

DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2022.e82026>

# **OS NÍVEIS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO A PARTIR DOS MODELOS DE WALTON (1973) E HACKMAN E OLDHAM (1975): ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO DO ESTADO DE MINAS GERAIS**

**THE LEVELS OF QUALITY OF WORK LIFE FROM THE MODELS OF WALTON (1973) AND HACKMAN AND OLDHAM (1975): STUDY IN A FEDERAL INSTITUTION OF EDUCATION IN THE STATE OF MINAS GERAIS**

**Marcos Vinício de Paula, Mestre**

<https://orcid.org/0000-0003-3276-6214>

marcos@cefetmg.br

Universidade Federal de Lavras | Programa de Pós-Graduação em Administração  
Lavras | Minas Gerais | Brasil

**Antônio Luiz Marques, Doutor**

<http://orcid.org/0000-0002-5834-053X>

marques@face.ufmg.br

Universitat de Barcelona | Facultade de Psicología  
Barcelona | Catalunya | Espanha

**Daiane Ferreira Arantes Beraldo, Graduada**

<https://orcid.org/0000-0002-6278-5902>

daiefab@gmail.com

Universidade Federal de Lavras | Programa de Pós-Graduação em Administração  
Lavras | Minas Gerais | Brasil

**Lucas Carrilho do Couto, Mestre**

<https://orcid.org/0000-0002-7650-7276>

lucascarrilho@yahoo.com.br

Universidade Federal de Lavras | Programa de Pós-Graduação em Administração  
Lavras | Minas Gerais | Brasil

**Iago Batista Gonçalves, Graduado**

<https://orcid.org/0000-0003-1684-6070>

iagobg28@hotmail.com

Universidade Federal de Lavras | Programa de Pós-Graduação em Administração  
Lavras | Minas Gerais | Brasil

**Vinícius Batista Gonçalves, Mestre**

<https://orcid.org/0000-0001-6625-2508>

vinigoncalves@yahoo.com.br

Universidade Federal de Lavras | Programa de Pós-Graduação em Administração  
Lavras | Minas Gerais | Brasil



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

## RESUMO

Este estudo foi realizado em virtude da relevância da QVT para o bom desenvolvimento das organizações e também da pluralidade de estudos e de modelos sobre o construto, não se obtendo, no entanto, um consenso final sobre o assunto. A pesquisa objetivou identificar os níveis de QVT em uma Instituição Federal de Ensino de Minas Gerais, a partir dos modelos de Walton (1973) e Hackman e Oldham (1975). Para tanto, a pesquisa se caracterizou como quantitativa e descritiva. Por meio de um estudo de caso, os dados foram coletados via questionário, destinado, de forma impressa, a uma amostra de 175 servidores escolhidos aleatoriamente em um universo de 345 indivíduos. As análises foram feitas por meio de estatística uni e bivariada. Os achados evidenciaram níveis satisfatórios de QVT em ambos os modelos. Em relação ao modelo de Walton, destacam-se as variáveis “estabilidade” e “equilíbrio trabalho e vida”, que mais proporcionam satisfação e também a dimensão “oportunidade de crescimento profissional e pessoal” que menos proporciona satisfação. No que diz respeito ao modelo de Hackman e Oldham, evidenciou-se que a dimensão que mais proporciona satisfação é “inter-relacionamento” e a que menos proporciona satisfação é a dimensão “feedback extrínseco”. Observou-se também a complementariedade entre os modelos abordados, sugerindo a utilização simultânea de ambos ao avaliar os índices de QVT, haja vista a distinção de seus enfoques.

**Palavras-chave:** Hackman e Oldham. Instituição Federal de Ensino. Qualidade de vida no trabalho. Walton.

## ABSTRACT

This study was carried out due to the relevance of QWL for the good development of organizations and also the plurality of studies and models on the construct, however, a final consensus on the subject was not obtained. The research aimed to identify the QWL levels in a Federal Institution of Education in Minas Gerais, based on the models of Walton (1973) and Hackman and Oldham (1975). Therefore, the research was characterized as quantitative and descriptive. Through a case study, the data were collected via a questionnaire, destined, in printed form, to a sample of 175 servers chosen at random from a universe of 345 individuals. The analyzes were performed using univariate and bivariate statistics. The findings showed satisfactory levels of QWL in both models. In relation to Walton's model, the variables "stability" and "work and life balance" stand out, which provide more satisfaction and also the dimension "opportunity for professional and personal growth" which provides less satisfaction. With regard to the model by Hackman and Oldham, it was shown that the dimension that most provides satisfaction is "interrelationship" and the one that least provides satisfaction is the dimension "extrinsic feedback". The complementarity between the models approached was also observed, suggesting the simultaneous use of both when evaluating the QWL indices, given the distinction of their approaches.

**Keywords:** Hackman and Oldham. Federal Institution of Education. Quality of Work Life. Walton.

## 1 INTRODUÇÃO

Em um mercado cada vez mais acirrado e competitivo, as organizações que pretendem se desponhar, ser referência e alcançar vantagem competitiva não podem se ater somente à modernização de seus equipamentos e processos. É preciso, além disso, investir em seu capital humano.

O investimento nos funcionários/servidores pode ser fator preponderante para o alcance de resultados almejados por parte das instituições, tendo em vista que os recursos humanos são peças-chave no desenvolvimento das atividades da organização, contribuindo significativamente para o alcance dos objetivos propostos pelos gestores.

Santos e Cruz (2012, p. 74) reforçam que o indivíduo que não recebe a devida atenção dentro da organização/instituição tem sua autoestima e seu comprometimento abalados “pela falta de investimento em infraestrutura, bem como pela falta de interesse dos gestores em mudar essa realidade”.

Diante desse cenário, a qualidade de vida no trabalho (QVT) vem sendo cada vez mais discutida, conforme se observa nos estudos de Moraes e Kilimnik (1994), Paiva e Marques (1999), Andrade e Veiga (2012), Sampaio (2012), Albuquerque (2013), Oliveira, Cavazotte e Paciello (2013), Rueda, Serenini e Meireles (2014), entre tantos outros.

Constata-se, ainda, que a maioria das instituições públicas possui disfunções atreladas a burocracia, nepotismo e paternalismo, entre outros aspectos. Essas disfunções refletem negativamente tanto na identidade da organização pública quanto no desempenho, na autoestima, na qualidade de vida no trabalho e no comprometimento organizacional do servidor público (ROCHA; SILVA; 2007; ROMAN *et al.*, 2012).

Tais reflexos podem ser observados nas constantes greves deflagradas pelos servidores públicos. Vale ressaltar que em tais greves não são reivindicados apenas ajustes salariais. Pelo contrário, as principais reivindicações se referem a melhores condições de trabalho, tais como: ambiente de trabalho seguro e harmonioso, equipamentos adequados à realização do trabalho e respeito aos direitos dos servidores (SINDIFES, 2015).

Assim como qualquer instituição, as de ensino também necessitam de pessoas bem qualificadas e comprometidas com o trabalho para alcançarem seus objetivos (ROWE; BASTOS, 2009).

Diante do exposto, e levando em consideração a relevância da QVT no bom desenvolvimento das organizações, o presente estudo teve como objetivo identificar os níveis

de qualidade de vida no trabalho em uma Instituição Federal de Ensino de Minas Gerais, a partir da percepção de seus servidores, levando em consideração os dois mais influentes modelos de qualidade de vida no trabalho: o modelo de Walton (1973) e o modelo de Hackman e Oldham (1975).

## **2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Assim como vários outros temas da Administração, a QVT ainda não possui uma conceituação definitiva. Nem mesmo os teóricos da área chegaram a um consenso sobre o que realmente é a QVT (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009). Guimarães (1998) afirma que essa pluralidade de interpretações se dá devido à elasticidade semântica do termo qualidade de vida no trabalho.

Sendo assim, diante dessa falta de um consenso, tem-se apenas uma noção sobre o tema, considerando-o um “guarda-chuva teórico” associado a diversos outros fenômenos organizacionais, inclusive, à saúde mental dos indivíduos. Em consequência às diversas teorias sobre QVT (nenhuma definitiva), um dos maiores desafios enfrentados pelos estudiosos do assunto, é a produção de um conhecimento válido para as novas formas de relação e organização de trabalho (SAMPAIO, 2012).

Paiva e Marques (1999) ressaltam que a QVT serve como meio de soluções de curto prazo, pressionando a produtividade e controlando, de forma sutil, os empregados de uma organização. Porém, é de extrema importância que sua aplicação se dê de acordo com as razões pelas quais lhe foi dada origem, do contrário, sua validade poderá ser nula.

Dessa forma, é possível perceber a pluralidade de conceitos e definições para a qualidade de vida no trabalho. O fato é que as investigações continuam na busca de uma conceituação definitiva para o tema. Justamente devido a essa continuidade de estudos e também à pluralidade de opiniões acerca da QVT, vários modelos para avaliá-la foram propostos pelos diversos estudiosos do assunto, sendo mais adotados os modelos de Walton (1973) e Hackman e Oldham (1975).

### **2.1 MODELO DE WALTON (1973)**

O modelo mais popular na literatura sobre o assunto é o definido por Richard Walton. Ele é considerado, inclusive, o modelo científico da QVT (RUEDA; SERENINI; MEIRELES, 2014) e o que permite melhores condições para avaliá-la (ALBUQUERQUE, 2013).

De acordo com Walton (1973), esse modelo possui relação direta com motivação, autoestima e satisfação dos indivíduos, contempla as necessidades e anseios e a responsabilidade social dos trabalhadores. Relaciona fatores políticos, econômicos e sociais que influenciam a qualidade de vida no trabalho e são capazes de evidenciar os pontos fortes e fracos da qualidade de vida no trabalho do ponto de vista dos funcionários. Esses fatores são demonstrados no Quadro 1.

**Quadro 1** Dimensões e variáveis do modelo de Walton (1973)

Dimensões	Variáveis
1 – Compensação justa e adequada	- Remuneração adequada - Equidade interna - Equidade externa
2 – Condições de trabalho	- Ambiente físico - Jornada de trabalho - Respeito ao limite de idade
3 – Oportunidades de uso e desenvolvimento das capacidades do trabalhador	- Autonomia - Significado da tarefa - Variedade de habilidades - <i>Feedback</i> do trabalho
4 – Oportunidades de crescimento	- Crescimento pessoal - Possibilidade de carreira - Estabilidade no emprego
5 – Integração social na organização	- Isonomia - Habilidade social - Valores comunitários
6 – Constitucionalismo	- Direitos trabalhistas - Liberdade de expressão - Privacidade - Normas e rotinas
7 – Trabalho e espaço total de vida	- Papel balanceado do trabalho
8 – Relevância social	- Imagem da empresa - Responsabilidade social da empresa - Responsabilidade social do serviço - Responsabilidade social do empregado

Fonte: Adaptada de Fernandes (1996, p. 48).

Walton (1973) acredita que a QVT não se esgota dentro da organização e não depende única e exclusivamente da vida profissional. É necessário equilibrar o trabalho com as outras esferas da vida. Deve-se levar em consideração também o papel social da organização e a conciliação entre produtividade, qualidade de vida e bem-estar do trabalhador.

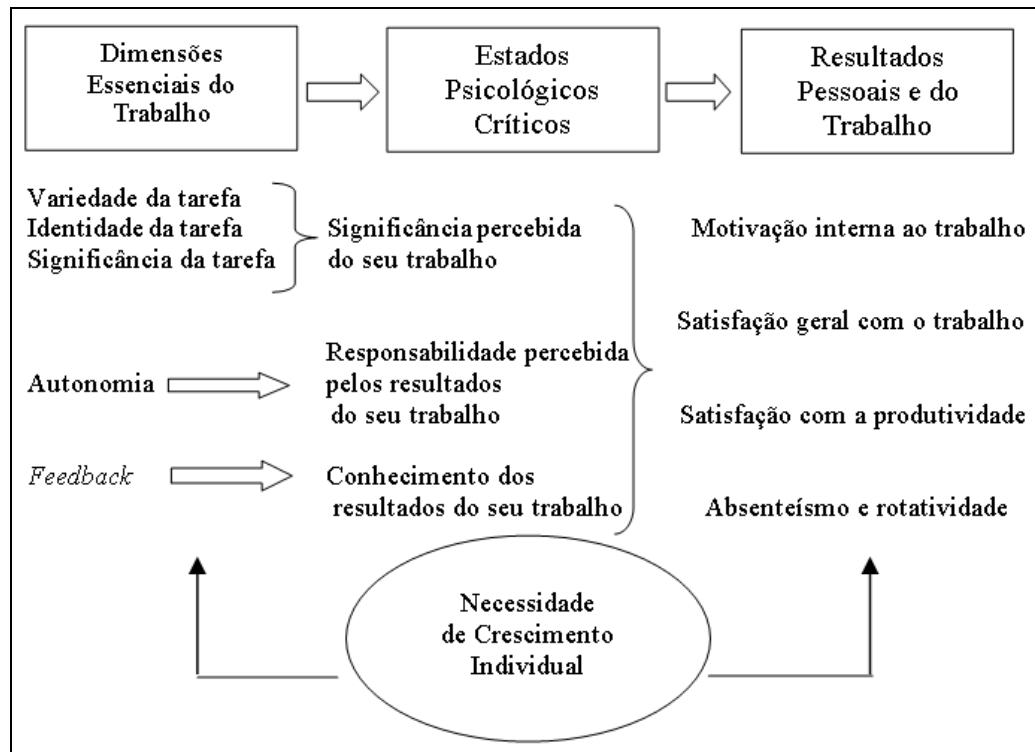
## 2.2 MODELO DE HACKMAN E OLDHAM (1975)

Segundo Nunes (2012), o modelo de Hackman e Oldham (1975) se destaca por trazer à tona uma nova abordagem que incorpora dimensões de conteúdo do trabalho.

Importante ressaltar a concepção de Hackman e Oldham (1975), que consideram que as características objetivas das tarefas realizadas dentro das organizações sustentam a QVT. Partindo desse pressuposto, esses autores formularam o Modelo das Dimensões Básicas das Tarefas, onde as dimensões da tarefa influenciam os estados psicológicos críticos do trabalhador e estes, por sua vez, influenciam nos resultados pessoais e de trabalho. Por fim, a necessidade individual de crescimento influencia toda essa cadeia de fatores determinantes de QVT.

A Figura 1 demonstra de forma esquemática o funcionamento do modelo de Hackman e Oldham (1975), evidenciando suas dimensões e os estados psicológicos relacionados.

**Figura 1** Modelo de Hackman e Oldham (1975)



Fonte: Adaptado de Hackman e Oldham (1975).

Percebe-se, portanto, conforme demonstrado na Figura 1, que o modelo funciona de forma sistêmica. Ou seja, quanto mais elevadas forem as dimensões essenciais do trabalho, maiores serão os estados psicológicos críticos gerados no indivíduo. Por sua vez, quanto maiores os estados psicológicos críticos gerados no indivíduo, melhores serão seus resultados pessoais e do trabalho. Todavia é importante mencionar que esse funcionamento do modelo irá depender da necessidade de crescimento individual do sujeito.

Moraes e Kilimnik (1994) acreditam que esse modelo proposto por Hackman e Oldham (1975) seja o mais apropriado para mensurar a QVT devido à relação entre suas variáveis e também por sugerir que a qualidade de vida no trabalho é resultado da combinação de dimensões básicas das tarefas que geram motivação e satisfação nos indivíduos.

Hackman e Oldham (1975) acreditam que a satisfação, a motivação, a assiduidade e a produtividade com qualidade serão obtidas a partir do momento em que três estados psicológicos estejam presentes: a significação percebida (quando o indivíduo percebe sua importância); responsabilidade percebida (o quanto responsável o indivíduo se sente perante aos resultados de seu trabalho); e conhecimento dos resultados do trabalho (entendimento do indivíduo em relação ao que desempenha).

Ainda segundo os autores, os estados psicológicos mencionados são estabelecidos por sete dimensões da tarefa:

- 1) Variedade de habilidades – relacionada ao uso de várias habilidades e talentos para execução da tarefa;
- 2) Identidade da tarefa – relacionada à completude da tarefa e à identificação de seus resultados;
- 3) Significado da tarefa – relacionada ao impacto que a tarefa causa em outras pessoas;
- 4) Autonomia – relacionada à liberdade e independência que o indivíduo tem para realizar sua tarefa;
- 5) *Feedback* extrínseco – relacionada à avaliação que o indivíduo recebe de outras pessoas em relação à execução de sua tarefa;
- 6) *Feedback* intrínseco – relacionada às informações sobre o desempenho da tarefa fornecidas pela própria execução da tarefa; e
- 7) Inter-relacionamento – relacionada a interação com outras pessoas exigida para a realização da tarefa.

O modelo de Hackman e Oldham (1975) possui, ainda, dois grupos de variáveis. O primeiro deles é o “resultados pessoais e de trabalho”. As variáveis desse grupo visam criar um alto desempenho e baixo absenteísmo e rotatividade por meio de sentimentos que o indivíduo expressa em relação à execução de suas atividades. Tais sentimentos são: satisfação geral com o trabalho; motivação interna para o trabalho; produção de trabalho de alta qualidade; absenteísmo e rotatividade baixos.

Já as variáveis do segundo grupo, “satisfações contextuais”, objetivam analisar o quanto satisfeito o indivíduo está em relação à supervisão recebida, ao ambiente social, à compensação, à segurança no trabalho e à possibilidade de crescimento.

### 2.3 ESTUDOS BRASILEIROS SOBRE QVT NO SETOR PÚBLICO

Este tópico destina-se a apresentar alguns dos estudos brasileiros que investigam a QVT em instituições públicas de ensino superior e também em outros órgãos públicos.

Com base em uma pesquisa descritiva e comparativa, com enfoque qualitativo e quantitativo, Paiva e Marques (1999) procuraram identificar diferenças entre professores de duas instituições de ensino superior (uma pública e uma privada) no que tange às variáveis de QVT, de estresse e de situação de trabalho, tendo em vista os desgastes físicos e mentais ocasionados pelo exercício da profissão. Os dados evidenciaram que os professores da instituição privada apresentaram escores de QVT superiores àqueles da instituição pública. Todavia, ambos os índices foram considerados satisfatórios. Constatou-se, ainda, que o nível de estresse foi considerado normal e baixo pela maioria dos sujeitos pesquisados. No que se refere à situação de trabalho, identificaram-se diferenças entre: tipos de dedicação à carreira, participação em pesquisa, ministração de aulas e relacionamento com os sindicatos e com partidos políticos. Por fim, os autores consideraram que as mudanças ambientais percebidas afetam de forma diferenciada a vida dos sujeitos analisados (PAIVA; MARQUES, 1999).

Ferreira, Alves e Tostes (2009) realizaram um estudo de caso visando conhecer as práticas de qualidade de vida no trabalho em dez órgãos públicos federais. Para tanto, realizaram uma pesquisa qualitativa, cujos dados foram coletados com base em pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas. Os achados do estudo permitiram aos autores considerar que a gestão da qualidade de vida no trabalho no serviço público federal se caracteriza pelo descompasso entre os problemas existentes e as práticas gerenciais. Na pesquisa, três achados se sobressaíram: a) as práticas gerenciais de QVT têm como foco o indivíduo; b) as atividades que integram as práticas de gestão em QVT são de natureza assistencial; e c) as práticas de gestão preconizam o bem-estar de modo acessório, a ênfase é na produtividade.

Alves (2012) buscou analisar o sentido do trabalho para funcionários da área de Comunicação da Emater-MG. Para alcançar tal objetivo, utilizou um estudo de caso. No que se refere aos resultados, Alves (2012) identificou que as dimensões “significado da tarefa” e

“identidade da tarefa” foram as que apresentaram os dados mais negativos. De outro lado, a dimensão “inter-relacionamento” foi a que apresentou um resultado mais positivo, seguida das dimensões “autonomia” e “feedback extrínseco e intrínseco”. Foram encontrados níveis satisfatórios de QVT. Alves (2012) concluiu que o sentido do trabalho para os funcionários da Emater-MG, considerando as dimensões da tarefa propostas no modelo de Hackman e Oldham (1975), está assegurado, principalmente, pelas dimensões “inter-relacionamento”, “autonomia” e “feedback extrínseco e intrínseco”, além dos estados psicológicos críticos.

Albuquerque (2013) realizou um estudo para avaliar o nível de qualidade de vida no trabalho dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal da Paraíba, com base em uma pesquisa quali-quantitativa caracterizada como descritiva e no estudo de caso. O autor constatou que a dimensão “integração social e segurança” é a que mais impactou positivamente a qualidade de vida no trabalho dos servidores pesquisados, seguindo-se “condições ambientais, responsabilidade social e qualidade de vida no trabalho”, “satisfação no trabalho”, “remuneração, desenvolvimento das capacidades e ascensão profissional”, “constitucionalismo”, “condições de trabalho e vida pessoal”, “autonomia e saúde preventiva no trabalho” e “qualidade de vida pessoal”. Ele concluiu que o nível de qualidade de vida no trabalho, com base na percepção dos sujeitos analisados, foi considerado bom e que a integração social e a segurança, a satisfação no trabalho e as condições de trabalho foram fatores fundamentais em ambientes organizacionais saudáveis.

Marques, Borges e Reis (2016) realizaram um estudo de caso quantitativo com servidores do governo de Minas Gerais, objetivando compreender as relações entre mudança organizacional, fatores de resistência à mudança e implicações na qualidade de vida e satisfação no trabalho. Para tanto, aplicaram questionários embasados nos modelos de qualidade de vida no trabalho de Hackman e Oldham (1975) e Walton (1973). Depois de analisarem os dados de 679 questionários respondidos pelos sujeitos da pesquisa, concluíram que aqueles servidores que não resistem às mudanças e as enxergam como positivas tendem a avaliar sua qualidade de vida no trabalho de forma mais satisfatória. Além do mais, identificaram que a maioria dos servidores pesquisados se considera satisfeita com o nível de autonomia do trabalho, mesmo atuando em um ambiente extremamente burocrático. Tais servidores acreditam que o trabalho que desempenham exige o uso de várias habilidades individuais. As dimensões relacionadas à relevância social do trabalho, integração e vida

social no ambiente de trabalho, estabilidade no emprego e relações com a supervisão também apresentaram níveis satisfatórios de qualidade de vida no trabalho.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Nesta pesquisa foi utilizada a abordagem quantitativa, que se destaca pela objetividade e visa identificar relações entre variáveis, se utilizando de critérios probabilísticos para a seleção de amostras, instrumentos estruturados para a coleta de dados e técnicas de estatística para analisá-los (VERGARA, 2005).

Quanto aos fins, este estudo se caracterizou como pesquisa descritiva, a qual “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno” (GIL, 1999, p. 44).

Em relação aos meios, esta pesquisa se caracterizou como um estudo de caso, que é considerado um dos procedimentos mais adequados para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real (YIN, 2001).

A população do estudo em questão foi os servidores técnico-administrativos de uma unidade de uma Instituição Federal de Ensino localizada em Minas Gerais. Segundo informações da Superintendência de Gestão de Pessoas (SGP) da instituição, à época da pesquisa, o número de servidores técnico-administrativos totalizava 345 (trezentos e quarenta e cinco) indivíduos.

A amostra, por sua vez, foi constituída por 175 (cento e setenta e cinco) servidores escolhidos aleatoriamente. Para calcular a amostra foi utilizada a fórmula de Barnett (1991), evidenciada a seguir, considerando um erro amostral de 5% (cinco por cento).

$$n = \frac{N}{1 + \frac{N-1}{PQ} \frac{(d)^2}{Z_{\alpha/2}}}$$

Onde:  
N = população (345)  
PQ = variabilidade populacional (0,25)  
 $\alpha$  = nível de significância (5%)  
 $Z_{\alpha/2}$  = valor da tabela normal padrão (1,96)  
D = erro amostral (0,05)

Ressalta-se que o número obtido na fórmula foi 165 (cento e sessenta e cinco) indivíduos, porém, por prudência, foram coletados dados com mais 10 (dez) indivíduos, a fim de substituir questionários que, porventura, fossem invalidados. Todavia, ao analisá-los, constatou-se que nenhum deles foi invalidado, dessa forma, a amostra utilizada foi maior do

que a sugerida pela fórmula de Barnett (1991), proporcionando, assim, maior confiabilidade e credibilidade aos resultados encontrados.

A coleta de dados do estudo se deu por meio de questionário, constituído de perguntas ordenadas. Gil (1999) acrescenta que o questionário não é apenas um formulário e, sim, um instrumento de consulta que busca mensurar algo e consiste em um conjunto de questões que deve ser respondido pelo pesquisado.

O questionário foi aplicado de forma impressa aos servidores técnico-administrativos da instituição e continha indagações sobre o perfil dos servidores e também sobre a percepção desses servidores em relação às dimensões de QVT propostas nos modelos de Walton (1973) e Hackman e Oldham (1975).

O primeiro bloco de questões visou identificar aspectos demográficos e ocupacionais dos indivíduos, tais como sexo; idade; estado civil; escolaridade; forma de ingresso, cargo que ocupa e tempo de trabalho na instituição objeto de estudo; remuneração; e ocupação fora da instituição.

Já o segundo bloco, objetivou avaliar a qualidade de vida no trabalho segundo as dimensões da tarefa baseadas no modelo de Hackman e Oldham (1975). Para tanto, foi utilizada a escala proposta pelos próprios autores, validada no Brasil por Nunes (2012), com os seguintes níveis aceitáveis de confiabilidade: 0,864 para inter-relacionamento; 0,856 para autonomia; 0,795 para identidade da tarefa; 0,870 para variedade de habilidades; 0,889 para significado da tarefa; 0,824 para *feedback* extrínseco; e 0,858 para *feedback* intrínseco.

O bloco três, por sua vez, contemplou o nível de satisfação dos servidores em relação às dimensões propostas no modelo de Walton (1973). Para tanto, utilizou-se a escala desenvolvida pelo próprio autor e validada no Brasil por Marques (2011), com os seguintes níveis aceitáveis de confiabilidade: 0,874 para compensação justa e adequada; 0,705 para oportunidade de crescimento profissional e pessoal; 0,834 para oportunidade de uso das capacidades humanas; 0,879 para satisfação com a supervisão; 0,770 para integração social; 0,659 para segurança e saúde no trabalho; 0,820 para constitucionalismo; 0,722 para equilíbrio, trabalho e vida; e 0,648 para relevância social do trabalho e da organização.

Ressalta-se que não foi evidenciado o nível de confiabilidade da dimensão estabilidade no emprego, uma vez que a mesma contou com somente uma questão no instrumento de coleta de dados.

As questões referentes às dimensões de QVT foram aplicadas no formato *Likert* de 6 pontos.

A análise dos dados se deu por meio de estatística univariada e bivariada. Os dados coletados via questionário foram compilados em planilha do Excel e transportados para o programa IBM SPSS *Statistics* Versão 22.0.0. As investigações se iniciaram com a análise descritiva dos dados, sendo pontuadas a média, mediana, moda, desvio padrão e valores mínimo e máximo.

Os níveis de qualidade de vida no trabalho foram estipulados a partir do cálculo de um indicador ancorado na média das respostas para cada uma das dimensões analisadas. Foram definidas, ainda, duas variáveis globais para cada um dos dois modelos de QVT abordados no estudo, denominadas: “satisfações contextuais globais” (modelo de Walton) e “dimensões básicas da tarefa” (modelo de Hackman e Oldham). Tais variáveis foram obtidas através do cálculo da média das médias das respostas das questões relativas às dimensões analisadas, a qual representa uma média global da qualidade de vida no trabalho dos respondentes.

Sendo assim, os níveis de qualidade de vida no trabalho foram estabelecidos conforme os critérios demonstrados na Tabela 1.

**Tabela 1** Critérios de análise da QVT considerando os modelos de Walton (1973) e Hackman e Oldham (1975)

Valor da média	Nível de satisfação
1,00 a 2,99	Insatisfatório (baixo) ou o evento ocorre em nível abaixo do desejado.
3,00 a 3,99	Satisfatório (normal) ou o evento ocorre em nível moderadamente adequado.
4,00 a 6,00	Muito satisfatório (alto) ou o evento ocorre em nível elevado.

Fonte: Marques (2011, p. 110).

A seguir, os dados obtidos serão analisados e discutidos, de forma a identificar os níveis de qualidade de vida encontrados na instituição objeto de estudo.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Antes da identificação dos níveis de QVT, realizou-se a identificação do perfil dos servidores da instituição analisada, constatando-se que, em linhas gerais, o perfil dos servidores técnico-administrativos da instituição objeto de estudo é relativamente equilibrado em relação ao gênero, sendo 53% do sexo masculino e 43% do sexo feminino; 45,1% com idade acima dos 41 anos de idade; apresenta equilíbrio entre servidores casados e solteiros, com 46,3% e 45,1% respectivamente; 58% não possuem filhos; 88% possuem pelo menos

graduação completa; 70,9% trabalham na instituição há menos de dez anos; 89,7% ingressaram na organização através de nomeação em concurso público; 94,8% ocupam cargos de ensino médio ou nível superior; 28% possuem algum tipo de cargo ou função comissionada; 60,9% recebem entre três e sete salários mínimos; 60,5% não possuem o hábito de praticarem exercícios físicos com frequência; 93,7% não fumam; 75,4% possuem o hábito de consumirem bebidas alcoólicas em maior ou menor frequência; 57,1% não precisaram ir ao médico por motivo de doença nos últimos seis meses; 85,1% não pensam em deixar a instituição; e 44,8% costumam ler, estudar e assistir TV nas horas livres.

A seguir discutiu-se e analisou-se os dados que possibilitaram identificar os níveis de qualidade de vida no trabalho dos servidores a partir das dimensões propostas nos modelos de Walton (1973) e Hackman e Oldham (1975). Primeiramente, foram analisados os dados estatísticos (média, mediana, moda, desvio padrão e valores mínimo e máximo) de cada uma das dimensões propostas por Walton (1973) e Hackman e Oldham (1975). Em seguida, cada uma das dimensões de cada um dos modelos foi enquadrada em um nível de QVT (vide Tabela 1), de acordo com os valores de suas médias. Posteriormente, a partir da média das médias das dimensões, foi possível identificar o nível de QVT global, observado em cada um dos modelos. Em relação ao modelo de Walton (1973), apuraram-se resultados conforme demonstrado na Tabela 2.

Feito isso, observou-se que as médias das respostas dos participantes da pesquisa foram relativamente altas em todas as dimensões do modelo de Walton (1973). Todas as médias ficaram na casa dos quatro ou cinco pontos, com exceção da dimensão “oportunidade de crescimento profissional e pessoal” cujo valor apurado foi 3,9810. Tais valores permitem dizer que, em média, os servidores pesquisados percebem como “muito satisfatório” o nível de qualidade de vida no trabalho na instituição, com exceção da dimensão “oportunidade e crescimento profissional e pessoal”, cujo nível apurado é “satisfatório”.

Ainda em relação às médias das dimensões do modelo de Walton (1973), é importante destacar que as mais elevadas se referem às dimensões “estabilidade” e “equilíbrio trabalho e vida”, implicando dizer que, em média, na visão dos respondentes, a falta do temor de perder o emprego e a segurança em mantê-lo e também o balanceamento entre a jornada de trabalho e o tempo que o indivíduo tem para se dedicar à família e ao lazer são os fatores que mais lhes proporcionam satisfação em relação à qualidade de vida no trabalho.

**Tabela 2** Análise descritiva dos indicadores de QVT – Walton (1973)

Indicador avaliado	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Estabilidade	5,3143	5,0000	5,0000	0,69363	3,0000	6,0000
Compensação justa e adequada	4,0943	4,2000	4,4000	0,83175	2,0000	6,0000
Oportunidade de crescimento profissional e pessoal	3,9810	4,0000	4,3300	0,92414	1,0000	6,0000
Oportunidade de uso das capacidades humanas	4,3414	4,4000	5,0000	0,77312	2,0000	6,0000
Satisfação com a supervisão	4,6171	4,7500	5,0000	0,82167	2,0000	6,0000
Integração social	4,8233	5,0000	5,0000	0,70915	2,2500	6,0000
Segurança e saúde no trabalho	4,9411	5,0000	5,0000	0,65690	2,5000	6,0000
Constitucionalismo	4,4511	4,7500	5,0000	0,82902	2,0000	6,0000
Equilíbrio trabalho e vida	5,0514	5,0000	5,0000	0,65065	3,0000	6,0000
Relevância social do trabalho e da organização	4,7854	4,7854	5,0000	0,65503	2,6700	6,0000
Satisfação contextual global	4,6514	4,7017	4,6500	0,49208	2,9900	5,6700

Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

Por outro lado, a dimensão “oportunidade de crescimento profissional e pessoal” apresentou a menor média dentre as dimensões do modelo de Walton (1973), indicando, portanto, que, em média, as expectativas de ascensão e desenvolvimento profissional são as que menos proporcionam satisfação em relação à qualidade de vida no trabalho dos servidores pesquisados. Todavia, levando em consideração os níveis definidos na Tabela 1, observa-se que a média dessa dimensão está muito próxima do nível “muito satisfatório”, constatando-se, portanto, que se trata de um índice bastante elevado.

No geral, a satisfação contextual global, levando em conta as médias de todas as dimensões do modelo de Walton (1973), apresentou uma média de 4,6514; indicando, portanto, um nível de QVT “muito satisfatório”.

Os valores de mediana e moda corroboraram os indicados pelos valores das médias, haja vista que tais valores também se revelaram altos, permanecendo na casa dos cinco pontos, acompanhando os valores das médias. Isso indica que os respondentes se consideram “muito satisfeitos” no que diz respeito às dimensões do trabalho propostas por Walton (1973).

No que diz respeito aos valores encontrados referentes ao desvio padrão, verifica-se que os mesmos encontram-se abaixo de um, sinalizando a existência de baixa dispersão de dados. Em outras palavras, os grupos de servidores mantêm percepção mais ou menos homogênea em relação às dimensões da tarefa presentes no modelo de Walton (1973).

Ainda sobre o desvio padrão, vale ressaltar que o valor mais baixo se refere à dimensão “equilíbrio trabalho e vida”, indicando que o grupo de pessoas analisadas possui uma percepção bastante homogênea em relação a essa variável. Já o desvio padrão mais alto se refere à dimensão “oportunidade de crescimento profissional e pessoal”, revelando que a percepção dos sujeitos analisados sobre essa dimensão é a mais divergente. Ou seja, essa é a dimensão em que os respondentes apresentam maior diferença de percepção.

De forma geral, o modelo de Walton (1973) apresenta um desvio padrão relativamente baixo, implicando dizer que a percepção dos servidores em relação ao conjunto de dimensões propostas nesse modelo é convergente.

Percebe-se, portanto, que a dimensão “equilíbrio trabalho e vida” é uma das que mais proporcionam satisfação em QVT nos respondentes e também é aquela cuja percepção dos servidores é mais homogênea. Por outro lado, observa-se que a dimensão “oportunidade de crescimento profissional e pessoal” é aquela que menos proporciona satisfação em relação à QVT e também aquela cuja percepção dos sujeitos pesquisados é a mais heterogênea.

A Tabela 3, a seguir, corrobora as interpretações anteriores revelando dados muito positivos em relação às dimensões contextuais do modelo Walton (1973).

**Tabela 3** Indicadores de satisfações contextuais – Walton (1973)

Indicadores de satisfação contextuais	Insatisfatório		Satisfatório		Muito satisfatório	
	Frequência		Frequência		Frequência	
	Abs.	Rel. (%)	Abs.	Rel. (%)	Abs.	Rel. (%)
Estabilidade	0	0,0	3	1,7	172	98,3
Compensação justa e adequada	16	9,1	45	25,7	114	65,1
Oportunidade de crescimento profissional e pessoal	22	12,6	49	28,0	104	59,4
Oportunidade de uso das capacidades humanas	9	5,1	36	20,6	149	85,1
Satisfação com a supervisão	7	4,0	19	10,9	149	85,1
Integração social	2	1,1	16	9,1	157	89,7
Segurança e saúde no trabalho	2	1,1	8	4,6	165	94,3
Constitucionalismo	8	4,6	30	17,1	137	78,3
Equilíbrio trabalho e vida	0	0,0	11	6,3	164	93,7
Relevância social do trabalho e da organização	1	0,6	12	6,9	162	92,6
Satisfação contextual global	1	0,6	17	9,7	157	89,7

Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

Observa-se, portanto, que na visão dos sujeitos pesquisados, todas as dimensões da tarefa propostas no modelo de Walton (1973) são consideradas predominantemente “muito satisfatórias” em relação à qualidade de vida no trabalho. Todas as dimensões foram

consideradas, por no mínimo 87% dos servidores pesquisados, como “satisfatória” ou “muito satisfatória”. Destaque para as dimensões “estabilidade” e “equilíbrio trabalho e vida” com os maiores graus de satisfação, sendo consideradas “satisfatórias” ou “muito satisfatórias” por 100% dos sujeitos pesquisados; e também para a dimensão “oportunidade de crescimento profissional e pessoal”, com o menor índice de satisfação, mas que, ainda assim, foi considerada “satisfatória” ou “muito satisfatória” por 87,4% dos servidores analisados.

Percebe-se, então, que tais dados estão de acordo com os dados da Tabela 2, todavia atenção especial deve ser dada à interpretação dos dados referentes à dimensão “oportunidade de crescimento profissional e pessoal”. A Tabela 2 evidenciou uma média de 3,9810 para essa dimensão, o que a enquadraria no nível “satisfatório”, no entanto, ao se analisar os dados da Tabela 3, percebeu-se que 59% dos sujeitos pesquisados a consideram “muito satisfatória”.

Isso se deu devido ao fato de que alguns servidores atribuíram nota mínima às questões dessa dimensão, atraindo, dessa forma, o valor da média para baixo. Em outras palavras, apesar de sua média a ter enquadrado no nível “satisfatório”, observa-se que a maioria dos servidores pesquisados a considera “muito satisfatória”. Tal fato pode ser constatado, ao se observar os valores do desvio padrão (que é o mais elevado) e também o valor mínimo (que é o menor dentre todas as dimensões) de tal dimensão (vide Tabela 2).

Em relação à satisfação contextual global, as respostas de somente um indivíduo indicaram um nível “insatisfatório” de QVT; ao passo que o alegado por 17 sujeitos indicaram um nível “satisfatório”; enquanto as respostas de 157 servidores (o equivalente a 89,7% dos sujeitos analisados) indicaram um nível “muito satisfatório”, indicando que, na percepção dos sujeitos analisados, a política de gestão de recursos humanos e a forma geral de condução do trabalho na instituição é “muito satisfatória”. Isso pode influenciar positivamente na forma de trabalhar dos servidores e também nos resultados da organização. Percebe-se, então, que o nível de QVT global, baseado no modelo de Walton (1973), é considerado predominantemente “muito satisfatório”.

Identificado o nível de QVT baseado no modelo de Walton (1973), tais níveis foram novamente identificados, agora, tomando por base o modelo de Hackman e Oldham (1975). Salienta-se que os critérios e procedimentos utilizados para identificação dos níveis de QVT levando em consideração o modelo de Hackman e Oldham (1975) foram os mesmos utilizados para a identificação levando em consideração o modelo de Walton (1973), conforme definido na Tabela 1.

Sendo assim, primeiramente serão demonstrados na Tabela 4, os dados estatísticos (média, mediana, moda, desvio padrão e valores mínimo e máximo) de cada uma das dimensões apresentadas no modelo de Hackman e Oldham (1975) e também da dimensão global, que foi obtida através da média das médias de todas as suas dimensões.

**Tabela 4** Análise descritiva dos indicadores de QVT – Hackman e Oldham (1975)

Indicador avaliado	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Inter-relacionamento	4,2885	4,3333	4,3300	0,54940	2,73	6,0000
Autonomia	3,4865	3,5333	3,5300	0,59984	2,07	6,0000
Identidade da tarefa	3,8503	3,8667	3,5300	0,55624	2,07	5,3300
Variedade de habilidades	3,7329	3,6000	3,5300	0,64002	1,4000	6,0000
Significado da tarefa	3,7766	3,8667	4,3300	0,67312	1,4000	5,0000
<i>Feedback</i> extrínseco	3,4730	3,5333	3,5300	0,66514	1,0700	5,6700
<i>Feedback</i> intrínseco	3,7186	3,7186	3,5300	0,64420	1,8000	5,3300
Dimensões básicas da tarefa	3,7616	3,7619	3,7600	0,32504	2,7900	4,9600

Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

Observa-se, então, que as médias encontradas em relação às respostas dos sujeitos pesquisados, levando em consideração o modelo de Hackman e Oldham (1975), são consideradas razoáveis, pois permanecem na parte superior da escala (1 a 6), predominantemente na casa dos 3 pontos, se enquadrando, portanto, no nível “satisfatório”.

Verifica-se que a média com valor mais alto se refere à dimensão “inter-relacionamento”, o que significa que as ações organizacionais voltadas para a interação com outras pessoas, são aquelas com as quais os servidores da instituição mais concordam. Por outro lado, a dimensão “*feedback* extrínseco” foi aquela que apresentou a menor média, indicando que os sujeitos analisados possuem um menor nível de concordância em relação à forma de avaliação que recebem de outras pessoas em relação à tarefa que executam.

Em relação à media global de todas as dimensões consideradas no modelo de Hackman e Oldham (1975), percebe-se que o nível apresentado foi “satisfatório”. Assim como foi observado nos valores das médias das dimensões do modelo de Hackman e Oldham (1975), os valores da mediana e da moda, também são considerados razoáveis, ratificando os achados referentes às médias.

Analizando os valores do desvio padrão, verifica-se que tal índice também foi considerado baixo, o que permite dizer que a percepção dos servidores pesquisados em relação às dimensões da tarefa do modelo de Hackman e Oldham (1975) é bastante homogênea, apresentando baixa dispersão de dados.

Ainda sobre as divergências da percepção dos servidores em relação ao modelo de Hackman e Oldham (1975), percebe-se que a variável que apresentou maior divergência foi “significado da tarefa”, ou seja, os respondentes se divergem mais em relação à percepção do impacto que a realização de suas tarefas causa em outras pessoas. Por outro lado, a dimensão que apresentou maior convergência de percepção foi “inter-relacionamento”.

Constata-se, então que a dimensão “inter-relacionamento” é aquela que proporciona maior concordância entre os servidores e também aquela cuja percepção dos pesquisados, é mais convergente. A seguir, a Tabela 5 ratifica os dados apresentados anteriormente, demonstrando como os servidores analisados percebem a qualidade de vida no trabalho na instituição sob a perspectiva do modelo de Hackman e Oldham (1975).

**Tabela 5** Indicadores das dimensões básicas da tarefa – Hackman e Oldham (1975)

Indicadores de satisfação contextuais	Insatisfatório		Satisfatório		Muito satisfatório	
	Frequência		Frequência		Frequência	
	Abs.	Rel. (%)	Abs.	Rel. (%)	Abs.	Rel. (%)
Inter-relacionamento	4	2,3	39	22,3	132	75,4
Autonomia	36	20,6	109	62,3	30	17,1
Identidade da tarefa	4	4,0	103	58,9	65	37,1
Variedade de habilidades	19	10,9	98	56,0	58	33,1
Significado da tarefa	22	12,6	83	47,4	70	40,0
Feedback extrínseco	32	18,3	118	67,4	25	14,3
Feedback intrínseco	21	12,0	103	58,9	51	29,1
Dimensão da tarefa global	2	1,1	137	78,3	36	20,6

Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

Embora os índices de satisfação em relação à qualidade de vida no trabalho observados no modelo de Hackman e Oldham (1975) sejam inferiores aos observados no modelo de Walton (1973), ainda é possível dizer que eles se mostraram bastante positivos.

Em todas as dimensões, observou-se que pelo menos 79% dos servidores pesquisados consideraram os níveis de qualidade de vida no trabalho “satisfatório” ou “muito satisfatório”. Destaque para a dimensão “inter-relacionamento” que apresentou o maior grau de satisfação, sendo considerada “satisfatória” ou “muito satisfatória” por 97,7% dos sujeitos analisados. Por outro lado, a dimensão “autonomia” apresentou o menor grau de satisfação, ainda assim, sendo considerada “satisfatória” ou “muito satisfatória” por 79,4% dos pesquisados.

Observando os dados da Tabela 5, é possível constatar que, conforme as médias da Tabela 4 indicam, somente a dimensão “inter-relacionamento”, do modelo de Hackman e Oldham (1975) se enquadra, predominantemente, no nível “muito satisfatório”. As demais dimensões se enquadram, predominantemente, no nível “satisfatório”. Tal observação se dá

devido ao fato de que, enquanto a maioria dos sujeitos analisados (75,4%), considerou a dimensão “inter-relacionamento” “muito satisfatória”, o mesmo não pode ser observado nas demais dimensões, onde a maioria dos sujeitos as consideraram “satisfatórias”.

Analizando o modelo como um todo, as respostas de dois indivíduos enquadraria o nível de QVT na instituição como “insatisfatório”; ao passo que as respostas de 137 servidores o caracterizariam como “satisfatório”; e as respostas dos 36 indivíduos restantes, o caracterizariam como “muito satisfatório”.

Após identificar os níveis de qualidade de vida no trabalho presentes na instituição pesquisada, a seguir, serão discorridas as considerações sobre os resultados encontrados.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Constatou-se que os níveis de qualidade de vida no trabalho apurados são considerados adequados, sobretudo em relação à política de gestão de recursos humanos da instituição, conforme demonstraram as análises referentes ao modelo de Walton (1973).

A estabilidade inerente ao cargo público é um fator que se mostrou bastante relevante para os servidores analisados, sendo considerado satisfatório por todos os indivíduos pesquisados. O tempo disponível que o servidor possui para se dedicar à família e demais assuntos fora do ambiente de trabalho, também foi considerado bastante satisfatório, o que demonstra que a jornada de trabalho adotada na instituição agrada os participantes da pesquisa e evita que o trabalho interfira na vida social do trabalhador.

A forma de remuneração estabelecida pelo governo federal para os cargos técnico-administrativos em educação, também se mostrou adequada, embora em níveis inferiores à estabilidade.

As ações da instituição pesquisada voltadas para a integração social, segurança e saúde no trabalho, justiça no tratamento dos servidores e as formas e mecanismos de supervisão também foram consideradas adequadas pelos sujeitos participantes da pesquisa. Aliado a isso, os respondentes consideram a organização e o trabalho que desempenham importantes para a transformação social dos indivíduos.

No que se refere às análises dos dados do modelo de Hackman e Oldham (1975), pode-se se dizer que os servidores analisados também se consideram satisfeitos em relação ao trabalho que executam, embora não nos mesmos níveis de satisfação apurados em relação às políticas de gestão de recursos humanos (Walton). Ainda assim, os níveis são considerados

adequados, com destaque para os níveis apurados na dimensão “inter-relacionamento”, evidenciando a importância das relações interpessoais na execução das atividades.

Os servidores se identificam com a tarefa que desempenham e a enxergam como necessária, reconhecendo seu significado. Além do mais, eles se sentem, por meio da execução de suas atividades profissionais, estimulados a utilizarem várias de suas habilidades pessoais. Isso auxilia em seu desenvolvimento profissional e pessoal. A autonomia e a avaliação que os servidores recebem sobre como estão executando seu trabalho também foram considerados adequadas, embora em níveis mais baixos que as demais variáveis.

Tais constatações permitem dizer que, de forma geral, a instituição analisada possui níveis satisfatórios de qualidade de vida no trabalho, implicando dizer que seus servidores consideram adequadas as políticas de gestão de recursos humanos e estão satisfeitos com o trabalho que executam, se identificando com ele e enxergando sua importância.

No entanto, as variáveis “oportunidade de crescimento profissional e pessoal” e “feedback extrínseco” foram aquelas que apresentaram menores índices de satisfação, sinalizando a necessidade de melhorias na política de promoção e ascensão profissional e também na forma de avaliação e retorno que os servidores recebem de outras pessoas em relação ao trabalho que desenvolvem.

Diante dos achados, é possível afirmar que existem diferenças entre os níveis de qualidade de vida no trabalho observados em relação a cada um dos modelos analisados.

Diferentemente do que evidenciaram as análises referentes ao modelo de Walton (1973) indicando a existência de níveis “muito satisfatórios” de QVT na organização pesquisada, as análises referentes ao modelo de Hackman e Oldham (1975) indicam que os níveis são “satisfatórios”. Todavia, não devem ser feitas comparações entre os dois modelos uma vez que ambos possuem objetivos distintos. Enquanto o modelo de Walton (1973) foca a política de gestão de recursos humanos, o modelo de Hackman e Oldham (1975) se preocupa em analisar o trabalho em si e como o indivíduo se sente em relação ao trabalho que executa.

Com isso, percebe-se que os dois modelos são complementares, sendo aconselhado que os níveis de qualidade de vida no trabalho sejam analisados sob a perspectiva de ambos. Dessa forma, será possível identificar a QVT levando em consideração seus aspectos mais importantes.

Tais achados ratificam as constantes discussões sobre o tema qualidade de vida no trabalho e a falta de consenso sobre o assunto, pois evidenciam as diferenças entre os

principais modelos de QVT. Os resultados expõem, a necessidade da continuidade das investigações sobre o tema, objetivando, ainda que em um futuro distante, a identificação de um conceito único para a QVT e até mesmo a formulação de um modelo que contemple a qualidade de vida no trabalho de forma plena.

A principal limitação da pesquisa diz respeito ao fato do estudo de caso apresentar certa dificuldade de generalização, pois a análise de um único ou de poucos casos fornece uma base frágil para generalização. Dessa forma, sugere-se a realização de novos estudos na instituição utilizando outros modelos de QVT, a fim de investigar se as diferenças continuam; e também estudos em outras instituições para posterior comparação de resultados.

## **REFERÊNCIAS**

ALBUQUERQUE, V. A. **A avaliação do nível de qualidade de vida na percepção dos servidores técnicos administrativos de uma instituição de ensino superior: estudo de caso.** 2013. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.

ALVES, G. M. B. **Sentido do trabalho e qualidade de vida: um estudo com os profissionais da Emater-MG.** 2012. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte.

ANDRADE, P. P.; VEIGA, H. M. S. Avaliação dos trabalhadores acerca de um programa de qualidade de vida no trabalho: validação de escala e análise qualitativa. **Psicologia: Ciência e profissão**, v. 32, n. 2, p. 304-319, 2012.

BARNETT, V. **Sample survey: principles and methods.** 2. ed. London: Oxford University PressLondon, 1991. p. 192.

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

FERREIRA, M. C.; ALVES, N. L. A.; TOSTES, N. Gestão de qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 25 n. 3, p. 319-327, jul./set. 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 206 p.

GUIMARÃES, V. N. Qualidade de vida no trabalho e introdução de inovações tecnológicas: estudo comparativo da indústria mecânica em Santa Catarina. **Revista de Ciências da Administração – RCA**, Florianópolis, v. 44, n. 2, 147-157, ago. 1998.

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

MARQUES, A. L. **Resistência à mudança e suas relações com o comprometimento, qualidade de vida e estresse no trabalho:** estudo da reforma gerencial do governo de Minas Gerais. 2011. 181 f. Tese (Professor Titular) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

MARQUES, A. L; BORGES, R. S. G.; REIS, I. C. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 1, p. 41-58, jan./fev., 2016.

MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Z. M. **Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho:** uma abordagem de diagnóstico comparativo. Belo Horizonte: UFMG/FACE, 1994. (Relatório de Pesquisa).

NUNES, M. H. M. **Qualidade de vida no trabalho:** um estudo com contadores por meio da aplicação do modelo de Hackman e Oldham. 2012. 95 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2012.

OLIVEIRA, L. B.; CAVAZOTTE, F. S. C. N.; PACIELLO, R. R. Antecedentes e consequências dos conflitos entre trabalho e família. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 4, p. 418-437, jul./ago. 2013.

PAIVA, K. C. M.; MARQUES, A. L. Qualidade de vida e situação de trabalho de profissionais docentes: uma comparação entre o público e o privado. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES, 4., 1999, Viçosa. **Anais...** Viçosa: UFV, 1999.

ROCHA, C. B.; SILVA, J. R. G. Identificação de funcionários com empresa pública no contexto de mudanças: o caso FINEP. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 41 (4): 685-706, jul./ago., 2007.

ROMAN, S. *et al.* Análise do comprometimento organizacional e sua natureza em relação aos funcionários públicos municipais. **Gestão e Regionalidade**, v. 28, n. 84, set./dez., 2012.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional e desempenho acadêmico: um estudo com docentes do ensino superior brasileiro. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009. São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

RUEDA, F. J. M.; SERENINI, A. L. P.; MEIRELES, E. Relação entre qualidade de vida no trabalho e confiança do empregado na organização. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 14, n. 3, p. 303-314, set. 2014.

SAMPAIO, J. R. Qualidade de vida no trabalho: desafios e perspectivas. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 12, p. 121-136, 2012.

SANTOS, M. S.; CRUZ, L. A. M. Comprometimento organizacional no serviço público: um estudo de caso. **Revista Negócios em Projeção**. v. 3, n. 1, p. 68-76, abr. 2012.

SINDICATO DOS TRABALHADORES DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO-SINDIFES. **Técnicos do CEFET-MG aprovam deflagração de greve a partir desta quarta-feira.** 2015. Belo Horizonte: SINDIFES, 2015. Disponível em: <http://sindifes.org.br/noticia/100422/>. Acesso em: 25 jun. 2020.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005. 287 p.

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it: IN: **Sloan Management Review**, v. 15, n. 1, p. 11-21, dez. 1973.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.