

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL

 <https://doi.org/10.56238/arev7n1-082>

Data de submissão: 07/12/2024

Data de publicação: 07/01/2025

Thâmella Hellen Estefanuto Orsioli

Mestre em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade
Universidade Federal da Integração Latino-Americana – UNILA
E-mail: thamella.orsioli@unila.edu.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8909-969X>
LATTES: <http://lattes.cnpq.br/2703122279912144>

Claudio Alexandre de Souza

Pós Doutor em Gestão de Negócios
Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE
E-mail: claudio.souza@unioeste.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0369-1084>
LATTES: <http://lattes.cnpq.br/0356316368021912>

Thálita Anny Estefanuto Orsioli

Doutora em Administração
Universidade Estadual do Paraná – UNESPAR
E-mail: thalita.orsioli@unespar.edu.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1796-3201>
LATTES: <http://lattes.cnpq.br/7918615958620683>

Jorge Luis Torrejón Matos

Doutor em Matemática Aplicada
Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR
E-mail: jtorrejon@professores.utfpr.edu.br
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7932-6924>
LATTES: <http://lattes.cnpq.br/4655820366964509>

RESUMO

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem ganhado relevância na administração pública, demandando estudos que considerem as particularidades desse setor e os novos modos de trabalho. Assim, esta pesquisa objetivou analisar a percepção dos servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) sobre sua QVT. Para tanto, utilizou-se abordagem quantitativa com o Quality of Working Life Questionnaire-bref (QWLQ-bref) na Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA), envolvendo 247 respondentes em regime presencial e teletrabalho. A análise empregou estatística univariada e descritiva. Os resultados revelam uma percepção geral satisfatória, porém identificaram carências no domínio profissional e desgaste em servidores com maior tempo de serviço. O estudo evidencia a importância da QVT como estratégia de gestão pública e a necessidade de ações organizacionais baseadas em avaliações periódicas. As contribuições práticas fornecem subsídios para decisões estratégicas visando aprimorar a QVT no setor público, enquanto as contribuições teóricas ampliam o debate sobre a QVT no contexto da administração pública. A

pesquisa destaca a relevância de políticas de gestão de pessoas alinhadas às especificidades do serviço público, promovendo um ambiente de trabalho mais satisfatório e produtivo nas IFES.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho. Administração Pública. Percepção dos Servidores. Teletrabalho.

1 INTRODUÇÃO

O trabalho é parte relevante da constituição de uma pessoa, favorecendo o crescimento e o desenvolvimento da identidade. Ainda, é elemento essencial da subjetividade humana e percepção social, conferindo valor e propósito (Dejours, 2004). Também contribui para a sobrevivência e adaptação do indivíduo, englobando o desenvolvimento pessoal e profissional (Costa, 2021).

Considerando que boa parte do dia de uma pessoa se passa dentro de um ambiente de trabalho, é importante sentir-se bem neste meio e tal sensação está intimamente ligada à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) (Dessen & Paz, 2010; Freitas, Paiva, Lima & Pinto, 2019). A experiência no trabalho reflete no estilo de vida e visão de mundo, relacionando-se com a QVT (Limongi-França, 2004).

As organizações dependem da atuação de seus trabalhadores para se desenvolver, à medida que suas habilidades são utilizadas na geração de bens ou serviços (Rizzatti, 1995; Klein, Pereira e Lemos, 2019). Nesse sentido, pessoas valorizadas em seu ambiente de trabalho são mais produtivas, contribuindo ainda mais no crescimento organizacional (Gil, 2001). Esse crescimento representa eficiência, qualidade, estabilidade e produtividade, almejados no âmbito privado e no público. Nesse último, isso é evidenciado pelo princípio da eficiência da Constituição Federal, que engloba qualidade e produção (Brasil, 1988).

Pesquisas sobre QVT no setor público brasileiro têm características únicas, incluindo sua estrutura e cultura organizacional, bem como desafios enfrentados pelos trabalhadores. A estrutura organizacional na administração pública, é considerada mais restrita, com controles mais rigorosos (Souza, 2002). Incluem-se ainda aspectos como o modo de ingresso do servidor público, tipo de serviço provido ao Estado, regulamentos do plano de salários e progressão na carreira (Brasil, 1988). Desafios contemporâneos, como o teletrabalho pós-pandemia de COVID-19, trazem novas dimensões à QVT.

No contexto da administração pública brasileira, as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) também são afetadas pelas decisões que podem influenciar a QVT de seus servidores. Portanto, o entendimento desses atores sobre sua QVT pode fornecer uma medida tangível sobre sua satisfação no trabalho, contribuindo no desenvolvimento de estratégias que melhorem a experiência e performance da organização (Nunes, Carvalho, Pinheiro, Sousa & Vale, 2021).

Diante desse cenário, este estudo tem por objetivo analisar a percepção dos servidores públicos de uma IFES em relação à sua QVT. Para tanto, foi utilizada abordagem quantitativa, com o uso do instrumento Quality Of Working Life Questionnaire-bref (QWLQ-bref). O estudo foi realizado na Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA) e contemplou uma amostra de 247

respondentes. Foi empregada estatística univariada para análise dos dados e estatística descritiva para diagnosticar a percepção dos servidores da amostra em relação à sua QVT.

Contribuições práticas são apresentadas à instituição investigada por meio de informações que possam contribuir na tomada de decisão relacionada à QVT de seus servidores. Além disso, formuladores de políticas podem se basear nos resultados obtidos para fundamentar decisões estratégicas visando à melhoria da QVT no âmbito público. Já de maneira teórica, esse estudo contribui no entendimento da temática em contexto público, provocando reflexões referentes a sua particularidade, além de estimular a elaboração de novos estudos em IFES, bem como outros órgãos do poder executivo federal.

2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A QVT recebeu diversos conceitos ao longo dos anos. Walton (1973) acreditava que o termo era amplo e que sua definição deveria levar em consideração as aspirações e necessidades humanas da época, bem como as responsabilidades sociais dos empregadores. Ainda, acreditava que a sigla deveria reunir todos os movimentos já existentes, com vistas a proteção do trabalhador e de suas condições de vida.

Segundo Davis (1981), a QVT abrange as condições em um ambiente de trabalho, as quais podem ser favoráveis ou desfavoráveis ao desempenho do empregado. Quirino e Xavier (1987), aprofundam esse entendimento ao afirmarem que essa temática envolve discussões sobre elementos motivacionais, de performance e satisfação debatidos na área de recursos humanos.

Com o avanço nos estudos, novas compreensões foram surgindo, de modo que para Limongi-França (1997), QVT abarca ações da organização em âmbito gerencial e tecnológico voltadas a inovar, aprimorando o ambiente para que o empregado realize melhor o seu trabalho. No mesmo sentido, Pilatti e Bejarano (2005) sugerem que a QVT é um indicador da qualidade da experiência humana no ambiente de trabalho. Tal experiência leva em consideração a satisfação da capacidade produtiva em um contexto seguro, com respeito mútuo e oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional.

Por sua vez, Silva e Ferreira (2013) argumentam que houve um tempo em que a QVT significava a forma em que o indivíduo percebia suas emoções, sua satisfação com o seu trabalho e tudo ao seu redor. Em outro momento, foi entendida como a percepção do trabalhador em relação às condições de trabalho, ambiente físico, equipamentos e tecnologia disponível.

Martel e Dupuis (2006) notaram a falta de consenso na definição da QVT, enquanto Klein et al. (2019) apontaram para a evolução do conceito, enfatizando o aprimoramento de seu significado. Com base nisso, a QVT é vista como um conceito amplo e dinâmico, desafiador de ser unicamente

conceituado devido à sua natureza adaptativa às mudanças sociais e organizacionais (Klein et al., 2019).

Conforme discussão desenvolvida, percebe-se que o conceito de QVT é determinado por sua evolução e complexidade, assumindo características adaptáveis ao contexto social e organizacional em que está sendo analisado. Dessa forma, a QVT é compreendida nesta pesquisa como o resultado das condições relacionais (ponto de vista pessoal, de saúde, psicológico e profissional) permeadas na instituição federal investigada que refletem na realização do trabalho de seus servidores. Logo, os aspectos favoráveis e desfavoráveis de determinado ambiente laboral (Pilatti, 2012), são avaliados a partir da percepção do indivíduo.

3 AVALIAÇÃO DA QVT

A avaliação da QVT se faz relevante, por ser um indicador da qualidade da experiência humana no ambiente laboral (Pilatti & Bejarano, 2005). Além disso, busca entender as variáveis que influenciam este meio e suas consequências para o trabalhador e a organização (Ceribelli, Ceribelli & Ferreira, 2016).

Fernandes (1996) já defendia a importância dessa avaliação, destacando seu papel em fornecer dados sobre os impactos na QVT, o que podia levar a um ciclo positivo de aumento de produtividade e melhoria. Assim, a avaliação passou a ser vista como um diagnóstico para o aprimoramento organizacional (Caravantes & Bjur, 1996; Medeiros & Ferreira, 2011; Aketch, Odera, Chepkuto & Okaka, 2012; Ahmad, 2013; Lee, Dai, Park & McCreary, 2013).

No entanto, a investigação da QVT requer fundamentação teórica robusta, com destaque para o modelo pioneiro de Walton (1973), contemplando oito dimensões. Seguindo essa linha, Hackman e Oldhan (1975) propuseram um modelo centrado em elementos como as habilidades dos trabalhadores e a autonomia no ambiente de trabalho. À medida que o campo de estudo se expandiu, modelos subsequentes, como os propostos por Westley (1979) e por Werther e Davis (1983), ampliaram a visão sobre QVT, incorporando aspectos econômicos, sociais, psicológicos e sociológicos.

No Brasil, Fernandes (1996) desenvolveu modelo adaptado ao contexto nacional identificando nove dimensões para a QVT, incluindo ainda saúde, participação e moral. Similarmente, Limongi-França (1996) enfatizou a importância de fatores biológicos, psicológicos, sociais e organizacionais. Já Ferreira (2011) introduziu uma perspectiva ergonômica à QVT, analisando-a sob dois primas distintos: o macroergonômico e o microdesenho ergonômico.

Instrumentos práticos de avaliação, como o *Job Diagnostic Survey* (JDS) de Hackman e Oldham (1975), a Auditoria Operacional de Recursos Humanos de Fernandes (1996), e a Análise

Biopsicossocial e Organizacional (BPSO-96) de Limongi-França (1996), foram desenvolvidos para transformar conceitos teóricos em dados mensuráveis. Pode-se ainda mencionar o instrumento intitulado *Quality of Working Life Questionnaire (QWLQ-78)*, resultado da dissertação de Reis Junior (2008), que contempla quatro domínios – físico/saúde, psicológico, pessoal e profissional – e seus respectivos indicadores. Tais domínios são representados por conjuntos de questões nos instrumentos de medida, que se relacionam com áreas específicas do comportamento ou condição humana (Alves, 2010).

Cabe esclarecer que a avaliação da QVT pode ser realizada de maneira qualitativa ou quantitativa, sendo este último o enfoque desta pesquisa. Nesse caso, requer-se um instrumento de medida que seja capaz de captar dados subjetivos e transformá-los em números, que se traduzem em informações. Dessa forma, é possível realizar diagnóstico, monitoramento, comparação e análise de impacto das intervenções (Alves, 2010).

Assim, para uma avaliação eficaz da QVT, é necessário que o instrumento esteja alicerçado em algum modelo, como acontece com o *QWLQ-78*, modelo que serviu de base para a versão abreviada utilizada nesta pesquisa. Este, por sua vez, definirá os parâmetros a serem investigados, que são expressos através de indicadores abrangendo dimensões humanas.

Para a investigação desta temática, sugere-se que, além de um instrumento confiável, seja empregada metodologia que considere a compreensão de cada pessoa, pois somente o trabalhador é capaz de conhecer sobre sua própria QVT (Fernandes, 1996). Desse modo, o entendimento do servidor quanto às condições e satisfação no trabalho precisa ser constantemente avaliado. Isso ocorre, tanto para que tais circunstâncias sejam analisadas e revistas quanto para servir de base nas tomadas de decisões e direcionamento da gestão, a partir dos elementos que refletem e aqueles que estão contidos no ambiente laboral.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização deste estudo, adotou-se abordagem quantitativa e de natureza descritiva, pois se utilizou de levantamento de dados numéricos e emprego de técnicas estatísticas, a fim de retratar as características de determinado fenômeno (Gil, 2010; Knechtel, 2014). Nesse sentido, na coleta de dados foi aplicado um questionário fechado composto por 30 questões, com respostas em escala do tipo Likert de 5 pontos, variando de muito insatisfatório, insatisfatório, neutro, satisfatório e muito satisfatório.

O instrumento escolhido foi o *Quality of Working Life Questionnaire-bref (QWLQ-bref)*, uma versão abreviada do *Quality of Working Life Questionnaire (QWLQ-78)*, desenvolvido por Reis Junior

(2008) e adaptado por Cheremeta, Pedroso, Pilatti & Kovaleski (2011). O QWLQ-bref possui vinte quesitos, subdivididos entre quatro domínios, físico/saúde, psicológico, pessoal e profissional (Facchini, Areão & Lenk, 2015). A versão abreviada traz consigo praticamente os mesmos indicadores do instrumento que o originou, conforme detalhado na Figura 1. Para que o respondente não identificasse o domínio que estava sendo avaliado as questões do QWLQ-bref foram dispostas em ordem aleatória (Cheremeta et al., 2011).

Figura 1: Indicadores avaliados no QWLQ-bref.

Domínio	Indicadores
Físico/Saúde	Aspectos relacionados à saúde; interligados com a teoria de Maslow; satisfação das necessidades fisiológicas básicas; sobrevivência do indivíduo; estresse; repouso.
Psicológico	Aspectos de satisfação pessoal; motivação para realizar bem o trabalho; possibilidade de se expressar sem medo de punições; orgulho da profissão e das atividades que desempenha.
Pessoal	Aspectos familiares; crenças pessoais; autorrealização; autoestima; relacionamento interpessoal no trabalho; relacionamento entre família-indivíduo-trabalho.
Profissional	Aspectos organizacionais que podem interferir na vida dos colaboradores.

Fonte: baseado em Reis Junior (2008) e Cheremeta et al. (2011).

O estudo foi realizado na UNILA, IFES de natureza jurídica autárquica, mantida pela União e vinculada ao Ministério da Educação (MEC), com sede e foro no município de Foz do Iguaçu, no Estado do Paraná. A coleta de dados ocorreu no período de 15 de março a 03 de abril de 2023 e contemplou um universo de 827 servidores, tendo em sua amostra não probabilística, um total de 247 respondentes.

Todos os servidores públicos federais foram convidados a participar da pesquisa, sem restrição de categoria, desde que estivessem trabalhando. O questionário foi disponibilizado eletronicamente via *Google Forms*, permitindo a segmentação das questões em blocos. O primeiro bloco objetivou coletar informações referentes ao perfil sociodemográfico e profissional. Já no segundo bloco, houve transcrição do QWLQ-bref e da escala de respostas, havendo apenas a troca do termo “empresa” por “instituição”, para adequação ao contexto público.

Na análise dos dados, foi empregada a técnica estatística univariada, que é a associação dos dados métricos à estatística descritiva (Malhotra, 2011). Embora o questionário seja validado, aplicou-se o teste de alfa de Cronbach, para verificar a confiabilidade do instrumento. O valor obtido foi de $\alpha = 0,920$, indicando, segundo Freitas e Rodrigues (2005), uma consistência interna muito alta.

Após a verificação da confiabilidade, empregou-se a estatística descritiva para diagnosticar a percepção dos servidores da amostra em relação à sua QVT. Em seguida, foi feita análise do cálculo dos escores de cada dimensão e o nível global de QVT. A escala de interpretação dos níveis de classificação de QVT do QWLQ-bref segue a mesma classificação proposta por Reis Junior (2008)

no QWLQ-78, em que os valores se apresentam em uma escala centesimal que varia de 0 a 100, apresentada na Figura 2.

Figura 2: Níveis de Classificação de QVT

QWLQ-bref				
Muito Insatisfatório	Insatisfatório	Neutro	Satisfatório	Muito Satisfatório
0 a 22,5	22,5 a 45	45 a 55	55 a 77,5	77,5 a 100

Fonte: Reis Junior (2008, p.80).

É importante ressaltar, que não houve valores omissos, não sendo necessário desprezar nenhum questionário respondido. Por fim, o processamento das informações ocorreu por meio de planilha eletrônica no Microsoft Excel[®], cuja sintaxe foi criada e disponibilizada por Cheremeta et al. (2011).

5 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO

A Tabela 1, exhibe uma visão geral sobre os aspectos do perfil dos respondentes, com os respectivos quantitativos e percentual.

Tabela 1: Perfil geral dos respondentes

Variável	Alternativa	N	Percentual
Sexo	Feminino	147	59,5%
	Masculino	100	40,5%
Faixa etária	18 a 30 anos	13	5,3%
	31 a 40 aos	121	49,0%
	41 a 50 anos	83	33,6%
	51 a 60 anos	29	11,7%
	acima de 60 anos	1	0,4%
Formação acadêmica completa (Nível de Escolaridade)	Ensino Médio	4	1,6%
	Ensino Superior	14	5,7%
	Especialização	104	42,1%
	Mestrado	68	27,5%
	Doutorado	42	17%
Pós-doutorado		15	6,1%
Nível cargo ocupado	Nível D	107	43,3%
	Nível E	96	38,9%
	Docente	44	17,8%
Tempo de serviço na instituição	1 a 3 anos	18	7,3%
	4 a 6 anos	26	10,5%
	7 a 9 anos	125	50,6%
	10 a 12 anos	55	22,3%
	Acima de 12 anos	23	9,3%
Tipo de trabalho	Presencial	103	41,7%
	Teletrabalho Parcial	67	27,1%
	Teletrabalho Integral	77	31,2%
Ocupa cargo de chefia	Não	182	73,7%
	Sim	65	26,3%

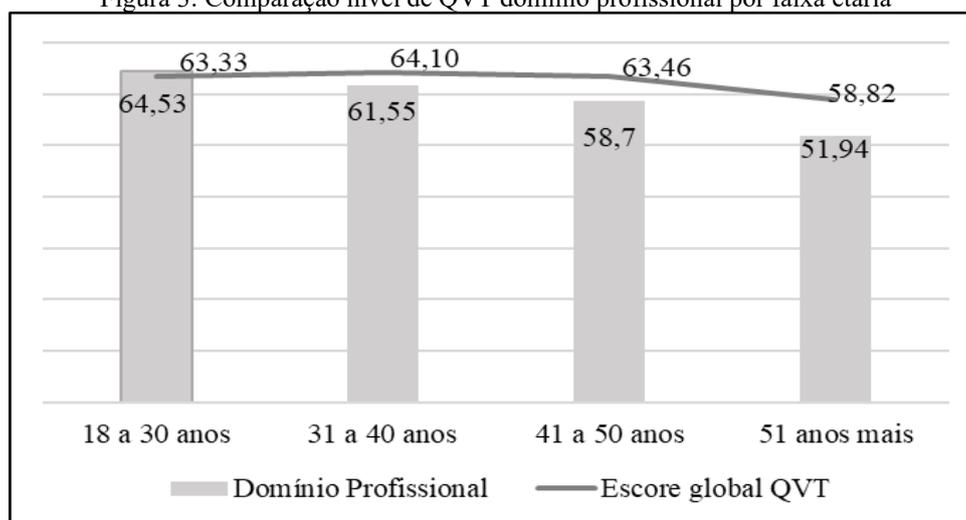
Fonte: Autores (2024).

De modo geral, o perfil dos respondentes teve maior representatividade do sexo feminino, prevalência do grupo que se encontrava na faixa etária de 31 a 40 anos, com especialização, cargo de nível D, têm entre 7 e 9 anos de serviço na instituição, encontram-se em trabalho presencial e não ocupam cargo de chefia.

Conforme a Tabela 1, observa-se heterogeneidade quanto ao sexo, o que também foi constatado por Tedodoro (2018), ao avaliar a QVT dos Técnicos Administrativos em Educação (TAE) na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), e Santos (2019), em estudo na Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM). Sobre a QVT geral, o sexo masculino obteve índice de 63,62 e o feminino de 62,92. Apesar de serem níveis satisfatórios (Figura 2), entende-se que o sexo masculino tem melhor percepção do que o feminino.

Sobre a faixa etária, há maior predominância de servidores que se encontram em plena capacidade produtiva, podendo contribuir por mais tempo com o serviço público. O cruzamento dos índices totais do domínio profissional e de QVT nos diferentes grupos etários é representado pela Figura 3. Devido à baixa representatividade do grupo acima de 60 anos e para facilitar a exposição dos dados, houve junção desse ao imediatamente anterior, formando-se o grupo 51 anos mais. Observa-se valores satisfatórios para todos os indivíduos entre 18 e 50 anos no domínio profissional e QVT geral.

Figura 3: Comparação nível de QVT domínio profissional por faixa etária



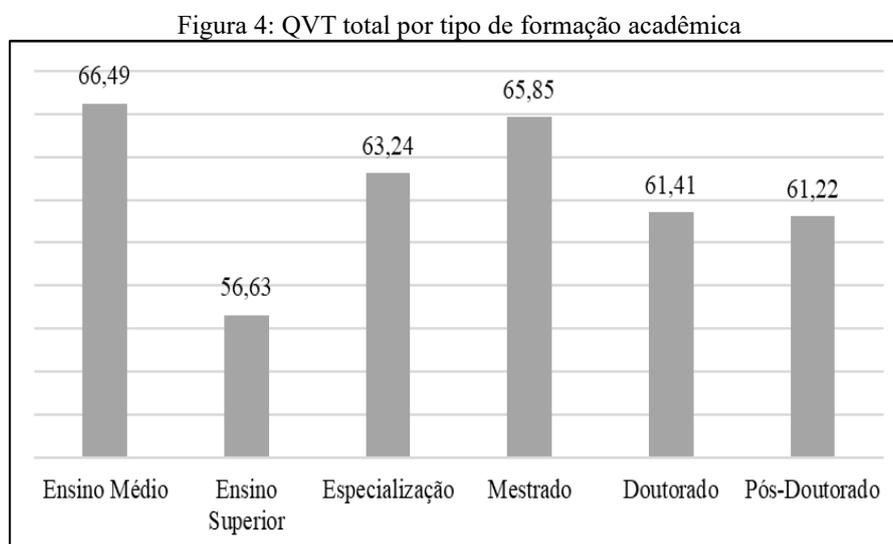
Fonte: Autores (2023).

Conforme a Figura 3, nota-se diminuição do valor de QVT no domínio profissional ao passo que a idade avança, sendo considerado neutro a partir de 51 anos, com 51,94. Isso sugere que, quanto maior a idade, mais experiências laborais tem-se vivenciado, tornando o indivíduo mais crítico em

relação a isso. Ainda, o resultado encontrado contraria o estudo de Herrera e Manrique (2008), em que se verificou que a satisfação aumenta proporcionalmente ao avanço da idade.

Com relação à formação acadêmica completa e nível do cargo ocupado, constatou-se que a amostra possui um bom nível de escolaridade, semelhante ao encontrado nos estudos de Teodoro (2018) e Santos (2019). No geral, independentemente do nível ocupado, verificou-se que os servidores possuem formação acima do mínimo exigido para o cargo. Isso provavelmente está relacionado à busca de conhecimento ou pelo aumento salarial.

O nível de escolaridade também pode influenciar na percepção de QVT de cada pessoa, conforme mostra a Figura 4.



Fonte: Autores (2023).

Seguindo a ordem de ensino, a Figura 4 mostra maior nível de QVT total aos que possuem ensino médio, com drástica queda no grupo com ensino superior, se aproximando da neutralidade. Seguidamente há leve aumento para especialização e mestrado, e diminuição proporcional ao nível de escolaridade a partir do doutorado.

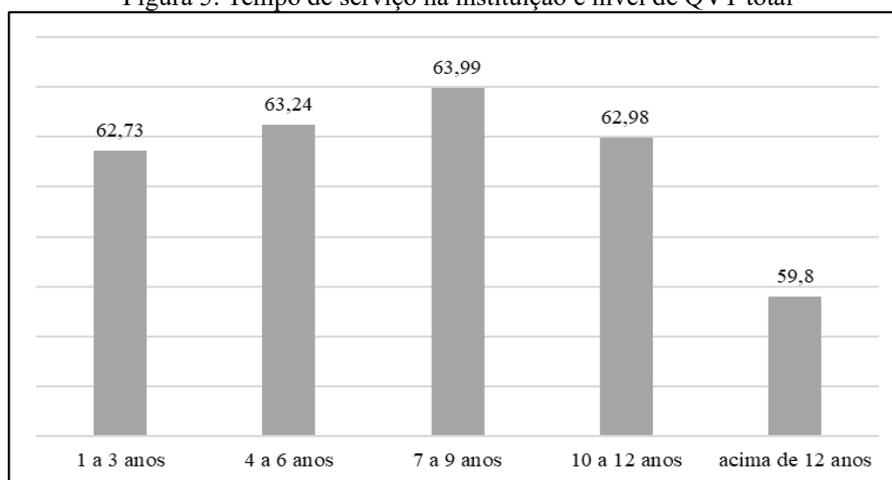
Klein et al. (2019) realizaram estudo em uma organização pública, para analisar parâmetros de avaliação de QVT e a percepção dos servidores em relação a esses fatores. Ao final, constataram que indivíduos com maior nível de instrução têm percepção diferente e são mais críticos em relação à QVT. Esse entendimento também foi percebido por Gonçalves et al. (2021), em que se identificou menor satisfação de QVT em grupos com maior nível de escolaridade.

Amorim (2010), ao avaliar o nível de QVT percebida pelos servidores do Ministério Público do Estado (MPE) de Pernambuco, verificou que a escolaridade está relacionada a autonomia. Esta, por sua vez, diz respeito a capacidade de se governar pelos próprios meios, ou seja, o indivíduo atua

com liberdade na execução das tarefas e tomada de decisões. Para o autor, a escolaridade é uma variável que interfere na QVT do servidor, a partir do momento em que ele exige mais autonomia.

Acerca do tempo de serviço na instituição, embora a IFES pesquisada tenha treze anos de existência, observou-se que 50,6% da amostra atua entre 7 e 9 anos na referida organização. Mourão, Kilimnik e Fernandes (2005) sugerem que há relação entre o tempo de serviço na instituição e a QVT. O cruzamento de dados entre essas duas variáveis está exposto na Figura 5.

Figura 5: Tempo de serviço na instituição e nível de QVT total

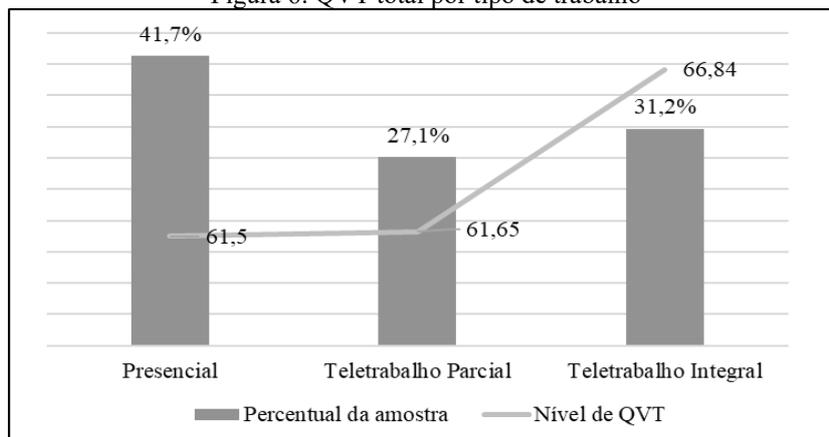


Fonte: Autores (2023).

A Figura 5 identifica que todos os valores são satisfatórios. Contudo, há maior *escore* de QVT nos grupos de 1 até 12 anos de serviço, com queda acima de 12 anos, sugerindo desgaste dos trabalhadores mais antigos em relação aos domínios avaliados. Esse resultado se assemelha com o de Mourão et al. (2005), em estudo com servidores da pró-reitoria de pessoal da Universidade do Rio de Janeiro (UFRJ). Os autores constataram maior satisfação de QVT em servidores com até 15 anos de serviço na instituição e diminuição acima desse tempo. Do mesmo modo Gonçalves et al. (2021), ao encontrar maiores médias de QVT no grupo de servidores que atuava há mais de seis meses em uma instituição de ensino superior pública.

Sobre o regime de trabalho, o questionário contemplou as opções de teletrabalho parcial, teletrabalho integral e presencial, sendo este último com maior representatividade de participantes (41,7%). Ao contrapor o nível de QVT total por tipo de trabalho tem-se o seguinte resultado, exposto na Figura 6.

Figura 6: QVT total por tipo de trabalho

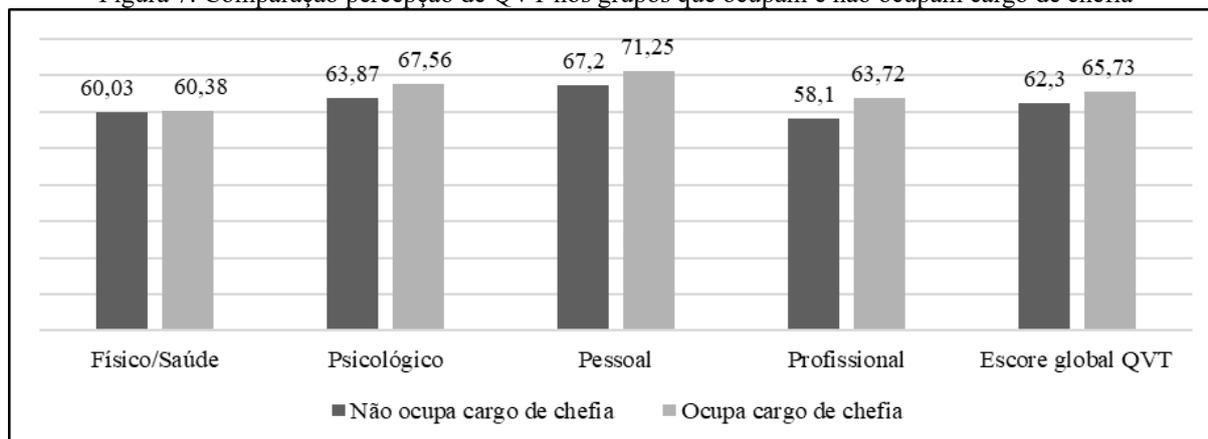


Fonte: Autores (2023).

A Figura 6 mostra que os níveis de QVT total são considerados satisfatórios para todos os modos de trabalho. Nota-se ainda, que há maior satisfação ao grupo que atua integralmente longe das dependências físicas da instituição, em teletrabalho integral. De acordo com Rocha e Amador (2018), o teletrabalho cria oportunidades e incentiva os colaboradores a desempenharem suas funções de forma mais inovadora e criativa, impactando positivamente na QVT do indivíduo. Todos esses elementos podem ter contribuído para que o grupo em teletrabalho integral atingisse a maior nota.

Embora não previsto inicialmente, entendeu-se oportuno analisar a percepção de todos os domínios de QVT para os grupos que ocupam e não ocupam cargo de chefia, representado pela Figura 7.

Figura 7: Comparação percepção de QVT nos grupos que ocupam e não ocupam cargo de chefia



Fonte: Autores (2023).

Embora haja maior predominância dos não ocupantes de cargo de chefia (73,7%), a Figura 7 mostra que para todos os domínios avaliados há maior satisfação dos que ocupam cargo de chefia. Ou seja, aqueles que ocupam cargo de gestão têm uma visão mais positiva da QVT, podendo estar

relacionada aos benefícios advindos dessa posição. O cargo de chefia traz consigo maior salário, prestígio, respeito autonomia, participação nas decisões e liberdade de expressão (Gonçalves et al. 2021). Por conseguinte, isso conduz a melhores níveis de QVT.

Seguindo a metodologia proposta, o segundo bloco do formulário consistiu dos quesitos do QWLQ-bref. Assim, os dados foram analisados por aglomerado, sem que houvesse separação das categorias ou formas de trabalho. Para tanto, utilizou-se a sintaxe disponibilizada pelos pesquisadores que desenvolveram o instrumento empregado. Nesse sentido, a Tabela 2 apresenta a estatística descritiva do estudo.

Tabela 2: Estatística Descritiva da Pesquisa após aplicação do QWLQ-bref

Domínio	Média	Desvio Padrão	Coefficiente De Variação (CV)	Valor Mínimo	Valor Máximo	Amplitude
Físico/Saúde	3,405	0,679	19,929	1,500	5,000	3,500
Psicológico	3,594	0,780	21,698	1,000	5,000	4,000
Pessoal	3,731	0,698	18,719	1,750	5,000	3,250
Profissional	3,383	0,705	20,852	1,556	5,000	3,444
QVT	3,528	0,609	17,267	1,653	5,000	3,347

Fonte: Autores (2023).

Conforme a Tabela 2, a estatística descritiva contemplou a média, desvio padrão, coeficiente de variação, valor mínimo, valor máximo e amplitude, para cada domínio e QVT total. A segunda coluna da tabela indica a média aritmética de todas as respostas de cada domínio, cujas maiores médias foram respectivamente do pessoal (3,731) e psicológico (3,594). Sobre o desvio padrão, que se trata da dispersão dos dados dentro de uma amostra, possui valor menor que três. Segundo Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham (2009), isso sugere que a amostra é homogênea e os dados estão menos dispersos.

Para comparar o grau de concentração em torno da média utiliza-se o CV, que pode ser expresso em porcentagem, cujos valores se mantiveram entre 15 e 30%. Ou seja, os dados de todos os domínios e a QVT total se distribuíram com uma dispersão média (Medri, 2011). Além disso, as quatro dimensões e a QVT global praticamente atingiram os valores extremos da escala de respostas, conforme as três últimas colunas da tabela supracitada. Por conseguinte, verifica-se na Tabela 3 a matriz de correlação entre as quatro dimensões.

Tabela 3: Índice de correlação de Pearson das dimensões

	1	2	3	4	5
Físico/Saúde (1)					
Psicológico (2)	0,528482				
Pessoal (3)	0,450252	0,748891			

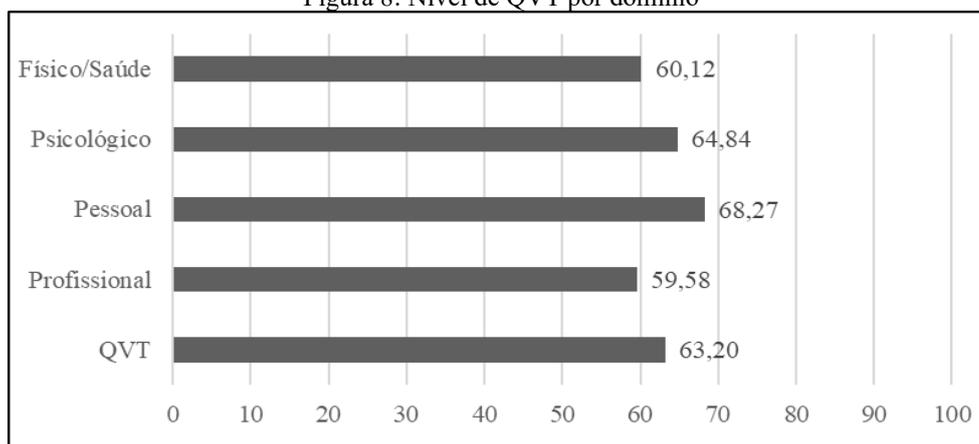
Profissional (4)	0,477489	0,739848	0,823857		
QVT (5)	0,714822	0,895943	0,890091	0,895297	

Fonte: Autores (2023).

O índice de correlação de Pearson, apresentado na última linha da Tabela 3, mostra grande correlação dos domínios entre si e com a QVT total. Segundo Souza, Alexandre e Guirardello (2017, p. 654) “valores próximos a 1,00 indicam haver correlação, enquanto valores próximos de 0,00 indicam que não existe correlação. São desejáveis coeficientes de correlação de 0,70 ou superiores [...]”. Os valores salientados neste estudo estão acima de 0,71.

A percepção de QVT da amostra é representada pelo nível de satisfação e está disposta na Figura 8 em uma escala centesimal para facilitar a interpretação.

Figura 8: Nível de QVT por domínio



Fonte: Autores (2023).

Embora todos os domínios e a QVT global tenham índices satisfatórios, é pertinente mencionar alguns apontamentos. A dimensão Física/Saúde teve a segunda menor nota (60,12). Ademais, tal dimensão mantém estreita relação com a teoria proposta por Maslow, com divisão hierárquica das necessidades individuais. Estas, envolvem necessidades pessoais e profissionais, que vão desde as mais básicas às mais complexas (Matsuoka & Silva, 2013). Essa dimensão também reflete o entrelaçamento dos diferentes construtos de Qualidade de Vida (QV) e QVT. Isso sugere que os resultados organizacionais podem ser impactados pela saúde física e mental do indivíduo (Garlet, Beuron & Scherer, 2017).

Quanto ao domínio Psicológico, obteve-se a segunda maior nota (64,84). Werther e Davis (1983), acreditam que essa dimensão se trata da expectativa do indivíduo em relação ao trabalho executado. Para Reis Junior (2008), a motivação pode ser o resultado de uma boa QVT, sendo

interpretado ainda pelo grau de motivação que uma pessoa tem para executar bem o seu trabalho (Hackman & Oldhan, 1975).

Outros fatores como a autoestima e a satisfação pessoal, são considerados por Machado, Perito, Treptow & Drago (2018) como essenciais para a motivação no trabalho. Isso também está relacionado à teoria de Maslow e Herzberg, pois quanto maior a satisfação do indivíduo, mais produtivo e criativo ele será (Gaki, Kontodimopoulos & Niaka, 2013). Contudo, quando a pessoa percebe negativamente seu trabalho, instala-se o sofrimento psicológico, levando-o a pensar que o ambiente em que ele se encontra e o que ele faz são irrelevantes (Morin, 2008).

O orgulho do trabalho/profissão e a liberdade de expressão podem ter corroborado com o nível atingido, pois são grandes influenciadores da QVT (Westley, 1979). Tais indicadores parecem estar alinhados à estabilidade, que é garantida aos servidores públicos estatutários.

Segundo Pedroso (2010), a liberdade de expressão é a exposição de opiniões e pensamentos de forma livre e sem punições. Desse modo, o servidor se sente livre e ao mesmo tempo protegido para proferir sugestões e reclamações no ambiente de trabalho, sem receio de represália. Ademais, tem liberdade para denunciar quaisquer irregularidades junto aos órgãos competentes, seguindo os princípios legais e constitucionais que norteiam sua atuação. Por isso, é necessário preservar e estimular o direito de se expressar, contribuindo para um ambiente laboral mais sadio (Teodoro, 2018).

O domínio pessoal atingiu o maior índice (68,27), sugerindo que os servidores da UNILA estão satisfeitos com a relação trabalho-família. Deduz-se que essa relação é harmônica, sem interferências negativas da vida pessoal (familiar) com a profissional e vice-versa. Presume-se ainda, a existência de bom relacionamento e respeito entre os colegas e superiores (Cheremeta et al., 2011; Facchini et al., 2015; Machado et al., 2018).

No ambiente laboral, a boa relação com os demais colegas, sejam de mesmo nível hierárquico ou não, contribuem para o processo de integração entre as pessoas. Isso favorece, de acordo com Sá (2015), a construção de equipes para atuarem de maneira comprometida e coesa, construindo ambiente agradável e de confiança.

Segundo Neri (1995), o domínio pessoal está relacionado ao atendimento das expectativas do trabalhador. Para o autor, essas expectativas ainda estão, de maneira simultânea e abrangente, interligadas ao trabalho, à organização e à outras pessoas (Nahas, 2001). Ademais, contempla indicadores individuais, sendo então responsabilidade de cada pessoa, tornando-se mais fácil obter níveis satisfatórios de QVT nessa dimensão. Em outras palavras, o sucesso do domínio pessoal depende de cada indivíduo e não unicamente da organização (Reis Junior, 2008).

Quanto à dimensão profissional, observou-se menor nota (59,58), sendo a mais próxima da neutralidade. De maneira sucinta, esse domínio abarca todos os fatores que podem interferir na qualidade de vida do profissional, como o desenvolvimento de habilidades e a progressão profissional e/ou na carreira (Rieger, 2002; Reis Junior, Pilatti & Pedroso, 2011; Machado et al., 2018). Dessa forma, a maior responsabilidade por essa dimensão é da própria organização, logo, os colaboradores ficam subordinados às condições de trabalho oferecidas (Reis Junior, 2008).

Isso leva a entender que quando se trata dessa dimensão, os trabalhadores não dependem exclusivamente de si próprios para aumentar a QVT. Além disso, a dimensão profissional contempla indicadores que refletem o esforço organizacional em busca da melhoria de QVT de seus colaboradores. Dessa forma, as atitudes da instituição acabam gerando tanta influência nesse domínio, que por maior que seja o esforço individual, não há como ter certeza de sucesso (Reis Junior, 2008). Logo, percebe-se que a UNILA, pode se dedicar em entender as necessidades dos seus servidores a fim de lhes possibilitar melhores condições físicas, ambientais e de ascensão profissional.

O *escore* total de QVT, cujo valor foi de 63,20, mostra que os servidores avaliados têm uma percepção considerada satisfatória. Esse valor é semelhante ao 61,15 encontrado por Pinto, Pedroso e Pilatti (2014), ao avaliarem a QVT de servidores de uma Instituição de Ensino Superior pública com o TQWL-42. Compreende-se, portanto, que os valores obtidos nos domínios Físico/Saúde, Psicológico e Pessoal podem ter contribuído positivamente para o *escore* da QVT total dos participantes.

Embora os respondentes tenham uma percepção satisfatória, a dimensão profissional parece ter sido a que mais comprometeu o *escore* total de QVT. Além disso, como dito anteriormente, o índice profissional está mais próximo da neutralidade, sugerindo atenção quanto a alguns indicadores no que tange à sensação de realização dos servidores com a oportunidade de crescimento profissional. Isso pode ser exemplificado pelo menor valor de QVT total aos respondentes com ensino superior em relação aos demais níveis, à exceção dos que possuem ensino médio.

De outro modo, é possível inferir que os respondentes têm uma percepção positiva quanto à sua QVT geral, mesmo diante dos desafios enfrentados no cotidiano laboral da IFES. Apesar dos valores satisfatórios para todas as dimensões, é importante que a organização pública considere a QVT como estratégia de gestão administrativa (Oliveira, Walter, Pinho & Amorim, 2013; Sá, 2015; Klein et al., 2019; Gonçalves et al., 2021).

Dessa forma, a instituição investigada deve ouvir seus colaboradores, entender suas necessidades e buscar continuamente melhorias em processos que irão refletir na QVT. Ressalta-se, portanto, que essa temática necessita ser debatida de forma contínua pelos gestores e coordenadores

de diversos setores, com a ideia de estar presente num contexto mais amplo em nível organizacional e não somente no setor de gestão de pessoas. Embora a QVT seja uma experiência individual e subjetiva, é fundamental que haja um entendimento sobre esta percepção, a fim de se desenvolver ações organizacionais que visem ao aprimoramento dessa qualidade (Fernandes & Gutierrez, 1988; Pilatti & Bejarano, 2005; Timossi, Pedroso, Pilatti & Francisco, 2009; Pedroso, 2010; Sampaio, 2012).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar a percepção dos servidores públicos de uma IFES sobre sua QVT. Os resultados obtidos reforçam a importância da avaliação da QVT como mecanismo estratégico de gestão administrativa, intervindo positivamente na tomada de decisões e na implementação de políticas voltadas ao desenvolvimento de um ambiente benéfico aos trabalhadores e instituição.

De forma geral, foi revelado pela pesquisa, que os respondentes da IFES investigada possuem uma percepção positiva de sua QVT, especialmente nos domínios Físico/Saúde, Psicológico e Pessoal, sendo um indicativo promissor. Já no domínio profissional, ao obter nota próxima da neutralidade, constatou-se que a instituição carece de mais ações voltadas à compreensão e atendimento das condições físicas, ambientais e de ascensão profissional aos seus servidores. Observou-se também, uma tendência de declínio na satisfação entre os servidores com mais de doze anos de serviço na referida IFES. Isso sugere a necessidade de atenção especial, a fim de evitar o desgaste e promover a sustentabilidade da satisfação laboral a longo prazo.

Entende-se que a QVT é uma experiência subjetiva, que se reflete na percepção do indivíduo a partir dos aspectos favoráveis e desfavoráveis para a realização de suas funções no ambiente laboral. Baseado nisso, os servidores podem sentir mudanças especificamente nas condições profissionais, quando a gestão direta e até mesmo de áreas relacionadas é alterada, quando uma nova lei ou portaria entra em vigência, quando o ambiente físico e as possibilidades de autonomia, participação nas decisões, crescimento profissional, entre outros, são restringidas.

Dessa forma, a percepção da QVT pode ser modificada de acordo com situações ocorridas, fazendo com que seu entendimento tenha que ser revisto periodicamente. Ressalta-se ainda, que o resultado apresentado retrata a realidade da instituição pesquisada no período da investigação, que precedeu a eleição à Reitoria, por consequência, a troca de gestores é um fator que pode alterar os resultados encontrados.

Nesse cenário, é imperativo que as IFES continuem a valorizar e investir na QVT de seus colaboradores, não somente como uma medida de satisfação, mas também como um pilar para a

eficiência e qualidade dos serviços prestados. Logo, a QVT emerge como um componente central da excelência organizacional, refletindo diretamente na eficiência institucional.

Cabe ainda destacar, que a QVT no setor público brasileiro possui características únicas, diferenciando-se do setor privado em termos de estrutura, cultura organizacional e desafios enfrentados pelos colaboradores. Isso influencia diretamente na QVT dos servidores. Portanto, cabe às IFES, reconhecer e abordar essas singularidades ao desenvolver e aplicar políticas de QVT.

Contribuições práticas específicas para a UNILA são evidenciadas por meio do diagnóstico da QVT dos servidores, fornecendo dados complementares aos que a instituição já possui e informações que podem subsidiar o processo decisório institucional. De modo geral, os formuladores de políticas, podem aproveitar os resultados deste estudo para análise e tomada de decisões estratégicas relacionadas à QVT no serviço público, abrangendo tanto as IFES quanto outros órgãos do poder executivo federal.

Em termos teóricos, o estudo contribui para a disseminação do conhecimento sobre QVT em contexto público e estimula reflexões críticas sobre os desafios e particularidades das IFES, especialmente em um cenário pós-pandemia que desafia as estruturas tradicionais de trabalho. O cenário atual exige que as IFES se adaptem e inovem em suas práticas de gestão de pessoas, considerando as novas dinâmicas de trabalho e as expectativas de seus colaboradores.

Este estudo contribui para que futuras pesquisas possam explorar a relação entre QVT e outros fatores, como a influência do teletrabalho e os novos perfis de gestão. Somado a isso, recomenda-se a realização de estudos longitudinais que possam acompanhar a evolução da QVT ao longo do tempo e a efetividade das intervenções realizadas.

Por fim, é necessário que as IFES mantenham um compromisso sólido com a prestação de serviços cada vez melhores, sem negligenciar a QVT de seus servidores. Afinal, são eles que compõem a base do funcionamento organizacional e são elemento fundamental para o seu sucesso.

REFERÊNCIAS

- Ahmad, S (2013). Paradigmas da qualidade de vida no trabalho. *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 Sciences*, 4(5), 383-388.
- Alves, E. F. (2010). Qualidade de vida no trabalho: indicadores e instrumentos de medidas. *Revista Diálogos & Saberes*, 6(1), 77-87.
- Amorim, T. G. F. N. (2010). Qualidade de vida no trabalho: preocupação também para os servidores públicos? *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa – RECADM*, 9(1), 35-48.
- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Diário Oficial da União. Brasília, DF. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm
- Caravantes, G. R., & Bjur, W. (1996). *ReAdministração em ação: a prática da mudança rumo ao sucesso*. São Paulo: Makron Books.
- Ceribeli, H. B; Ceribeli, M. C. B; Ferreira, F. J. R. (2016). Análise da qualidade de vida no trabalho (QVT) sob a perspectiva das diferenças de gêneros. *Revista Reuna*, 21(3), p. 05-24.
- Cheremeta, M., Pedroso, B., Pilatti, L. A., & Kovaleski, J. L. (2011). Construção da versão abreviada do QWLQ-78: um instrumento de avaliação da qualidade de vida no trabalho. *Revista Brasileira de Qualidade de Vida*, 3(1), 1-15.
- Costa, A. J. S. (2021). *Projeto de qualidade de vida no trabalho remoto de uma instituição federal de ensino* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN.
- Davis, K. (1981). *El comportamiento humano en el trabajo*. Madri, Espanha: McGraw-Hill.
- Dejours, C. (2004). Subjetividade, trabalho e ação. *Production*, 14 (3), 27-34.
- Dessen, M. C. & Paz, M. G. P. (2010). Bem-estar pessoal nas organizações: o impacto de configurações de poder e características de personalidade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(3), 549-556.
- Facchini, Y. M. G. A., Areão, A. S., & Lenk, T. U. M. (2015, outubro), Qualidade de vida no trabalho dos professores tutores das redes pública e privada de educação. In *Anais do 21º Congresso Internacional ABED de Educação a Distância*, Bento Gonçalves, RS.
- Fernandes, E. C. (1996). *Qualidade de vida no trabalho: Como medir para melhorar* (5a ed.). Salvador, BA: Casa da Qualidade.
- Fernandes, E. C., & Gutierrez, L. H. (1988). Qualidade de vida no trabalho (QVT) — uma experiência brasileira. *Revista de Administração*, 23(4), 29-38.

- Ferreira, M. C. (2011). *Qualidade de vida no trabalho: Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores*. Brasília, DF: Editora LPA - Ler, pensar, agir.
- Freitas, A. L. P., & Rodrigues, S. G. (2005, novembro). A avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach. In *XII SIMPEP*. Bauru, SP.
- Freitas, S. B., Paiva, L. E. B., Lima, T. C. B., & Pinto, F. W. S. V. (2019). Qualidade de vida e bem-estar no trabalho: O olhar dos funcionários de uma secretaria sobre as condições de trabalho. *Pensamento & Realidade*, 34(2), 92-118.
- Gaki, E., Kontodimopoulos, N., & Niakas, D. (2013). Investigating demographic, work-related and job satisfaction variables as predictors of motivation in Greek nurses. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 483-490.
- Garlet, V., Beuron, T. A., & Scherer, F. L. (2017). Qualidade de vida no serviço público: ações de qualidade de vida no trabalho apresentadas nos documentos das instituições federais de ensino superior gaúchas. *Revista do CEPE*, (45), 109-126.
- Gil, A. C. (2001). *Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo, SP: Atlas.
- Gil, A. C. (2010). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (3ª reimpr.). São Paulo, SP: Atlas.
- Gonçalves, I. G. Q., Souza, L. Y. F. de, Carvalho, D. A. B., & Vilela, N. G. S. (2021). Qualidade de vida no trabalho: percepção dos funcionários de uma instituição de ensino superior em Minas Gerais. *ForScience*, 9(2), e00980.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hair, J. 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.
- Klein, L. L., Pereira, B. A. D., & Lemos, R. B. (2019). Qualidade de vida no trabalho: Parâmetros e avaliação no serviço público. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 20(3), 1-35.
- Knechtel, M. R. (2014). *Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada*. Curitiba, PR: Intersaberes.
- 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.
- Limongi-França, A. C. L. (1996). *Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: Esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000* (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

Limongi-França, A. C. L. (1997). Resumo de tese: Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: Uma análise com critérios biopsicossociais de esforço da empresa e satisfação dos empregados em manufaturas com Certificação ISO 9000. *Revista Brasileira de Medicina Psicossomática*, 1(3), 178.

Limongi-França, A. C. L. (2004). *Qualidade de vida no trabalho – QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial* (2a ed.). São Paulo, SP: Atlas.

Machado, P. R. S., Perito, B. Z., Treptow, I. C. & Drago, H. F. (2018). A qualidade de vida no trabalho como estratégia de gestão de pessoas: o caso de uma indústria gráfica de Santa Catarina. *Sistemas & Gestão*, 13(4), 532-540.

Malhotra, N. (2011). *Pesquisa de marketing: foco na decisão* (3a ed.). São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall.

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.

Matsuoka, L. T., & Silva, J. J. (2013). Os eventos e a hierarquia das necessidades humanas de Maslow: conjecturas na sociedade contemporânea. *Colloquium Humanarum*, 10, 633-639.

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.

Medri, W. (2011). *Análise exploratória de dados*. Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR. Recuperado de <https://docs.ufpr.br/~benitoag/apostilamedri.pdf>

Morin, E. M. (2008). The meaning of work, mental health and organizational commitment. *Studies and Research Projects*, Montreal, Canadá: Canadian Electronic Library. Recuperado de <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/pubirsst/r-585.pdf>

Mourão, T. J. L. O., Kilimnik, Z. M., & Fernandes, E. (2005). Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso na Pró-Reitoria de pessoal da Universidade Federal do Rio de Janeiro. In *Anais do 29o Encontro da ANPAD*, Brasília, DF.

Nahas, M. V. (2001). *Atividade física, saúde e qualidade de vida: conceitos e sugestões para um estilo de vida ativo* (2a ed.). Londrina: Midiograf.

Neri, A. (1995). *Psicologia do envelhecimento: temas selecionados na perspectiva de curso de vida*. Campinas, SP: Papyrus.

Nunes, A. T. S., Carvalho, V. M., Pinheiro, E. G. S., Sousa, J. C., & Vale, A. F. N. (2021). Qualidade de vida no trabalho: um estudo com os servidores técnicos administrativos. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica-RAEE*, (14), 20-37.

Oliveira, J. S., Walter, F., Pinho, M. A. B. & Amorim, T. N. G. F. (2013). Qualidade de vida no trabalho: um estudo sobre a avaliação por agentes de segurança penitenciária. *RAUnP*, 5(2), 63-78.

- Pedroso, B. (2010). *Desenvolvimento do tqwl-42: um instrumento de avaliação da qualidade de vida no trabalho*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, PR.
- Pilatti, L. A. (2012). Qualidade de vida no trabalho e a teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidade-limite das organizações. *Revista Brasileira de Qualidade de Vida*, 4(1), 18–24.
- Pilatti, L. A., & Bejarano, V. C. (2005). Qualidade de vida no trabalho: leituras e possibilidades no entorno. In A. Gonçalves, G. L. Gutierrez, & R. Vilarta (Org.), *Gestão da qualidade de vida na empresa* (pp. 85–104). Campinas, SP: IPES.
- Pinto, G. M. C., Pedroso, B., & Pilatti, L. A. (2014). Qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho de servidores públicos do setor administrativo de uma instituição de ensino superior do Paraná. *Revista Brasileira de Qualidade de Vida*, 6(3), 174–183.
- Quirino, T. R., & Xavier, O. (1987). Qualidade de vida no trabalho de organizações de pesquisa. *Revista de Administração*, 22(1), 71-82.
- Reis Junior, D. R. (2008). *Qualidade de Vida no Trabalho: construção e validação do questionário QWLQ-78* (Dissertação de Mestrado). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, PR.
- Reis Junior, D. R., Pilatti, L. A., & Pedroso, B. (2011). Qualidade de vida no trabalho: construção e validação do questionário QWLQ-78. *Revista brasileira de qualidade de vida*, 3(2), 1-12.
- Rieger, E. (2002). A vida na empresa: Walton como modelo para reelaboração da cultura organizacional. *Revista de Administração FACES Journal*, 1(2), 49-65.
- Rizzatti, G. (1995). *Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC: Contribuição para implantação do programa de qualidade* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.
- Rocha, C. T. M., & Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos Ebape.br*, 16(1), 152-162.
- Sá, M. A. D. (2015). Qualidade de vida no trabalho universitário-Uma questão de prazer!. *Revista INTERFACE*, 12(2), 5-26.
- Sampaio, J. R. (2012). Qualidade de vida no trabalho: perspectivas e desafios atuais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 12(1), 121–136.
- Santos, A. K. (2019) *Qualidade de vida no trabalho dos servidores técnico-administrativo em educação de uma universidade federal* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Diamantina, MG.
- 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, 331–339.

Souza, A. C., Alexandre, N. M. C., & Guirardello, E. B. (2017). Propriedades psicométricas na avaliação de instrumentos: avaliação da confiabilidade e da validade. *Epidemiol. Serv. Saúde*, 26(3), 649-659. <http://dx.doi.org/10.5123/s1679-49742017000300022>

Souza, T. C. P. (2002). *Mérito, estabilidade e desempenho: Influência sobre o comportamento no servidor público* (Dissertação de Mestrado Executivo). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Brasil.

Teodoro, B. C. (2018). Qualidade de vida no trabalho de servidores técnico administrativos em educação: uma análise em uma Universidade Federal do Estado de Minas Gerais (Dissertação de Mestrado Profissional). Universidade Federal de São João del Rei, São João Del Rei, MG.

Timossi, L. S., Pedroso, B., Pilatti, L. A., Francisco, A. C. (2009). Adaptação do modelo de Walton para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho. *Revista da Educação Física/UEM*, 20(3), 395–405.

Walton, R. E. (1973). Quality of working life: what is it? *Sloan Management Review*, 15(1), 11-21.

Werther, B. W., & Davis, K. (1983). *Administração de pessoal e recursos humanos* (3a ed.). São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.

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