



# O CONTEXTO DO SERVIÇO PÚBLICO E A QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE DE TRABALHO

Sandra Mara de Andrade



Caros alunos,

Esse ebook é um pdf interativo. Para conseguir acessar todos os seus recursos, é recomendada a utilização do programa Adobe Reader 11.

Caso não tenha o programa instalado em seu computador, segue o link para download:

<http://get.adobe.com/br/reader/>

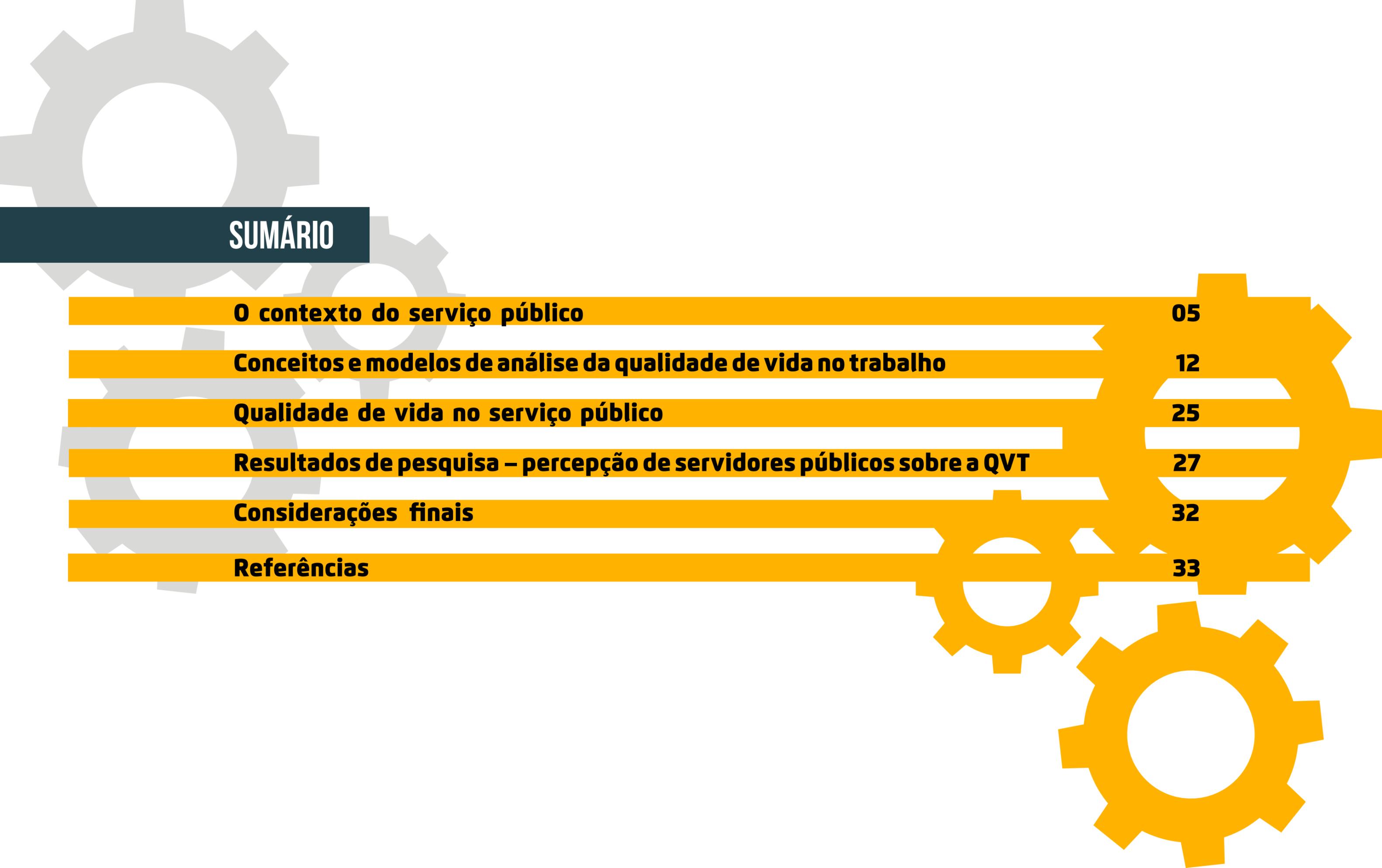
Para conseguir acessar os outros materiais como vídeos e sites, é necessário também a conexão com a internet.

O menu interativo leva-os aos diversos capítulos desse ebook, enquanto as setas laterais podem lhe redirecionar ao índice ou às páginas anteriores e posteriores.

Nesse *pdf*, o professor da disciplina, através de textos próprios ou de outros autores, tece comentários, disponibiliza links, vídeos e outros materiais que complementarão o seu estudo.

Para acessar esse material e utilizar o arquivo de maneira completa, explore seus elementos, clicando em botões como flechas, linhas, caixas de texto, círculos, palavras em destaque e descubra, através dessa interação, que o conhecimento está disponível nas mais diversas ferramentas.

Boa leitura!



## SUMÁRIO

**0 contexto do serviço público**

**05**

**Conceitos e modelos de análise da qualidade de vida no trabalho**

**12**

**Qualidade de vida no serviço público**

**25**

**Resultados de pesquisa – percepção de servidores públicos sobre a QVT**

**27**

**Considerações finais**

**32**

**Referências**

**33**

# APRESENTAÇÃO

Este *e-book* é desenvolvido para discutir a temática da qualidade de vida no ambiente de trabalho - QVT, considerando o Serviço Público, ele foi baseado na pesquisa resultante na tese de doutorado da autora. Apresenta-se o contexto do Serviço Público, os aspectos conceituais referentes à QVT, bem como resultados de pesquisa. O objetivo do material é proporcionar uma visão sobre o contexto do serviço público, apresentar o conceito, alguns modelos de QVT e sua evolução, bem como resultados de alguns estudos que demonstram a percepção de servidores públicos a respeito da temática.

Bons estudos!





## O contexto do serviço público

Para se entender a gestão de pessoas no serviço público, é necessário compreender um pouco mais como se dá a evolução do aparelho estatal e verificar como influencia a gestão das organizações públicas a partir das políticas propostas em cada período de tempo.

São três os modelos de administração no serviço público brasileiro quando se trata da evolução do aparelho estatal: patrimonialista, burocrático weberiano e gerencial. Entender os modelos é fundamental para a compreensão de como acontece a gestão nas organizações públicas e sob a perspectiva em que se dá. Como todo modelo, é “[...] equivocado supor que esses três modelos se sucederam de forma linear e inequívoca, marcando fortemente cada período da evolução da burocracia pública brasileira.” (TORRES, 2012, p. 323). Assim sendo, é possível observar características de todos eles, em vários momentos e concomitantemente, no âmbito da administração pública atual.

A evolução da administração pública brasileira, o momento e as características que se destacam em cada um dos modelos e como isso influencia na gestão de pessoas na área pública são apresentados no Quadro

## QUADRO 1- EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GESTÃO DE PESSOAS

Período	Principais características	Implicações para gestão de pessoas
1500-Revolução de 1930	Administração patrimonialista – não separa o bem público do particular. Transposição do Estado Português para o Brasil.	Decreto 15783/1922 – Regulamento Geral da Contabilidade Pública, lei geral que normatiza inclusive os recursos humanos.
Revolução Vargasista (1930-1945)	Criam-se as bases do capitalismo nacional. Cria-se o conselho Federal do Serviço Público. Implanta-se o Departamento Administrativo do Serviço Público - Dasp, que assume a função de implantar o modelo weberiano na administração pública brasileira. Disciplina o formato jurídico das autarquias.	Constituição Federal de 1934 – art. 168 e 169 – garante acesso aos cargos públicos a todos os cidadãos brasileiros e institui a estabilidade do servidor. Constituição Federal de 1937 – art 156 – obrigatoriedade de concurso público para ingresso nos cargos.
Período democrático (1945-1964)	- Comissão para a Simplificação da Burocracia – COSB. Plano de Metas de JK – introdução do planejamento na Administração Pública.	Fortalecimento da administração indireta, administração paralela.



<p>Regime militar (1964-1985)</p>	<p>Decreto-lei 200/1967 – lei geral da administração pública brasileira, com 215 artigos, sintetiza os princípios da reforma administrativa.</p> <p>Instituído o Programa Nacional de Desburocratização.</p>	<p>Multiplicação da administração indireta – contratação sem concurso.</p>
<p>Governo Sarney (1985-1990)</p>	<p>Constituição Federal de 1988 – extensão das regras da administração direta à toda administração indireta.</p> <p>Estabelecimento dos princípios fundamentais da administração pública.</p> <p>Fortalecimento dos instrumentos de planejamento na administração pública – PPA – LDO e LOA.</p> <p>Moldes das políticas públicas: descentralização e controle social.</p>	<p>Determina a obrigatoriedade de concurso público (administração direta e indireta), ratifica a estabilidade do servidor, torna obrigatório o RJU – Regime Jurídico Único, garante isonomia entre os poderes e para cargos de iguais atribuições, estabelece regras para aposentadoria.</p>
<p>Governo Collor (1990-1992)</p>	<p>Reforma na administração pública federal – demissão em massa e extinção de órgãos públicos.</p> <p>Programa Nacional de Desestatização – privatizações.</p>	<p>Tema principal da eleição, o servidor público marajá. Congelamento da remuneração. Dissociação e antagonismo entre administração pública/servidor. Perda da autoestima e do senso de relevância do trabalho pelo servidor público.</p>
<p>Governo Fernando Henrique Cardoso (1995-2002)</p>	<p>Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado – PDRAE.</p> <p>Reforma gerencial – nova gestão pública.</p> <p>Emenda Constitucional 19/1998.</p>	<p>Eficiência nos serviços prestados.</p> <p>Estabilidade do servidor flexibilizada por insuficiência de desempenho ou por excesso de despesa com pessoal.</p> <p>Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE.</p>



Governo Lula (2003-2010)	Emenda Constitucional 41/2003. Interrompida política de terceirização. Decreto 5707/2006 – Política de desenvolvimento. Lei 11890/2008 - remuneração. Decretos 6906/2009 e 7203/2010 – combate ao nepotismo.	Reformula a previdência social do servidor público, aumentando tempo de contribuição e idade mínima. Crescimento do serviço público federal, tanto por concurso como em cargos de confiança. Política e diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração federal direta, autárquica e fundacional. Remuneração por subsídios para diversos cargos, avaliação individual de desempenho perde relevância. Profissionalização dos cargos de confiança.
--------------------------	--	--

*Fonte: Andrade (2016, p.48-49), desenvolvido com base em Torres (2012) e Teixeira et al (2013)*

Do Quadro 1, é importante destacar alguns aspectos sobre a Gestão de Pessoas na Administração Pública, evidenciando as diferenças em relação à iniciativa privada. Um dos aspectos é o regime de trabalho dos servidores públicos que obedece “[...] estatutos próprios, que regem as relações trabalhistas com a administração pública, sendo esta característica reconhecida pela literatura internacional como um dos grandes diferenciais em relação ao mundo corporativo.” (TORRES, 2012, p. 86). Assim, os diferentes momentos históricos e governantes atualizaram os estatutos, influenciando a continuidade ou descontinuidade de políticas governamentais, que afetam as políticas de gestão de pessoas.





O ponto fundamental para a regulamentação dos recursos humanos, na administração pública, ocorre com as Constituições de 1934 e 1937, concomitantemente com a implantação do modelo de burocracia weberiano, que rompe com o patrimonialismo. Neste momento há grandes conquistas, “[...] como: o concurso público, o treinamento de pessoal, a criação de hierarquia funcional, dando clareza às responsabilidades dos cargos e funções e ter criado mecanismos mais concretos de controle dos gastos públicos (KANAANE; FERREIRA, 2010, p. 210)” mas não ocorre a implantação de políticas consistentes relacionadas à gestão de pessoas.

A denominada Nova Gestão Pública (NGP) ou administração pública gerencial, ocasiona a mudança de um modelo determinístico, linear, adequado a um ambiente estável de alta previsibilidade, para um modelo gerencial, que prima pela agilidade, descentralização e controle de resultados. Mas a gestão de pessoas, interna à organização, não passa a ser um fator de atenção por parte dos gestores. Embora a preocupação com fatores relacionados à legislação que rege as relações de trabalho e questões ligadas a emprego de modo geral (NOGUEIRA; SANTANA, 2000). Diante disso, verifica-se que a administração pública falha no que tange a estabelecer políticas de gestão de pessoas consistentes que atendam aos preceitos da Nova Gestão Pública (NGP), cujas prerrogativas passam pela otimização do gasto público, visando a orientação para o equilíbrio fiscal.

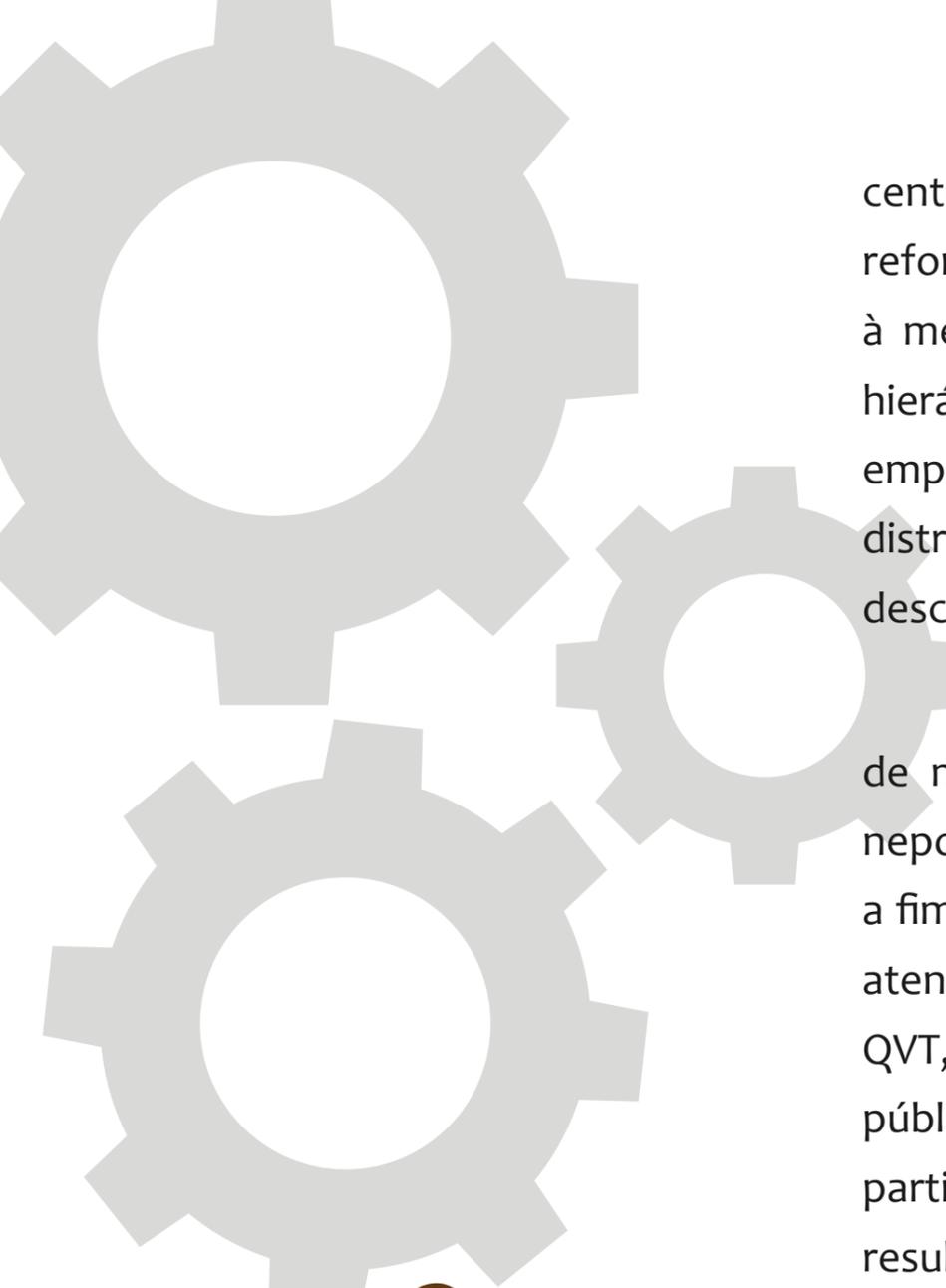
Para saber mais, verifique a **LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL**, que dentre outros aspectos fixa limites para despesas com pessoal.



Para Nogueira e Santana (2000), a gestão de pessoas passa pela gestão estratégica e está contemplada no planejamento da administração, não apenas no que tange aos quesitos financeiros, mas sim num modelo de gestão de pessoas que compreenda a eficiência e a eficácia do serviço prestado, bem como condições de trabalho, carreira e qualidade de vida dos funcionários.

Na prática, verifica-se que as diferentes esferas governamentais – União, estados e municípios – instituem apenas o regime jurídico único, e planos de cargos e salários para os funcionários, no máximo planos de carreira. Por um lado, gera “[...] insatisfação da maioria dos servidores públicos, por exemplo a compensação por seu trabalho é fruto da falta de racionalidade sistêmica da gestão de cargos, salários e carreiras nos diversos níveis da administração no país (TEIXEIRA *et al*, 2013, p. 35).” e, por outro lado, a ineficiência nos serviços prestados. O que resta então é que “[...] a questão de recursos humanos na área pública é ainda predominantemente calcada em proutuários e voltada ao cumprimento de obrigações legais, distante da desejada gestão de pessoas.” (TEIXEIRA *et al*, 2013, p. 36).

Outro fator que influencia diretamente a gestão de pessoas e a gestão da qualidade de vida no trabalho é a cultura do serviço público que determina alguns limitadores da ação gerencial. Carbone (2000) descreve algumas características próprias da organização pública: burocratismo, autoritarismo/



centralização, aversão aos empreendedores, paternalismo, levar vantagem, reformismo. Para o autor, esses aspectos são dificultadores de mudança, à medida que engessam o sistema, causam a verticalização da estrutura hierárquica e centralização do processo decisório, limitam comportamentos empreendedores, priorizam o alto controle da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões, acarretam apadrinhamento e descontinuidade administrativa.

Diante do contexto, verifica-se que algumas ações acontecem no sentido de minimizar os problemas citados no parágrafo anterior, bem como o nepotismo, mas na prática não se ocorre um efetivo esforço interno de gestão, a fim de desenvolver políticas internas de gestão de pessoas que realmente atendam aos preceitos da nova gestão pública. Já em relação às ações de QVT, essas são ainda mais incipientes, são escassos os casos de organizações públicas que implementam, mesmo que sejam ações isoladas. Assim, a partir daqui são apresentados os conceitos e modelos de QVT, bem como resultados de pesquisa que evidenciam a prática da Gestão de Qualidade de Vida no serviço público, bem como a percepção de um grupo de funcionários públicos sobre o assunto.



Para saber mais: **DECRETO FEDERAL N. 7.203 e 13ª SÚMULA VINCULANTE VEDA NEPOTISMO NOS TRÊS PODERES**

# Conceitos e modelos de análise da Qualidade de Vida no Trabalho

No âmbito acadêmico, verifica-se que foram desenvolvidos vários estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho no decorrer do tempo, e há avanço nas propostas, de modo que passa de uma perspectiva de Qualidade de Vida no Trabalho para Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho – GQVT, a fim de não focar apenas o diagnóstico das condições de qualidade de vida, mas a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (SANT’ANNA et al. 2011).

Pelo lado das organizações privadas são desenvolvidos vários estudos para diagnosticar a Qualidade de Vida no Trabalho dos mais diversos profissionais, ou analisar e avaliar programas desenvolvidos pelas organizações, sendo que, no serviço público, a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho é um fenômeno embrionário, são escassas as ações. Apesar disso, a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho no Serviço Público é vista sob três ângulos igualmente importantes: o do bem-estar dos próprios servidores, o da satisfação dos usuários cidadãos e o da eficiência e eficácia dos serviços prestados pelos órgãos públicos (ALFENAS, 2013), visto que “[...] a aplicação de QVT na administração pública é capaz de preencher uma lacuna [...] no nível de tratamento oferecido ao servidor público, relativa à valorização do seu trabalho e preocupação com seu bem-estar e o de sua família.” (AMORIM, 2010, p. 38).



## DIANTE DA IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA QVT, CABE COMPREENDER O CONCEITO, O QUE É A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO?

**Limongi-França (2011)**, descreve que a definição de qualidade de vida é tão abrangente quanto a dimensão do ser humano; para a autora, qualidade de vida tem um cunho holístico por considerar o indivíduo em todas as suas dimensões e os estudos são desenvolvidos por diversas áreas do conhecimento. Assim, mesmo em países em que tais estudos estão bastante desenvolvidos, como nos Estados Unidos (Quality of Working Life - QWL), Canadá, França (Qualité de la Vie au Travail - QVT) e, de modo especial, Suécia, em que esta linha de pesquisas alcança considerável desenvolvimento, não há consenso na definição (FERNANDES, 1996).

**A pesquisadora e consultora é referência no Brasil, sobre a temática, bem como proponente de um dos modelos mais utilizados pelas organizações, o BPSO, que será tratado mais adiante, ver [CURRÍCULO LATTES](#).**

Assista ao vídeo da autora abordando qualidade de vida e os fatores críticos para a QVT

Verifica-se, entretanto, que há uma evolução, na qual a Qualidade de Vida no Trabalho passa de variável de estudo para um movimento em que são desenvolvidos modelos e mecanismos para aferição e gestão de QVT, conforme descrito no Quadro 2.

## QUADRO 2 - MARCOS HISTÓRICOS DO CONCEITO

PERÍODO	MARCOS HISTÓRICOS DO CONCEITO	CONCEPÇÃO
1959 a 1972	QVT como uma variável	Reação do indivíduo ao trabalho. Investigava-se como melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho para o indivíduo.
1969 a 1974	QVT como uma abordagem	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; ao mesmo tempo, buscava-se trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
1972 a 1975	QVT como um método	Um conjunto de abordagens, método ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas, com integração social e técnica.
1975 a 1980	QVT como um movimento	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. As expressões administração participativa e democracia industrial eram, frequentemente, ditos como ideais do movimento de QVT.
1979 a 1982	QVT como tudo	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros organizacionais.
1982 – déc. 90	QVT como nada	Se alguns projetos de QVT fracassassem no futuro, seria um modismo passageiro.
A partir da década de 90	QVT como modelo ou filosofia de gestão	A capacidade de administrar o conjunto de ações, incluindo diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho alinhada e construída na cultura organizacional, com prioridade absoluta para o bem-estar das pessoas da organização.

Fonte: Andrade (2016, p.30), desenvolvido a partir de Nadler e Lawler (1983), Fernandes (1996), Limongi-França e Arelano (2002), Limongi-França (2009) e Sant'Anna et al (2011).



Sant'Anna e Moraes (1999) descrevem que, embora com alguns pilares comuns, a QVT é um conceito dinâmico que varia de acordo com o contexto político e experiências do pesquisador. Sampaio (2012, p. 122) aponta que “[...] em lugar de um conceito, tem-se uma noção de Qualidade de Vida no Trabalho, ou seja, um guarda-chuva teórico, com consequências práticas, associado a outros fenômenos organizacionais e relacionados à saúde mental.” e relaciona a QVT a três conceitos nucleares: o de humanismo e humanização do trabalho, propostas de cogestão ou participação nas decisões e bem-estar.

Para Limongi-França (2009) a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho é um

“[...] conjunto das escolhas de Bem-Estar único e individualizado, que proporciona autoestima positiva, percepção de equilíbrio, hábitos saudáveis e prontidão para o desempenho no trabalho saudável, portanto, a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho depende de práticas da organização, bem como de ações dos funcionários.” (p. 275).

Sant'Anna *et al.* (2011, p. 27) destacam que entre os avanços dos estudos de QVT, está a busca pela sua compreensão sob uma perspectiva “[...] menos diagnóstica e mais afim à noção de gestão – de Qualidade de Vida no Trabalho para Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho.”, a GQVT, conforme descrito no Quadro 2. No Brasil, o movimento tem início com os estudos e propostas de Limongi-França (1996, 2009, 2011), que destaca a gestão da qualidade de vida, no âmbito organizacional, como um conjunto de ações ou modelos que interfere em vários fatores de grande relevância, como a competitividade, espaço no mercado, produtividade.



Segundo Albuquerque e França (1998) a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho envolve um conjunto de ações de uma empresa que compreende o diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento do indivíduo para a realização do trabalho.

Considerando que são várias as definições ou conceitos de QVT, também são vários os modelos de análise e intervenção. Para ilustrar a quantidade de modelos, cabe citar o estudo de Medeiros e Oliveira (2011) que pontuam 25 modelos de estudo da Qualidade de Vida no Trabalho, entre autores nacionais e internacionais, a fim de proporem um modelo de QVT para o serviço público. Esses modelos são apresentados no Quadro 3. Nele há atualização, incorporados o modelo dos próprios autores e outros modelos contemporâneos.



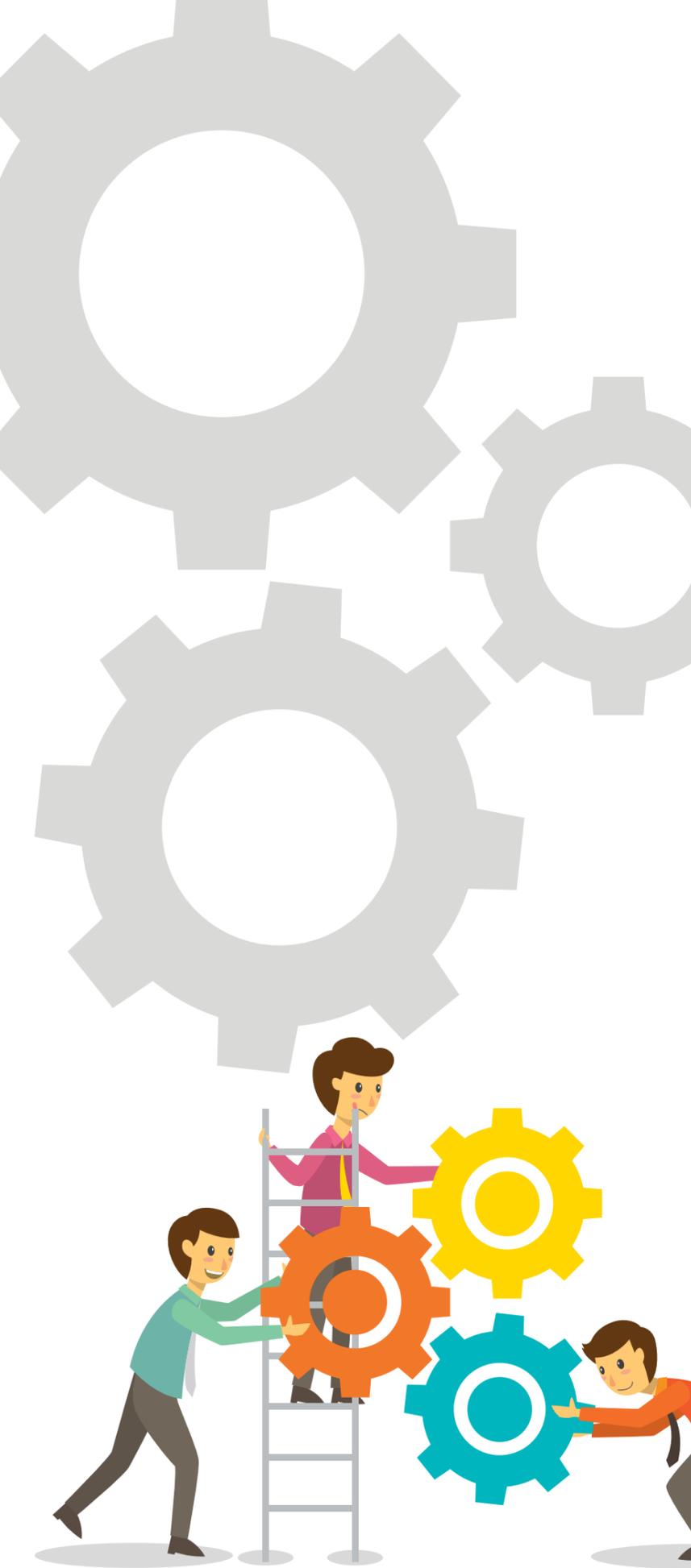
**Para ver estudo completo: MEDEIROS, J. P; OLIVEIRA, J. A. Qualidade de Vida no Trabalho: proposta de um instrumento síntese de medida. In: SANT'ANNA, A. S; KILIMNIK, Z. M. (Org.) Qualidade de Vida no Trabalho: abordagens e fundamentos. Rio de Janeiro: Elsevier; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, p. 113-139, 2011.**



### QUADRO 3 - MODELOS DE QVT

Autor	Definição	Ênfase
Trist, 1950	Satisfação e bem-estar do indivíduo	Redução dos efeitos negativos do trabalho sobre a saúde física e a satisfação do indivíduo
Walton, 1973	Atendimento das necessidades e aspirações humanas, calcado na ideia de humanização e responsabilidade social da empresa	Humanização e responsabilidade social com foco no poder da empresa
Davis e Cherns, 1975	Condições e práticas organizacionais interferindo no bem-estar dos indivíduos	Eficiência organizacional e a adequação e competência do trabalhador ao sistema organizacional
Hackman e Suttle, 1977	Satisfação de necessidades pessoais importantes, por meio de experiências de trabalho e de vida na organização.	Dimensões básicas da tarefa
Lippid, 1978	Oportunidade para o indivíduo satisfazer a grande variedade de necessidades pessoais	Trabalho, crescimento pessoal, tarefas completas, sistemas abertos
Ginzberg et al, 1979	Experiências de humanização do trabalho sob dois aspectos: reestruturação do emprego e grupos semiautônomos	Posto individual de trabalho e processo decisório
Guest, 1979	Processo pelo qual uma organização tenta revelar o potencial criativo do pessoal, envolvendo-o em decisões que afetam a vida no trabalho	Melhoria da produtividade e eficiência, assim como a autorrealização e autogerenciamento
Westley, 1979	Esforços voltados para a humanização do trabalho e solucionar problemas gerados pela própria natureza das organizações produtivas	Pessoas, trabalho e organização
Werther e Davis, 1983	Esforços para melhorar a qualidade de vida, tornando 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, melhoria no ambiente de trabalho	Visão humanista no ambiente de trabalho





Belanger et al, 1983	Filosofia humanista aplicada por meio da introdução de métodos participativos	Mudança e participação com foco sociotécnico
Huse e Cummins, 1985	Preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional	Valorização dos cargos
Moraes et al, 1989	Resultante de dimensões básicas da tarefa, capaz de reproduzir determinados estados psicológicos	Dimensões básicas da tarefa
Vieira e Hanshiro, 1990	Aspectos voltados para as condições de trabalho, envolvendo variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais	Humanização do trabalho e amenização dos conflitos entre o capital e o trabalho
Bowditch e Buono, 1992	Satisfação de necessidade pessoais importantes pela vivência na organização	Condições de vida e cargos mais satisfatórios
Oliveira, 1995	Excelência da vida que se deseja e deve ser vivida	Visão humanista
Kanaane, 1995	Interação entre conjunto de fatores individuais e situacionais	Visão holística
Davis e Newstrom, 1996	Condições favoráveis ou desfavoráveis de um ambiente de trabalho para os empregados	Visão humanista no ambiente de trabalho
Fernandes, 1996	Fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional	Bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas
Burigo, 1997	Humanização das relações de trabalho na organização, mantendo uma relação estreita com a produtividade e principalmente com a satisfação do trabalhador	Visão humanista no ambiente de trabalho
Bom-Sucesso, 1998	Aspectos culturais nos quais o indivíduo está inserido e, também, a infraestrutura familiar, relações interpessoais, conflitos e autoestima	Visão holística
Albuquerque e Limongi-França, 1998 França, 1996; Limongi-França, 2009	Conjunto de ações que envolvem diagnóstico e implantação	Condições de vida e cargos mais satisfatórios modelo para gestão de QVT – avalia os fatores (biológicos; psicológicos; sociais; organizacionais) intervenientes na QVT; bem-estar; competências para GQVT

Goulart e Sampaio, 1998	Intervenção na organização e no processo de trabalho, e não somente o cumprimento de leis ou discussão de direitos dos trabalhadores. Interferência nos processos mentais e nos padrões culturais das organizações, a ponto de transformar a cultura organizacional	Visão holística
Dourado e Carvalho, 2005	Conciliação entre interesses antagônicos de trabalhadores e patrões	Instrumento de controle dos funcionários
Reddy e Reddy, 2010	Perspectivas emergentes em QVT – como técnicas para melhorá-la.	Visão humanista – o trabalho é o centro da vida de uma pessoa
Medeiros e Oliveira, 2011	Testar o poder de generalização dos modelos existentes na literatura, para o serviço público	Visão holística – análise de indicadores de QVT

**Fonte: Ampliado de Medeiros e Oliveira (2011, p. 115-116) por Andrade (2016, p. 32-33)**

Do quadro 3 salienta-se que entre os clássicos internacionais, é indiscutível que Richard Walton ocupa lugar de destaque no movimento em torno da QVT, sendo o maior expoente da Escola Organizacional, considerado o pioneiro na criação de um modelo de avaliação. No Brasil, isso se confirma, pois, verifica-se que a maioria dos estudos nacionais prioriza a aplicação de diagnósticos de QVT, baseados no modelo de Walton (1973). A maior parte das publicações a respeito da temática se concentra na pesquisa e mensuração de como os funcionários percebem a QVT, a partir do modelo desenvolvido por Walton.

Para conhecer o modelo de 8 fatores de Walton assista ao vídeo do professor Alexandre Matos

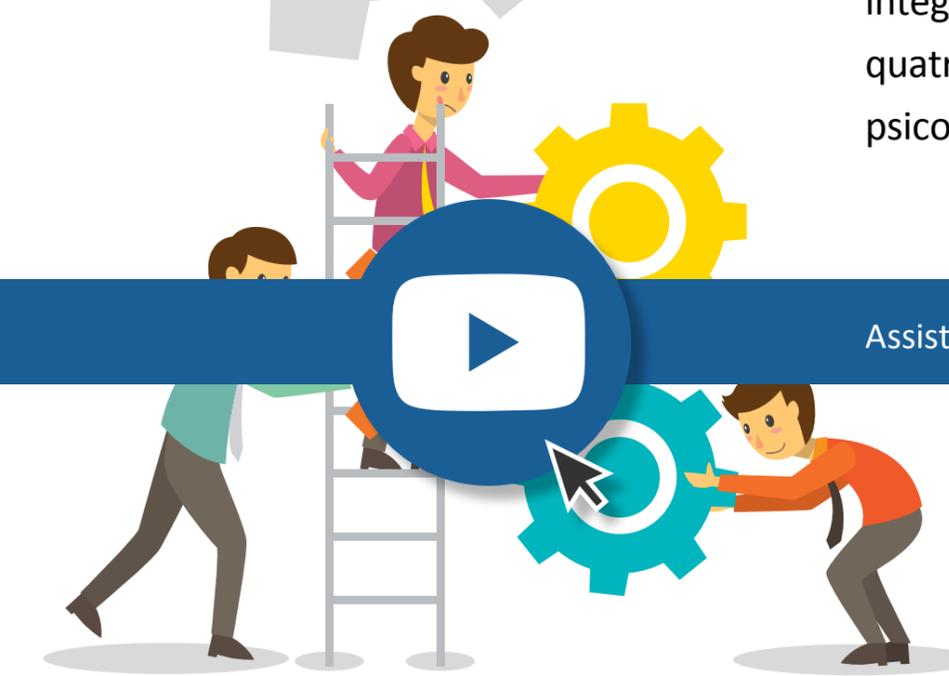
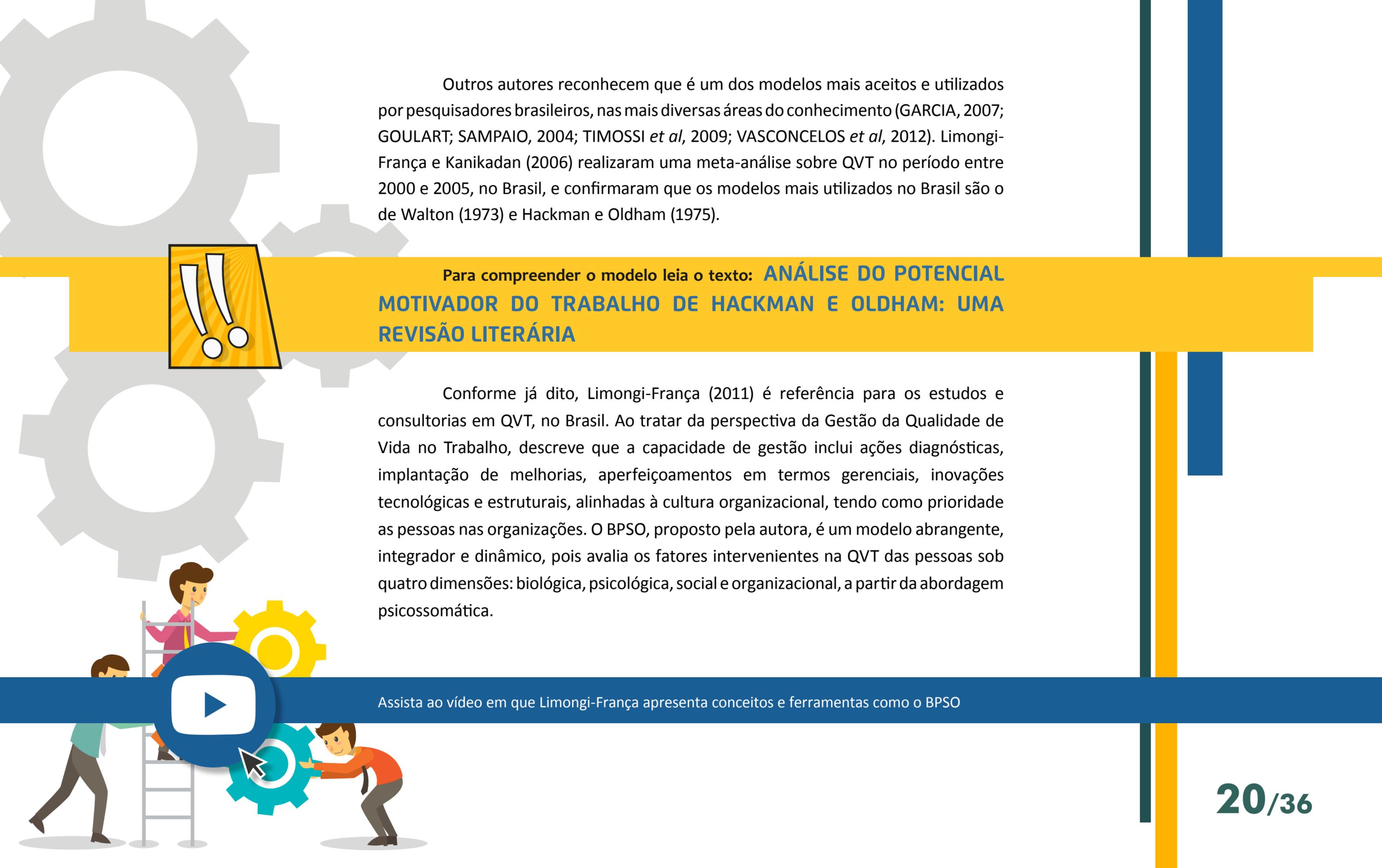


Outros autores reconhecem que é um dos modelos mais aceitos e utilizados por pesquisadores brasileiros, nas mais diversas áreas do conhecimento (GARCIA, 2007; GOULART; SAMPAIO, 2004; TIMOSSO *et al*, 2009; VASCONCELOS *et al*, 2012). Limongi-França e Kanikadan (2006) realizaram uma meta-análise sobre QVT no período entre 2000 e 2005, no Brasil, e confirmaram que os modelos mais utilizados no Brasil são o de Walton (1973) e Hackman e Oldham (1975).



Para compreender o modelo leia o texto: **ANÁLISE DO POTENCIAL MOTIVADOR DO TRABALHO DE HACKMAN E OLDHAM: UMA REVISÃO LITERÁRIA**

Conforme já dito, Limongi-França (2011) é referência para os estudos e consultorias em QVT, no Brasil. Ao tratar da perspectiva da Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho, descreve que a capacidade de gestão inclui ações diagnósticas, implantação de melhorias, aperfeiçoamentos em termos gerenciais, inovações tecnológicas e estruturais, alinhadas à cultura organizacional, tendo como prioridade as pessoas nas organizações. O BPSO, proposto pela autora, é um modelo abrangente, integrador e dinâmico, pois avalia os fatores intervenientes na QVT das pessoas sob quatro dimensões: biológica, psicológica, social e organizacional, a partir da abordagem psicossomática.



Assista ao vídeo em que Limongi-França apresenta conceitos e ferramentas como o BPSO

## QUADRO 4 - DIMENSÕES DE QVT - BPSO

Dimensão	Esforço da empresa	Satisfação do funcionário
<p>Biológica – características constitucionais herdadas e congênitas, abrangendo os diferentes órgãos e sistemas que promovem o funcionamento do corpo, inclusive a resistência e a vulnerabilidade do corpo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Semana de prevenção de acidentes</li> <li>- Prevenção de riscos – PPRA                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ginástica</li> </ul> </li> <li>- Controle médico - PCSMO</li> <li>- Atuação da CIPA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualidade das SIPAT's</li> <li>- Controle de riscos ergonômicos e ambientais                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oportunidade de realizar ginástica</li> </ul> </li> <li>- Estado de saúde dos colegas e superiores                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atuação da CIPA</li> </ul> </li> </ul>
<p>Psicológica – corresponde aos processos afetivos, emocionais e intelectuais, conscientes ou inconscientes, caracterizando a personalidade, a vida mental, o afeto e o jeito de se relacionar com as pessoas e com o mundo que as rodeia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Critérios de recrutamento e seleção</li> <li>- Ferramentas de avaliação de desempenho</li> <li>- Gestão do clima organizacional                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de carreira</li> </ul> </li> <li>- Administração de salários</li> <li>- Respeito à vida pessoal                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabilidade</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confiança no recrutamento e seleção</li> <li>- Formas de avaliação de desempenho                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clima de camaradagem</li> </ul> </li> <li>- Oportunidade de carreira                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfação com o salário</li> </ul> </li> <li>- Ausência de interferência na vida pessoal                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Segurança no emprego</li> </ul> </li> </ul>
<p>Social – relativa à incorporação e às influências dos valores, das crenças e as expectativas das pessoas com quem se convive, dos grupos sociais e das diferentes comunidades com as quais o indivíduo entra em contato durante a vida.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convênios comerciais</li> <li>- Atividades de lazer</li> <li>- Atendimento aos filhos</li> <li>- Financiamento de cursos externos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualidade dos convênios comerciais                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oportunidade de distração</li> </ul> </li> <li>- Atendimento aos filhos (creche, escola)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Financiamento de cursos externos</li> </ul> </li> </ul>

Organizacional – aspectos específicos do local em que as relações de produção ocorrem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Endomarketing</li> <li>- Programa de T&amp;D</li> <li>- Implantação de processos e tecnologias</li> <li>- Gestão participativa</li> <li>- Redução da burocracia</li> <li>- Atendimento às rotinas de pessoal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imagem da empresa</li> <li>- Oportunidade de T&amp;D</li> <li>- Melhorias nos processos e tecnologias</li> <li>- Participação em comitês</li> <li>- Qualidade dos processos administrativos</li> <li>- Atendimento a registro, férias, pagamento etc</li> </ul>
--	--	--

**Fonte: Elaborado partir de Limongi-França (1999, p. 240).**

O modelo BPSO - 96, conforme descrito, foi executado e validado em tese de doutorado e consolidado por Limongi-França (1996), em amplo estudo, com a realização de pesquisas e consultorias no setor privado e em órgãos públicos, desde os anos 1990. O conceito de qualidade de vida no trabalho norteador do modelo é um “[...] conjunto das escolhas de bem-estar único e individualizado que proporciona autoestima positiva, percepção de equilíbrio, hábitos saudáveis e prontidão para o desempenho no trabalho saudável.” (LIMONGI-FRANÇA, 2009, p. 275), conforme já exposto, que alia esforço da empresa e satisfação dos funcionários. Em relação à aplicação do BPSO, Limongi-França (2009b) identifica ênfase negativa nos aspectos biológicos e sociais e positivas nos aspectos organizacionais e psicológicos, em pesquisa num órgão público federal.

Andrade (2016) adaptou o modelo BPSO para o Serviço Público. No modelo original, são analisadas as variáveis esforço da empresa e satisfação dos funcionários, com base em um estudo realizado em três fases. O instrumento BPSO foi inovado a partir da nova configuração das variáveis no



que se refere à percepção do servidor, para ser utilizado em mapeamentos de QVT no Serviço Público, o que é apresentado no quadro 5.



Para entender como se deu o processo de adaptação e ter acesso ao instrumento de pesquisa para o serviço público acesse o [LINK DO BANCO DE DISSERTAÇÕES E TESES DA USP](#), acesse a tese de Andrade e faça a leitura.

**QUADRO 5 - BPSO-SP**

Dimensão	Satisfação do Servidor	Palavra-chave
1 Biológica – características constitucionais herdadas e congênitas, abrangendo os diferentes órgãos e sistemas que promovem o funcionamento do corpo, inclusive a resistência e a vulnerabilidade do corpo	Controle de riscos ergonômicos e ambientais; oportunidade de realizar ginástica; estado de saúde dos colegas e superiores; plano de saúde e convênios	Palestras
		Ergonomia
		Atendimento
		Ginástica
		Plano
		Refeitório
		Saúde
		Convênios
2 Psicológica – corresponde aos processos afetivos, emocionais e intelectuais, conscientes ou inconscientes, caracterizando a personalidade, a vida mental, o afeto e o modo de se relacionar com as pessoas e com o mundo que as rodeia	Confiança no recrutamento e seleção; formas de avaliação de desempenho; clima de companheirismo; oportunidade de carreira; satisfação com o salário; ausência de interferência na vida pessoal; segurança no emprego	Ambulatório
		Contratação
		Avaliação
		Clima
		Espiritualidade
		Salário
		Descanso
		Estabilidade
Horário		





<p>3 Social – relativa à incorporação e influências dos valores, das crenças e das expectativas das pessoas com quem se convive, dos grupos sociais e das diferentes comunidades com as quais o indivíduo entra em contato durante sua vida</p>	<p>Oportunidade de distração; atendimento aos filhos (creche, escola); financiamento de cursos externos</p>	<p>Distração Filhos Cursos Confraternizações Interação</p>
<p>4 Organizacional – aspectos específicos do local em que as relações de produção ocorrem</p>	<p>Imagem da instituição; oportunidade de T&amp;D; melhorias nos processos e tecnologias; participação em comitês de decisão; qualidade dos processos administrativos.</p>	<p>Instituição T&amp;D Processos Tecnologias Decisão Burocracia Valorização Carreira SESMT Trabalho</p>

**Fonte: Adaptado de Andrade (2016, p. 59-60)**

Após várias etapas de testes, o modelo BPSO foi adaptado para o serviço público, a fim de se tornar um instrumento para subsidiar gestores na análise da Qualidade de Vida no Trabalho nessas organizações, uma vez que são escassos os estudos, propostas e ações visando a QVT em instituições públicas.



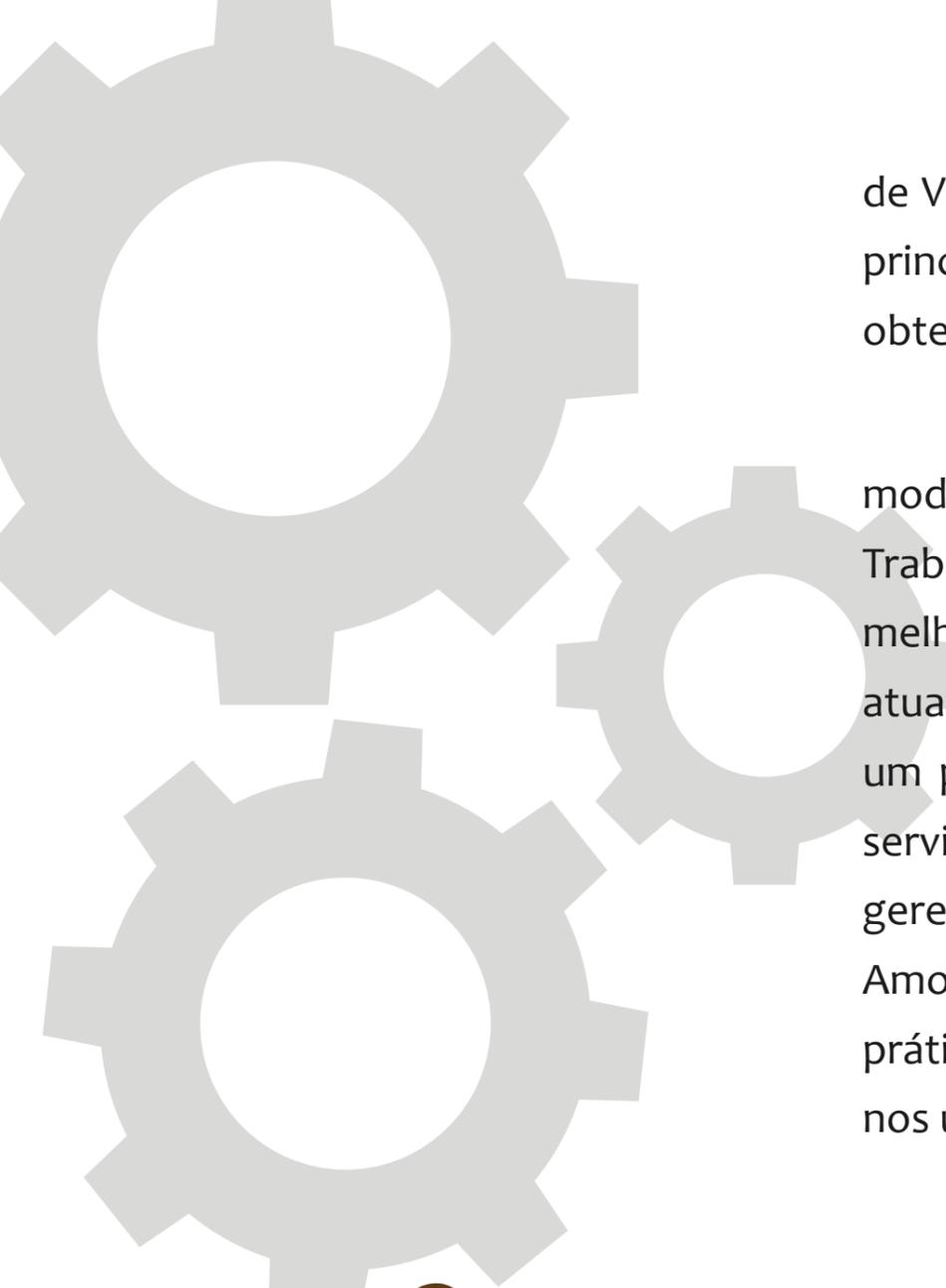
# Qualidade de vida no serviço público

Conforme já descrito, para adaptar o modelo BPSO para o Serviço Público, Andrade (2016) realizou um exaustivo esforço de análise de publicações sobre a temática Qualidade de Vida no Trabalho em organizações públicas. Após análise do texto de Amorim (2010, p. 38), é possível depreender que “[...] a aplicação de QVT na administração pública é capaz de preencher uma lacuna [...] no nível de tratamento oferecido ao servidor público relativa à valorização do seu trabalho e preocupação com seu bem-estar e o de sua família.”

O estudo de Garcia (2007) baseia-se no modelo de QVT de Walton (1973) com objetivo de verificar as percepções de QVT de funcionários públicos concursados em uma secretaria de saúde municipal e aponta que a maior satisfação é identificada na relação entre o trabalho e a vida pessoal, e a menor, em relação à renda. Marques *et al* (2012) desenvolveram uma pesquisa em três secretarias de estado: a Secretaria de Estado da Educação (SEE), a Secretaria de Estado da Saúde, especificamente as unidades da Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais (FHEMIG), e a Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG) e concluíram que a maioria dos servidores mostra-se satisfeita com o nível de autonomia no trabalho e considera que o ofício que realiza exige o uso de várias habilidades individuais

Ferreira *et al* (2009) estudando a percepção de gestores que participam dos processos de concepção e implantação de um Programa de Qualidade





de Vida no Trabalho (PQVT) em um órgão público brasileiro afirmam que os principais desafios estão relacionados a melhorar a QVT dos servidores e a obter a adesão dos servidores ao programa.

Ogata (2004) complementa que, quando a instituição apresenta um modelo de gestão que leva em consideração conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho, nota-se, na maioria dos funcionários, uma disposição para o trabalho, melhoria do clima interno e maior comprometimento e produtividade. No atual modelo de gestão das instituições públicas, a gerencial, a adoção de um programa de gestão de qualidade de vida é o diferencial para que os serviços sejam entregues, com qualidade, ao cidadão. Entretanto, na prática gerencial, a QVT é pouco empreendida no contexto das instituições públicas. Amorim (2010) também ressalta que embora haja poucas ações sobre QVT na prática gerencial do setor público no país, a temática recebe mais atenção, nos últimos anos.



# Resultados de pesquisa – Percepção de servidores públicos sobre a QVT

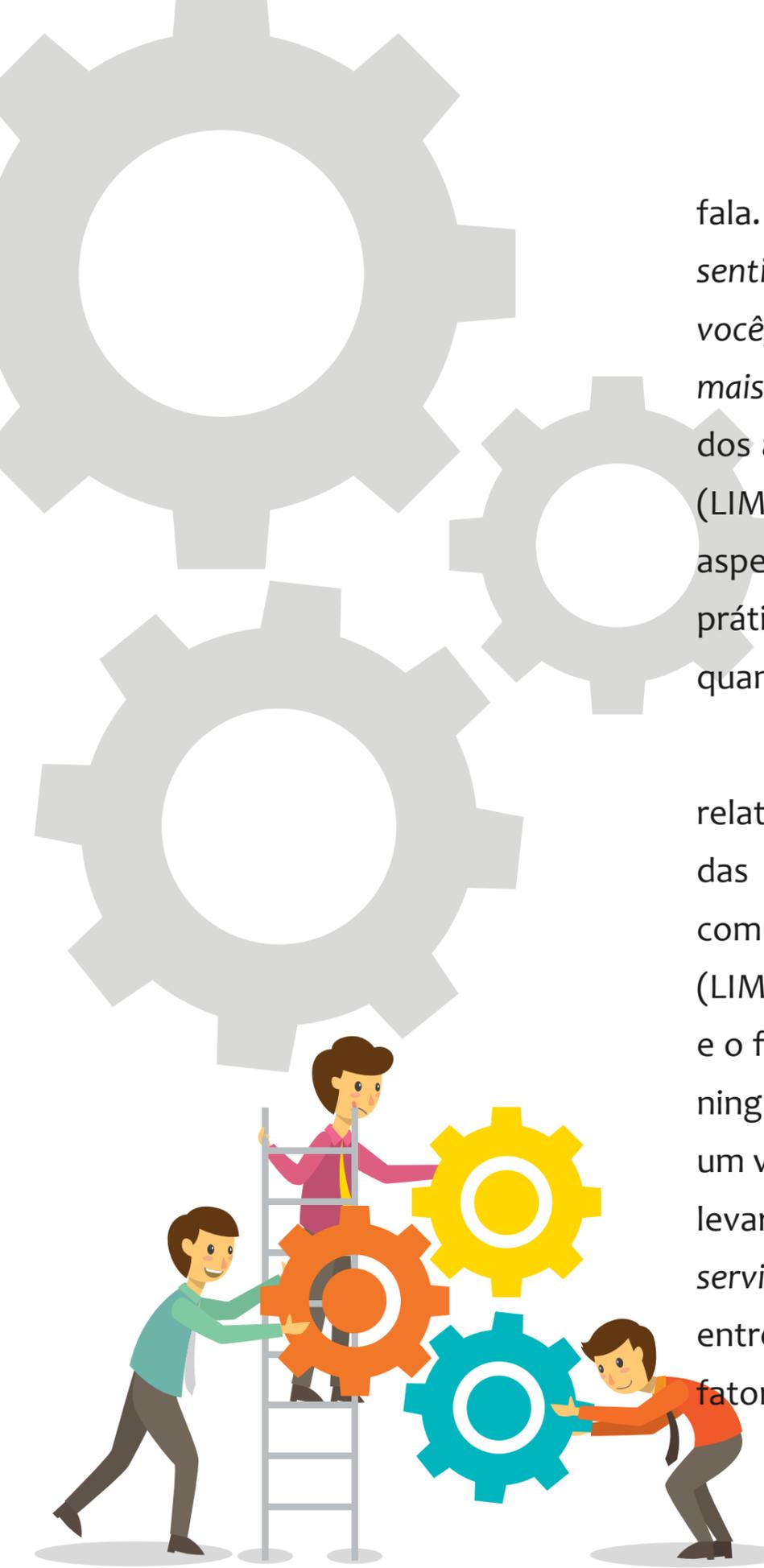


Esses resultados foram apresentados na tese de doutoramento da autora, para ver maiores detalhes, [ACESSE](#).

Andrade (2016) observa alguns aspectos sobre a percepção dos funcionários de uma organização pública municipal, em relação ao conceito de QVT, verificando que os funcionários o entendem como um conceito amplo, que envolve vários fatores “*Qualidade de Vida no Trabalho é multifatorial, envolve o ambiente físico, a ambiência, a equipe, a qualidade do trabalho em si.*” (SERVIDOR 1)

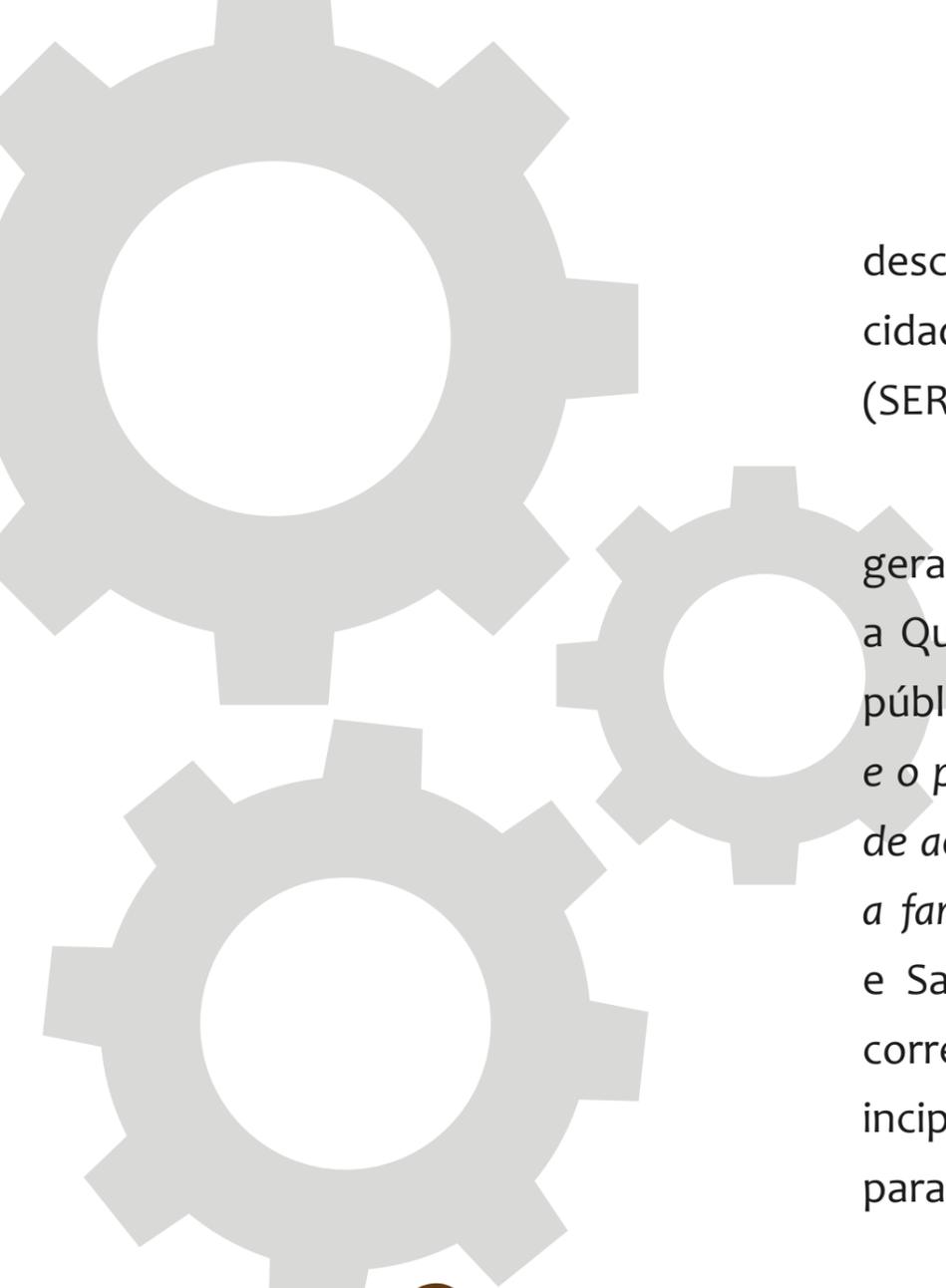
Os aspectos biológicos e psicológicos do BPSO também são reconhecidos pelos servidores: “*O servidor precisa estar física e psicologicamente bem para ter Qualidade de Vida no Trabalho*” (SERVIDOR 4). Ainda sobre a relação com o mundo, outro servidor também elenca esse aspecto, ao externar que “[...] às vezes você está estressado olha pela janela você já se sente um pouco melhor.” (SERVIDOR 2). A questão da espiritualidade também é citada quando outro servidor discorre sobre o que é Qualidade de Vida no Trabalho. Para ele “[...] é um conjunto de aspectos, mas um diferencial é ter momentos de espiritualidade.” (SERVIDOR 3).





As dimensões social e organizacional também são encontradas em uma fala. *“Ter Qualidade de Vida é ter condições de trabalho que te permitam se sentir bem; perpassa o ergonômico, o ambiental e as pessoas que trabalham com você, salário, jornada de trabalho, se as 18 horas você sai do trabalho e ninguém mais te liga.”* (SERVIDOR 2). Entende-se que a dimensão organizacional trata dos aspectos específicos do local em que as relações de produção ocorrem (LIMONGI-FRANÇA, 1996). No discurso do servidor, identificam-se vários aspectos referentes ao local de trabalho, como a jornada de trabalho, as práticas da instituição e os aspectos concernentes à estrutura organizacional, quando menciona a ergonomia.

Além de ser citada na intervenção anterior, surge a dimensão social, relativa à incorporação e influências dos valores, das crenças e expectativas das pessoas com quem se convive, dos grupos sociais e das diferentes comunidades com as quais o indivíduo entra em contato durante a vida (LIMONGI-FRANÇA, 1996), quando o servidor menciona o grupo de trabalho, e o fato de o trabalho público não interferir na vida pessoal, quando diz que ninguém o procura após o horário de expediente, pois isso é considerado um valor para os servidores analisados. Vários deles enaltecem o fato de não levar trabalho para casa *“[...] isso é um sofrimento, sou feliz porque não levo serviço pra (sic) casa.”* (SERVIDOR 10). Disso pode se inferir que a separação entre a vida pessoal e profissional é considerada, pelos servidores, como um fator positivo para a QVT.



Mais um aspecto da dimensão social é elencado quando um servidor descreve que a Qualidade de Vida no Trabalho envolve o atendimento ao cidadão, “[...] *é atender bem e ver a satisfação do cidadão, é um bate e volta.*” (SERVIDOR 8).

Outro aspecto a ser citado é a percepção que os servidores, de modo geral, têm de que, na iniciativa privada, programas de gestão voltados para a Qualidade de Vida no Trabalho são mais desenvolvidos que na iniciativa pública. “*A Qualidade de Vida no Trabalho perpassa a diferença entre o público e o privado, o privado investe mais em relação ao Poder Público e tem poder de ação maior a benefícios para o crescimento pessoal, que engloba também a família.*” (SERVIDOR 5). Essa evidência ratifica o que afirmam Nogueira e Santana (2000) que, mesmo com a perspectiva gerencial trazida pela corrente da Nova Gestão Pública, as práticas de gestão de pessoas ainda são incipientes, o que se estende, também, para as práticas de gestão voltadas para a Qualidade de Vida no Trabalho.

### **PALAVRAS QUE EXPRESSAM A QUALIDADE DE VIDA NO SERVIÇO PÚBLICO**

A fim de identificar palavras associadas à qualidade de vida no serviço público, foram elencadas 12 palavras para que os servidores escolhessem três, em ordem de importância, que expressam a Qualidade de Vida no Trabalho. A palavra *companheirismo* foi escolhida por 84 pessoas como primeira opção,



o que corresponde a 22,2% de referências a ela. A palavra valorização é a mais citada, tanto como segunda quanto como terceira opção dos respondentes, com 19% das referências, em ambos os campos. Se considerada a frequência das palavras nos 3 campos, ela se torna a palavra que mais expressa a QVT dos servidores públicos.

As três palavras mais citadas pelos servidores são valorização, companheirismo e harmonia. A quarta palavra destacada é segurança e está relacionada à estabilidade que o emprego público oferece. A fim de ilustrar as palavras mais citadas pelos servidores, foi desenvolvida uma nuvem de palavras, apresentada na Figura 1, com o uso de uma ferramenta on-line gratuita.

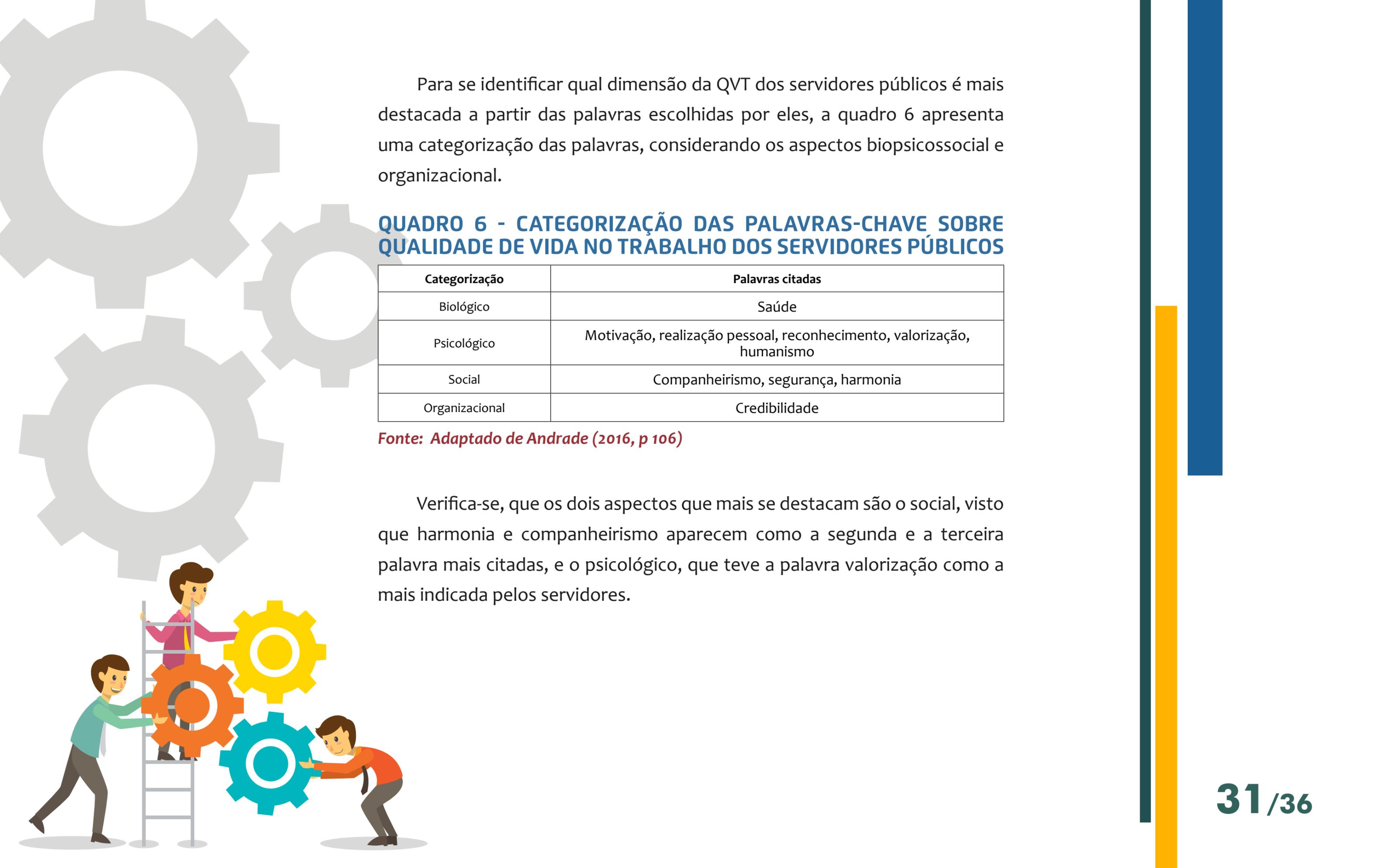


Para conhecer a ferramenta acesse: [HTTPS://TAGUL.COM](https://tagul.com)



Figura 1- Nuvem de palavras para QVT no Serviço Público

Fonte: Andrade (2016, p 106)



Para se identificar qual dimensão da QVT dos servidores públicos é mais destacada a partir das palavras escolhidas por eles, a quadro 6 apresenta uma categorização das palavras, considerando os aspectos biopsicossocial e organizacional.

### QUADRO 6 - CATEGORIZAÇÃO DAS PALAVRAS-CHAVE SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS SERVIDORES PÚBLICOS

Categorização	Palavras citadas
Biológico	Saúde
Psicológico	Motivação, realização pessoal, reconhecimento, valorização, humanismo
Social	Companheirismo, segurança, harmonia
Organizacional	Credibilidade

*Fonte: Adaptado de Andrade (2016, p 106)*

Verifica-se, que os dois aspectos que mais se destacam são o social, visto que harmonia e companheirismo aparecem como a segunda e a terceira palavra mais citadas, e o psicológico, que teve a palavra valorização como a mais indicada pelos servidores.

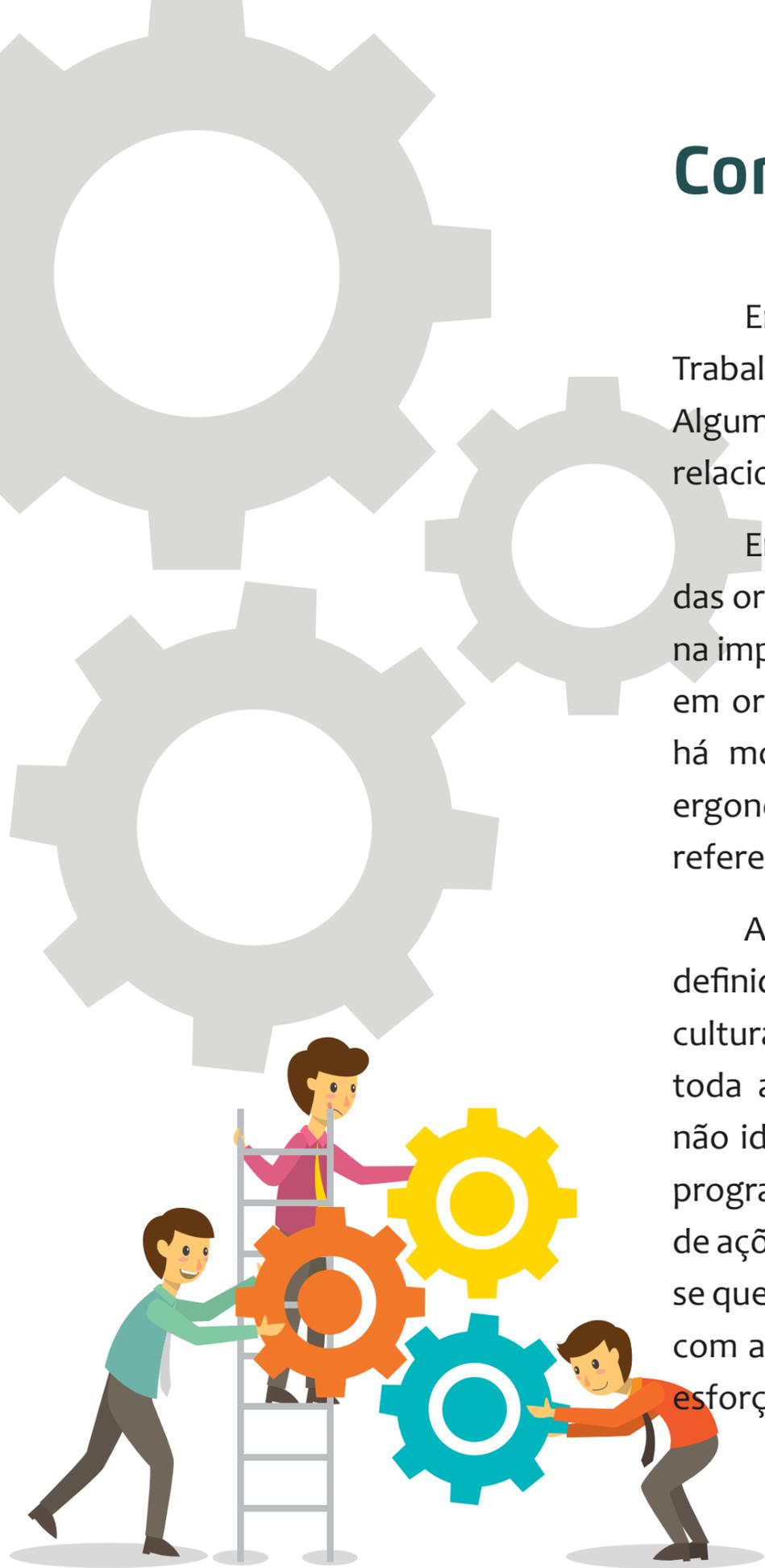


## Considerações finais

Em relação à aplicação de ações relacionadas a Qualidade de Vida no Trabalho, as organizações públicas ainda têm um longo caminho a percorrer. Algumas já desenvolvem ações, que são poucas e isoladas e não estão relacionadas com o planejamento estratégico ou o plano de ação da instituição.

Embora a filosofia da nova gestão pública já esteja presente na maioria das organizações públicas, aspectos culturais, como a burocracia influenciam na implementação de práticas voltadas para a Qualidade de Vida no Trabalho em organizações públicas, e prejudica a QVT dos servidores, à medida que há morosidade na compra de equipamentos, manutenção de aspectos ergonômicos do ambiente de trabalho, além de impactar os aspectos referentes à valorização do servidor.

As instituições públicas necessitam desenvolver estratégias bem definidas de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho, pois outro aspecto cultural do serviço público, o paternalismo, faz com que o servidor coloque toda a responsabilidade pela sua qualidade de vida na instituição, o que não identifica que a Qualidade de Vida no Trabalho depende não só de um programa organizacional institucionalizado de gestão de QVT, mas também de ações individuais pois, a partir da adaptação do modelo BPSO-SP evidencia-se que alguns fatores como os biológicos, psicológicos e sociais são atendidos com ações do próprio funcionário e que a manutenção da QVT depende de esforços de ambos os lados, organização e funcionário.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, L. G.; FRANÇA, A C. L. Estratégias de recursos humanos e gestão de qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**. São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, abr./jul. 1998. Disponível em: <[http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num\\_artigo=144](http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=144)>. Acesso em 06.02.2015.

ALFENAS, R. A. S. **Qualidade de vida no trabalho na administração pública: concepções de gestores e avaliação por subordinados**. Dissertação de Mestrado. Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino – FAE. São João da Boa Vista, 2013.

AMORIM, T. G. F. N. Qualidade de vida no trabalho: preocupação também para servidores públicos? **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa – RECADM / FACECLA**. v. 9, n. 1, maio, 2010. Disponível em: <<http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/article/view/357/465>>. Acesso em: 25.06.2014.

ANDRADE, S. M. de. **Qualidade de vida no trabalho**: proposta de um modelo integrador do BPSO com justiça organizacional para o bem-estar de servidores públicos. 2016. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. doi:10.11606/T.12.2016.tde-02062016-111232. Acesso em: 2018-06-06.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar./abr. 2000.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, M. C. *et al.* Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Serviço Público Federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. v. 25, n. 3, p. 319-327, jul/set 2009.

GARCIA, E. O. P. Estudo de caso exploratório sobre Qualidade de Vida no Trabalho de funcionários públicos. **Organizações em contexto**. v. 3 (5), p. 9-31, 2007.

GOULART, I. B.; SAMPAIO, J. R. Qualidade de Vida no Trabalho: uma análise da experiência de empresas brasileiras. *In*: SAMPAIO, J. R. **Qualidade de vida, saúde mental e psicologia Social**: estudos contemporâneos II. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999, p. 19-37.

HACKMAN, J. R.; OLDFHAM, G. R. *Development of the job diagnostic survey*. **Journal of Applied Psychology**. v. 60, n. 2, p. 159-170, 1975.



KANAANE, R. *et al.* (org.) **Gestão Pública**: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **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. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA-USP. São Paulo, 1996.

\_\_\_\_\_. Promoção de saúde e qualidade de vida no trabalho: o desafio da gestão integrada. *In*: ROSSI, A. M. *et al* (org). **Stress e qualidade de vida no trabalho**: o positivo e o negativo. São Paulo: Atlas, 2009<sup>a</sup>, p 225-255.

\_\_\_\_\_. **Relatório da consulta no XYZ sobre expectativas, ações e Programas De Qualidade De Vida No Trabalho**. Relatório Técnico. 2009b.

\_\_\_\_\_. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_. **RG-QVT - Núcleo de Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho**. Disponível em: <<http://www.g-qvt.com.br/>>. Acesso em: 22.07.2013.

LIMONGI-FRANÇA, A. C; ARELLANO, E. B. Qualidade de vida no trabalho. *In*: FLEURY, M. T. L. (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002, p. 295-304.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; KANIKADAN, A. Y. S. A Construção de um instrumento de vida no trabalho. **Revista Eletrônica de Administração**. v. 54 (12), p. 1-23, 2006.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; RODRIGUES, A. L. **Stress e trabalho**: uma abordagem psicossomática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARQUES, A. L. *et al.* Resistência à mudança e impactos na qualidade de vida e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do Estado de Minas Gerais. **Anais do Encontro de Administração Pública e Governo da ANPAD**. Salvador, p. 1-16, 2012.

MEDEIROS, J. P; OLIVEIRA, J. A. Qualidade de vida no trabalho: proposta de um instrumento síntese de medida. *In*: SANT'ANNA, A. S; KILIMNIK, Z. M. (org.) **Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos**. Rio de Janeiro: Elsevier; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2011, p. 113-139.

NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. *Quality of work life: perspectives and directions*. **Organizational Dynamics**. v. 7, n. 11, p. 20-30, Winter 1983.





NOGUEIRA, R. N; SANTANA, J. P. Gestão de recursos humanos e reformas do setor público: tendências e pressupostos de uma nova abordagem. Documento elaborado sob encomenda do Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Organização Pan-Americana da Saúde. *In: Workshop on Global Health Workforce Strategy*. Anecy: Organização Mundial da Saúde, dez. 2000.

NUVENS DE PALAVRAS. Disponível em: <<https://tagul.com/cloud/3>>. Acesso em 06.01.2016.

OGATA, A. **A qualidade de vida no trabalho e a responsabilidade social**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996 [2004]. Disponível em: <<http://www.abqv.org.br/artigos.php?id=57>>. Acesso em 10.07 2012.

SAMPAIO, J. R. Qualidade de vida no trabalho: perspectivas e desafios atuais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v.12, 121-136, 2012.

SANT'ANNA, A. S. *et al.* Antecedentes, origens e evolução do movimento em torno da qualidade de vida no trabalho. *In: SANT'ANNA, A. S; KILIMNIK, Z. M. Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos*. Rio de Janeiro: Elsevier; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, p. 3-30, 2011.

SANT'ANNA, A. S.; MORAES, L. F. R. Programas de qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso em empresa brasileira do setor de telecomunicações. **Anais do XXIII Encontro da ANPAD – EnANPAD**. Foz do Iguaçu, p. 148, 1999.

TEIXEIRA, H. J. *et al.* **Contribuições para a gestão de pessoas na administração pública**. São Paulo: FIA/USP, 2013.

TIMOSSI, L. S. *et al.* Adaptação do modelo de Walton para avaliação da qualidade de vida no trabalho. **Revista da Educação Física**. v. 20 (3), p. 395-405, 2009.

TORRES, M. D. F. **Fundamentos da administração pública brasileira**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

VASCONCELOS, P. H. *et al.* Qualidade de vida no trabalho docente: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior. **Revista de Administração e Inovação**. v. 09 (02), p. 79-97, 2012.

WALTON, R. E. *Quality of working life: what is this?* **Management Review**. Cambridge: Sloan, v. 15, n. 1, 1973.

## ORGANIZAÇÃO DO CURSO

**Prof. Ms. Cleverson Fernando Salache**  
Coordenador Geral Curso

**Profª. Drª. Maria Aparecida Crissi Knuppel**  
Coordenadora Geral NEAD / Coordenadora Administrativa do Curso

**Profº. MsC. Ari Schwans**  
Coordenador de Tutoria

**Profº. Dr. Luciano Lima**  
Coordenador Regional

**Profº. Ms. Arildo Ferreira**  
Coordenador Regional

**Profº. Ms. Marcel Klososky**  
Coordenador Regional

**Profº. Msª. Marta Clediane Rodrigues Anciutti**  
Coordenadora de Programas e Projetos / Coordenadora Pedagógica

**Rodolfo Neto**  
Design educacional

**Espencer Gandra**  
**Murilo Holubovski**  
Designers Gráfico

