http://www.gerenciamento.ufba.br/MBA%20Disciplinas%20Arquivos/Lideranca/Teorias%20Motivacionais%20Pontif%C3%ADcia%20Universidade%20Cat%C3%B3lica%20de%20E2%80%A6.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2011.

ROCHA, Simone Karla da. **Qualidade de vida no trabalho**: um estudo de caso no setor têxtil. 1998. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1998. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta98/simone/>>. Acesso em: 11 out. 2011.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 12 ed. Petropolis, RJ: Vozes, 2009.

SERRANO, Daniel Portillo. Teoria de Maslow. **Portal do Marketing**, 30 out. 2011. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm>>. Acesso em: 19 out. 2011.

SERRANO, Daniel Portillo. A Teoria de Herzberg. **Portal do Marketing**, 08 dez. 2006. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Teoria%20de%20Herzberg.htm>>. Acesso em: 20/10/2011

SILVA, Walmir Rufino da; RODRIGUES, Cláudia M. Cruz. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

*Artigo submetido em 30 de novembro de 2012 e aceito para publicação em 20 de janeiro de 2013.