

## **Qualidade de vida no trabalho:**

### **Percepção dos funcionários de uma organização pública municipal**

Emili Grahl

#### **RESUMO**

Este trabalho é uma análise da percepção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos servidores públicos de uma Unidade Básica de Saúde (UBS), de um município da microrregião do Alto Jacuí. Atualmente, dada a crescente importância da saúde dos profissionais e as mudanças nos âmbitos organizacionais, o termo QVT vem sendo abordado tanto nas organizações privadas quanto nas públicas. No setor público prestar bons serviços à população é considerado um dever. Dessa forma, mensurar o nível de QVT dos servidores é benéfico, pois assim é possível avaliar o grau de satisfação dos servidores, o qual reflete no atendimento prestado. Através desta pesquisa, constatou-se a percepção dos funcionários efetivos e cargos comissionados lotados na Secretaria Municipal de Saúde de Lagoa dos Três Cantos, localizada na região noroeste do Rio Grande do Sul, sobre a QVT dos mesmos, de acordo com o modelo de Walton. O método de pesquisa usado foi o quantitativo para a coleta de dados, sendo aplicado um questionário de perguntas fechadas baseado no modelo de Walton. Verificou-se resultados positivos perante a percepção dos servidores, contudo ainda é necessário ajustes e melhorias em determinados pontos. No geral, as respostas foram favoráveis, indicando uma boa qualidade de vida no trabalho, mas ressaltando áreas que demandam atenção para aprimoramentos futuros.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho. Setor público. Gestão de pessoas.

#### **ABSTRACT**

This work is an analysis of the perception of Quality of Work Life (QWL) among public servants in a Basic Health Unit (UBS) in a municipality in the microregion of Alto Jacuí. Currently, given the growing importance of the health of professionals and changes in organizational settings, the term QWL has been addressed in both private and public organizations. In the public sector, providing good services to the population is considered a duty. Therefore, measuring the level of QWL among public servants is beneficial, as it allows for the evaluation of the satisfaction level of the employees, which reflects in the service provided. Through this research, the perception of permanent employees and commissioned positions in the Municipal Health Department of Lagoa dos Três Cantos, located in the northwest region of Rio Grande do Sul, was observed regarding their QWL, according to the Walton model. The research method used was quantitative for data collection, applying a questionnaire of closed-ended questions based on the Walton model. Positive results were found regarding the perception of the employees; however, adjustments and improvements in certain areas are still necessary. Overall, the responses were favorable, indicating good quality of work life, but emphasizing areas that require attention for future enhancements.

Keywords: Quality of work life. Public sector. People management.

## **1 Introdução**

Em face do cenário atual, percebe-se uma evolução constante e uma incessante concorrência entre organizações. Da mesma forma, no âmbito público o cenário também é de intensa mudança e aperfeiçoamento, neste caso a busca é pela melhoria do atendimento ao cidadão, bem-estar comum e desenvolvimento do município, ou seja, a necessidade de qualidade (Rizardi; *et al.* 2022).

Nestas circunstâncias, é coerente que a sociedade e gestores das organizações prezem pela qualidade de vida do funcionário, tendo em vista que esta interfere na qualidade das suas funções prestadas. (Pereira; Vasconcelos, 2018). Entretanto, Nanjundeswaraswamy e Swamy (2014) já afirmavam que há uma falta de consciência da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) entre empregadores e empregados e outros grupos organizacionais. Eles também argumentam que um equilíbrio de QVT deve ser mantido efetivamente para garantir o potencial de trabalho para todos os funcionários e grupos.

Como é comum, o Estado do Rio Grande do Sul possui muitos municípios nos quais o poder público representa a principal fonte de empregabilidade (GAUCHAZH, 2017). O município em estudo, Lagoa dos Três Cantos, é um exemplo dessa realidade. De acordo com o Art. 37 da Constituição Federal (BRASIL, 1988), a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios deve obedecer aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Isso é relevante, pois a eficiência no serviço público depende diretamente da motivação e da qualidade de vida dos servidores municipais. A percepção positiva da população em relação aos serviços prestados por funcionários comprometidos reflete diretamente na qualificação da cidade diante do Estado, resultando em potenciais investimentos federais e contribuindo para uma visão mais favorável por parte dos cidadãos em relação à administração municipal.

Levando em consideração que a QVT é o “conjunto de ações no sentido de implantar 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 na organização” (Limongi-França, 2008, p. 167), esta pesquisa apresenta o seguinte problema de pesquisa: **Qual o nível de qualidade de vida no trabalho percebido pelos funcionários de uma organização pública de saúde municipal?**

Diante da questão de pesquisa, este trabalho tem por objetivo identificar o nível de qualidade de vida no trabalho dos servidores da Secretaria Municipal de Saúde de Lagoa dos Três Cantos/RS.

Este trabalho está organizado da seguinte maneira: após essa introdução, na seção 2 está sendo apresentada a fundamentação teórica do estudo. Sucessivamente, na 3, os procedimentos metodológicos. A seguir, na seção 4, os resultados do estudo são apresentados e, na seção 5, considerações finais são discutidas. Por fim, na seção 6 são descritas as referências bibliográficas utilizadas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para uma compreensão mais completa da Qualidade de Vida no Trabalho, é essencial adquirir conhecimento sobre as técnicas e teorias associadas à área, incluindo qualidade de vida no trabalho, gestão de pessoas e o contexto do setor público. Estes temas serão explorados a seguir.

## 2.1 Gestão de pessoas e setor público

De acordo com o Dicionário de Administração, gestão pode ser entendida pela definição de administração, ou seja, “conjunto de esforços que tem por objetivo: planejar; organizar; dirigir ou liderar; coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum” (Lacombe, 2004). De acordo com Dutra, Dutra e Dutra (2017), é cabível caracterizar a gestão de pessoas como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam atendê-las ao longo do tempo. Ainda, segundo Dutra, Dutra e Dutra (2017), um trabalhador se candidatava a uma vaga existente e rapidamente era “aprovado”, assinava o contrato e começava a trabalhar, o qual na verdade era um livro pessoal, controlado por um responsável, em resumo a dinâmica de contratação era substancialmente diferente da abordagem estruturada e formal que testemunhamos hoje.

A área de Gestão de Pessoas (GP), de acordo com Miranda e Braga (2023), está passando por uma série de mudanças significativas nos últimos anos. As organizações bem-sucedidas estão percebendo a importância de se adaptar ao novo contexto do mundo do trabalho, em que a competitividade, a inovação e a capacidade de adaptação são fundamentais para o sucesso. Uma das principais mudanças na área de gestão humana é a mudança de foco. Em vez de se concentrar apenas nas questões operacionais, como folha de pagamento e gestão de benefícios, as empresas estão cada vez mais se concentrando no desenvolvimento e gestão do talento humano. Borges-Andrade (2006) destaca ainda que, com o intuito de fazer frente às atuais transformações do mundo dos negócios, as organizações têm necessitado de indivíduos cada vez mais talentosos e competentes.

Além disso, a área de GP está se tornando cada vez mais estratégica nas organizações. Os líderes de recursos humanos estão assumindo papéis mais estratégicos, trabalhando em conjunto com os líderes de negócios para desenvolver e implementar estratégias de talento humano que apoiem os objetivos gerais da organização. Isso inclui a definição de políticas de retenção de talentos, a criação de programas de desenvolvimento de liderança e a implementação de iniciativas de engajamento dos colaboradores (Dutra, Dutra e Dutra, 2017), o que não deveria ser diferente no setor público. É nessa lógica que a QVT necessita ser pensada nas organizações, privadas ou públicas.

Para Dória, *et al* (2017), o setor público é o conjunto de instituições e organizações responsáveis pela administração e gestão dos interesses públicos em uma determinada jurisdição geográfica. Essas instituições podem incluir órgãos governamentais, instituições de ensino público, instituições de pesquisa, instituições de saúde pública e outras entidades que prestam serviços públicos essenciais.

Como ressalta Costin (2010), no setor público o planejamento de Recursos Humanos ainda é incipiente. Apenas recentemente, alguns estados e o Governo Federal começaram a realizar concursos anuais com base em diagnósticos de carências profissionais específicas. Muitas vezes, nesses setores públicos, ocorre a troca de bens e serviços em troca de apoio político, conhecido como clientelismo, além de nomeações para cargos de confiança. A cultura organizacional no setor público era regularmente marcada com uma mentalidade de conformismo e resistência a mudanças. No entanto a esfera pública também carece de mais desenvolvimento na GP capacitando e aperfeiçoando os funcionários. A gestão de pessoas nas organizações do setor público não é atribuição de uma área, mas de todos os agentes públicos. Também não se restringe aos gestores, mas a cada membro de equipe (Bergue, 2020, p. 98).

Costin (2010) ainda destaca que a formação não deve se limitar aos requisitos da carreira, como há diferentes cargos em cada órgão, é fundamental abordar as carências identificadas em avaliações de desempenho e fortalecer as equipes de trabalho. Um exemplo de desenvolvimento de capacitação das equipes é a realização de treinamentos e workshops para atualização de habilidades e conhecimentos dos membros da equipe. Esses treinamentos podem ser realizados de forma presencial ou online e podem incluir palestras, estudos de caso, exercícios práticos, *role-playing*, entre outros métodos.

Uma grande mudança na gestão de pessoal no setor público ocorreu durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, ocorrido em 1995. “A elaboração do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado apresentou uma abordagem integrada, em que a gestão de pessoas na Administração Pública se relacionava a uma nova compreensão da máquina estatal” (Costin, 2010, p. 176). Uma das mudanças foi na avaliação probatória de funcionários públicos, um processo utilizado para avaliar o desempenho e a adequação desses profissionais ao cargo que ocupam. Durante a avaliação probatória, são considerados diversos aspectos, como a qualidade do trabalho realizado, o cumprimento das obrigações e metas estabelecidas, a capacidade de trabalhar em equipe e de seguir normas e procedimentos, além do comportamento ético e profissional.

Outro elemento importante no setor público é a avaliação de desempenho dos funcionários, um processo usado para avaliar o trabalho realizado pelos servidores e sua contribuição para os objetivos e metas do órgão ou entidade em que trabalham (Costin, 2010). Essa avaliação visa identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria no desempenho do servidor, além de definir planos de desenvolvimento profissional e metas para o período seguinte.

## 2.2 Qualidade de Vida no Trabalho

A abordagem da QVT, conforme proposta por Limongi-França (1996), enfatiza o conjunto de ações que uma empresa realiza no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho. Essas ações visam satisfazer as necessidades do trabalhador nas tarefas rotineiras da organização, promovendo seu desenvolvimento pessoal e profissional.

De acordo com Ferreira (2013), apesar da falta de consenso sobre o surgimento do conceito de QVT, aceita-se, de acordo com Fernandes (1996), que a sua origem remonta a 1950, com os estudos de Eric Trist e outros pesquisadores no Instituto Tavistock, em Londres. Tendo um olhar mais histórico, vislumbra-se a ideia de que o tema vem sendo estudado cientificamente desde a implementação de Taylor sobre a administração científica (Ferreira, 2013).

Durante a evolução da Teoria Contingencial, a qual teve a premissa que não existe uma única estrutura organizacional, foi que o movimento pela qualidade de vida no trabalho se desenvolveu, isso se realizou por volta de 1960 (Donaldson, 1999, 2015; Espejo, 2008; Hamann, 2017). Segundo Ferreira (2013), os trabalhadores começaram a ter maior atenção na década de 1960, quando, sobretudo nos Estados Unidos, houve maior preocupação com os impactos do emprego na saúde e no bem-estar dos trabalhadores.

No entanto, o termo QVT foi cunhado apenas em meados de 1970, por Louis Davis (Limongi-França, 2012). Nesta época, países do ocidente foram acometidos por uma grave crise econômica, que influenciou a postura das instituições e dos estudiosos, direcionando atenções para a própria sobrevivência das organizações e, por conseguinte, limitando os avanços dos

estudos voltados à qualidade de vida no trabalho (Campana, 2011; Cavalcante *et al.*, 2018; Limongi-França & Arellano, 2002; Martins, 2010). A GP desempenha um papel fundamental na criação de um ambiente de trabalho que promove a QVT. Quando as organizações adotam práticas de gestão de pessoas voltadas para o bem-estar dos funcionários, isso pode resultar em maior satisfação, produtividade e retenção de talentos, contribuindo para a QVT (Limongi-França, 2012)

Um modelo para avaliar a QVT citado por Ferreira (2013), é o de Emery e Trist, também conhecido como modelo sociotécnico, desenvolvido por Eric Trist e A. Kenneth Emery, nas décadas de 1950 e 1960. Esse modelo propõe uma abordagem integrada para a análise e melhoria do desempenho organizacional, considerando tanto os aspectos técnicos quanto os aspectos sociais e humanos das organizações. O modelo sociotécnico considera as organizações como sistemas complexos que englobam interações entre pessoas, tecnologias e ambiente. Ele preconiza uma análise holística das organizações, abordando não apenas os processos técnicos, mas também as relações humanas e sociais. Destaca-se pela ênfase no design organizacional, promovendo flexibilidade e adaptabilidade às mudanças, facilitando a integração de novas tecnologias e a busca pela melhoria contínua do desempenho. Tal modelo é apresentado na Figura 1.

**Figura 1 – Propriedade do trabalho**

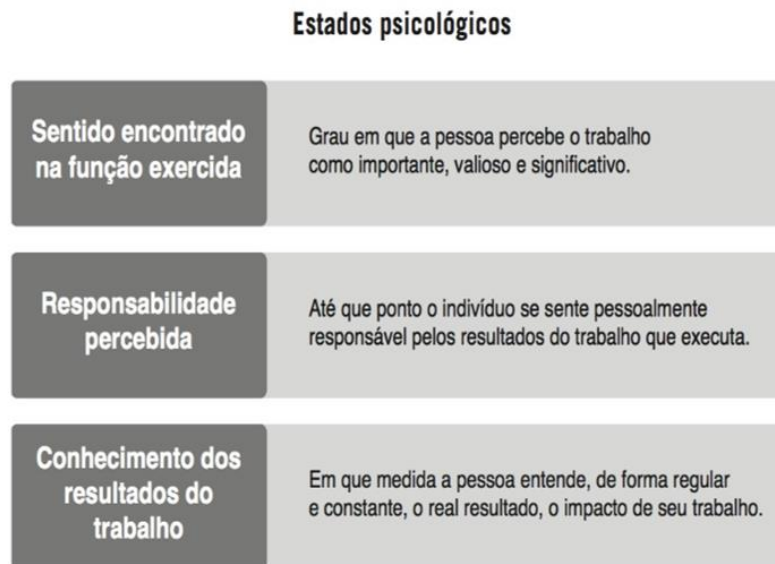
Propriedades do trabalho	
Variedade e desafio	Deve conter sempre desafios e variedade de tarefas.
Aprendizagem contínua	Deve oferecer uma perspectiva de aprendizagem regular.
Margem de manobra e autonomia	Deve estimular a capacidade de decisão.
Reconhecimento e apoio	Deve ser reconhecido e apoiado pelos outros na organização.
Contribuição social que faz sentido	Deve conter o prazer de contribuir para a sociedade.
Futuro desejável	Deve permitir vislumbrar um futuro desejável e atividades de aperfeiçoamento e orientação.

Fonte: Ferreira (2013, p. 138)

Outro modelo mencionado por Ferreira (2013) é o de Hackman e Oldham, também conhecido como Modelo de Características do Trabalho. Desenvolvido por J. Richard Hackman e Greg R. Oldham na década de 1970, este modelo sugere que resultados como motivação interna, satisfação no trabalho, qualidade no desempenho, e baixa taxa de absenteísmo e rotatividade são alcançados quando certos estados psicológicos estão presentes em um determinado trabalho. De acordo com o modelo, há cinco características do trabalho que afetam a motivação e a satisfação do trabalhador: variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e feedback. Essas características do trabalho podem ser

manipuladas de acordo com o modelo para melhorar a motivação e satisfação do trabalhador, resultando em um desempenho aprimorado, como apresentado na Figura 2.

**Figura 2 – Estados psicológicos**



Fonte: Ferreira (2013, p. 141)

Além disso, outro modelo teórico para avaliar a QVT é o de Walton (1974), o qual identificou oito critérios cruciais que impactam significativamente os trabalhadores em seu ambiente de trabalho. Tais critérios são apresentados no Quadro 1.

**Quadro 1- Critérios Modelo Walton**



Dimensão	Descrição
1. Condições de segurança e saúde no trabalho	Estabelecimento de horários razoáveis, criação de condições físicas seguras e minimização de riscos para a saúde dos trabalhadores.
2. Compensação justa e adequada	Equidade salarial considerando esforço, habilidades, experiência e responsabilidades, tanto internamente quanto no mercado de trabalho.
3. Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia no trabalho, utilização de diversas habilidades, acesso a informações, complexidade das tarefas e capacidade de planejamento.
4. Chances de crescimento contínuo e segurança no emprego	Oportunidades de carreira e crescimento profissional, levando em conta a educação formal do trabalhador.
5. Integração social na empresa	Qualidade das relações interpessoais no ambiente de trabalho e o grau de identificação do trabalhador com a organização.
6. Constitucionalismo	Existência de normas que estabelecem direitos e deveres dos trabalhadores, como privacidade, tratamento justo e liberdade de expressão.
7. Trabalho e espaço total de vida	Como a experiência de trabalho afeta outras áreas da vida do trabalhador, incluindo relações familiares e vida pessoal.
8. Relevância social da vida no trabalho	Importância da empresa na sociedade, sua responsabilidade social, qualidade de produtos, ambiente de trabalho e práticas éticas.

Fonte: adaptado Ferreira (2013, p. 139)

Apesar da aplicação abrangente do modelo de Walton, autores como Alfenas e Ruiz (2015) frisam que este modelo não é capaz de detectar especificidades existentes nas dimensões da QVT e em organizações públicas. Dessa forma, eles entendem que se faz necessário a realização de estudos que fundamentem a proposição de modelos alternativos usados para possibilitar a opção por aqueles que melhor se adequam à realidade do servidor público.

Destaca-se que as organizações públicas desenvolveram estratégias facilitadoras de implementações de políticas voltadas a QVT. Primeiramente elas devem compreender seu papel institucional e estudar a realidade vivenciada pelos servidores, buscando englobar suas percepções, necessidades e anseios. Assim, tais organizações terão condições de repensar suas práticas para que procedam às devidas adequações (Ferreira, 2015; Klein *et al.*, 2019).

Bons níveis de QVT tendem a gerar comprometimento e satisfação no trabalho. Em contrapartida a percepção negativa tende a imprimir nos servidores uma predisposição ao estresse ocupacional, inclusive, podendo causar ansiedade e desencadear outros transtornos (Andrade *et al.*, 2018; Azevedo *et al.*, 2017; Santana *et al.*, 2012; Silva & Trein, 2012; Teixeira *et al.*, 2019).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para obter os resultados e respostas acerca da problematização apresentada neste trabalho, foi utilizada a pesquisa quantitativa. De acordo com Render, Stair e Hanna (2010), a análise quantitativa envolve várias etapas: definir o problema, criar um modelo, coletar dados, encontrar uma solução, testar e analisar os resultados. Pode-se avançar etapas antes que conclua uma, permitindo mais ajustes e melhorias contínuas.

O presente estudo tem caráter descritivo exploratório, pois como destaca Oppenheim (1993, p. 68) “ajuda na formulação do problema da pesquisa, na articulação de dimensões e hipóteses e nos detalhes da construção dos instrumentos”. Ainda, este estudo adota a abordagem de estudo de caso, conforme definido por Yin (2005). Essa escolha metodológica decorre da necessidade de compreender fenômenos sociais complexos de maneira aprofundada. Em resumo, o estudo de caso permite que os pesquisadores se concentrem em um caso específico, mantendo uma perspectiva holística do mundo real.

Esta pesquisa foi conduzida no ambiente interno de um órgão público. De acordo com Vasconcelos e Ferreira (2019) essa abordagem desempenha um papel fundamental ao proporcionar *insights* e informações detalhadas sobre o contexto específico do órgão público em questão. Mais especificamente, a pesquisa foi realizada junto aos servidores da Secretaria Municipal de Saúde (SMS) de Lagoa dos Três Cantos/RS, a população da pesquisa. De acordo com Roesch (2013), a população é um grupo de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para um propósito específico de um estudo.

A população da pesquisa foram todos os trinta e sete servidores da Secretaria Municipal de Saúde e da Unidade Básica de Saúde (UBS) da cidade de Lagoa dos Três Cantos, com idade entre 21 anos e 60 anos O questionário foi aplicado via e-mail, na plataforma *Google Forms*, pois entende-se que é uma forma de melhor registro e contabilização dos resultados (Mota, 2019).

Nessa lógica, o questionário foi utilizado como técnica de coleta de dados, o qual, segundo Gil (2019), constitui-se numa técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamentos do presente ou passado. Tal instrumento padroniza as respostas para facilitar a comparação e análise quantitativa, e possibilidade de relato claro dos resultados por meio de sua representação em tabelas, gráficos e estatísticas descritivas. Além disso, as respostas pré-determinadas proporcionaram uma estrutura padronizada para coletar informações relevantes para os objetivos da pesquisa.

A pesquisa foi conduzida ao longo de 15 dias, com a aplicação do questionário ocorrendo entre 5 de outubro e 20 de outubro de 2023. No total foram enviados 37 questionários do *Google Forms* e coletados um total de 25, o percentual de retorno dos respondentes da Secretaria Municipal de Saúde foi de 68%. Importante ressaltar que o público abordado equivale a 50% concursados e 50% não concursados (cargos comissionados, contrato por tempo determinado). O questionário foi distribuído tanto no grupo de *WhatsApp* da Unidade Básica de Saúde quanto individualmente. As respostas coletadas foram classificadas com base nas variáveis abordadas na pesquisa.

A análise deste estudo leva em consideração o modelo de Walton (Ferreira, 2013, p. 139) devido à sua ampla aplicabilidade e eficiência na identificação de questões problemáticas e resultados relacionados à QVT. O modelo oferece uma estrutura abrangente para avaliar e melhorar a QVT, reconhecendo que o bem-estar dos funcionários é influenciado por múltiplos fatores que vão além das condições físicas de trabalho, tornando-o uma ferramenta valiosa para



organizações que desejam criar ambientes de trabalho mais satisfatórios e produtivos. É importante notar que, embora não haja um modelo específico para medir a QVT no setor público, este modelo se mostrou o mais apropriado para a análise, dada sua versatilidade e capacidade de abordar as complexidades envolvidas na avaliação da QVT. As variáveis avaliadas estão alinhadas com as oito categorias definidas por Walton.

Assim, a análise e interpretação dos resultados foi realizada por meio da análise estatística simples de dados, gerando gráficos que facilitam as interpretações e análise de acordo com o referencial teórico aqui trabalhado. Na sequência tais análises são realizadas.

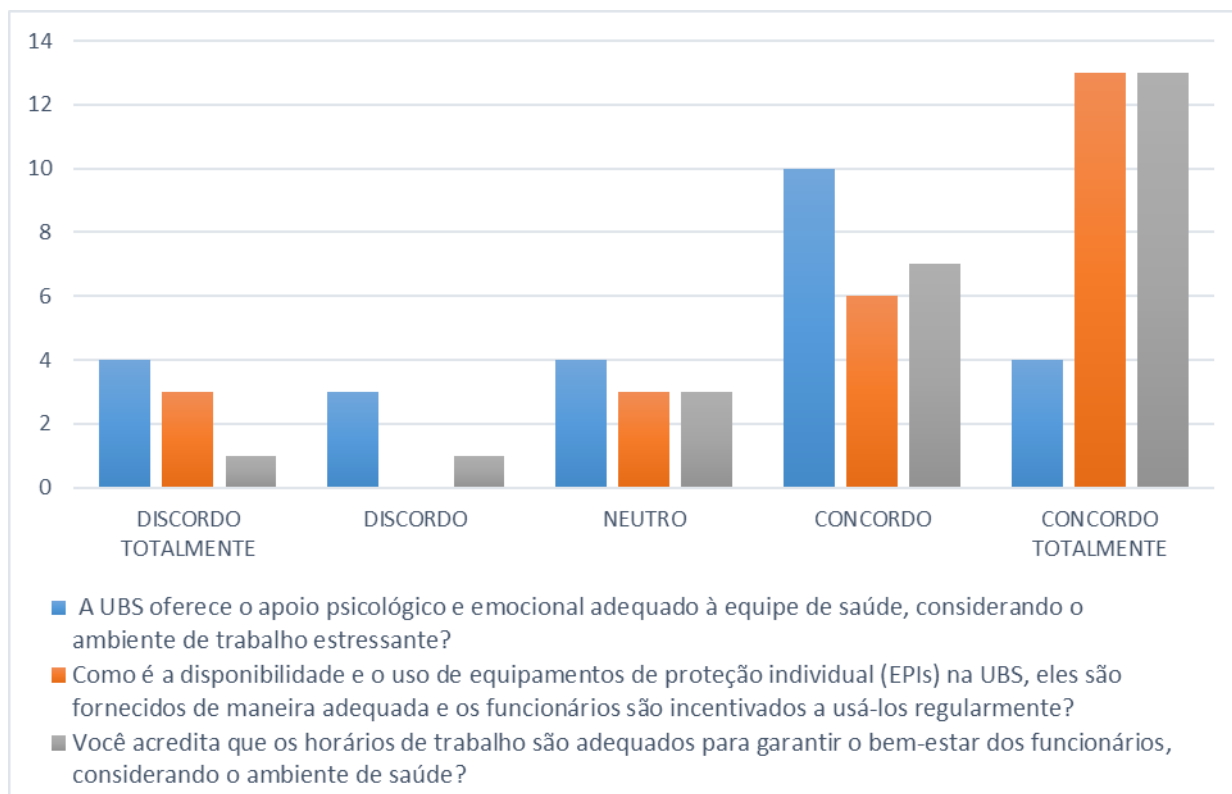
## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Nesta seção é apresentado e analisado os dados coletados na UBS e na SMS referentes à QVT no setor público, seguindo a abordagem dos oito fatores de Walton (1974). Essa análise abrange uma variedade de variáveis relevantes e permite compreender em profundidade os aspectos que influenciam a QVT dos funcionários no setor público. As oito variáveis propostas por Walton possibilitam uma análise abrangente e multidimensional da qualidade de vida dos servidores na UBS, abordando fatores como remuneração, segurança no ambiente de trabalho, oportunidades de desenvolvimento profissional, relações interpessoais e o grau de realização no trabalho. Compreender essas variáveis é fundamental para a formulação de políticas e práticas que desejem melhorar a QVT dos servidores da Saúde, resultando em benefícios tanto para os funcionários quanto para os pacientes que dependem de seus serviços.

### **4.1 Condições de segurança e saúde no trabalho**

A análise dos dados fornecidos revela insights importantes sobre a percepção dos funcionários da UBS em relação a três aspectos cruciais do ambiente de trabalho. Na sequência apresenta-se o Gráfico 1 para melhor análise e compreensão.

Gráfico 1 – Condições de segurança e saúde no trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Realizando uma avaliação do gráfico, percebe-se que o apoio psicológico e emocional é o menor índice de concordância, este, está associado à variável relacionada ao apoio psicológico e emocional na Unidade Básica de Saúde (UBS). Embora a maioria dos participantes ainda concorde, seja parcial ou totalmente, que a UBS oferece apoio psicológico e emocional adequado à equipe de saúde, é notável que essa área apresenta uma menor taxa de concordância em comparação com as outras variáveis avaliadas. Este desequilíbrio sugere a necessidade de uma atenção mais específica e possíveis melhorias nesse aspecto do ambiente de trabalho. A presença de respostas neutras e discordantes destaca a importância de abordar questões relacionadas ao suporte psicológico e emocional para garantir o bem-estar geral dos funcionários.

Em segundo, a disponibilidade e o uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) são aspectos fundamentais da segurança no ambiente de saúde, e os dados indicam que a maioria dos funcionários concorda que esses equipamentos são fornecidos de maneira adequada e incentivados a usá-los regularmente. No entanto, é importante manter a vigilância para garantir que a conformidade com os protocolos de segurança seja mantida e que os profissionais continuem a aderir os procedimentos recomendados.

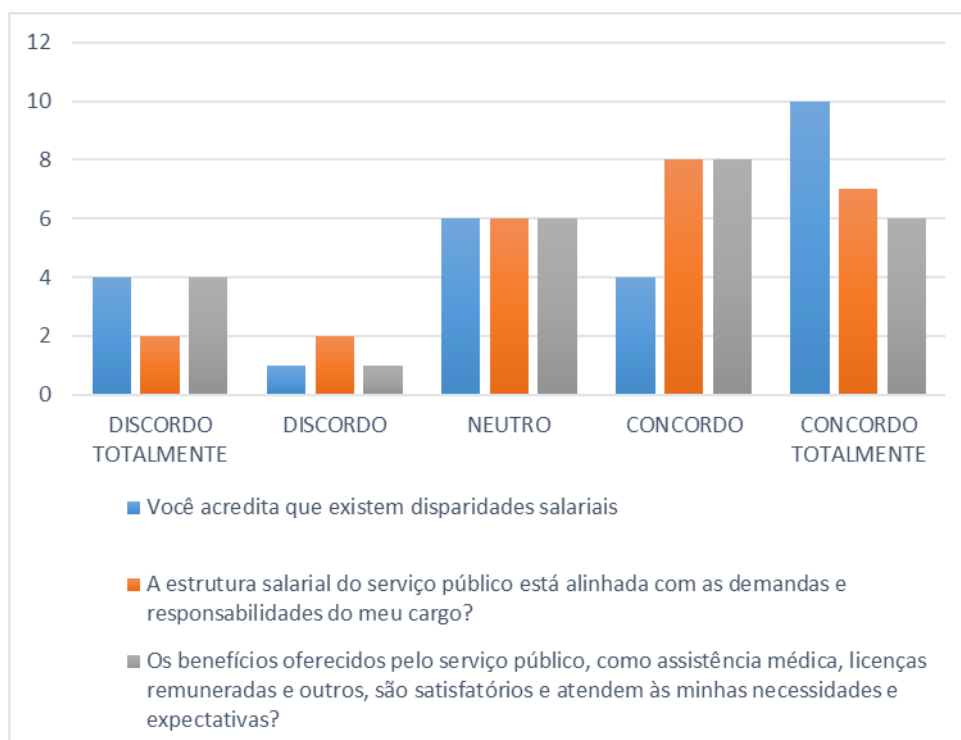
Ademais, a percepção dos horários de trabalho também é essencial para o bem-estar dos funcionários na UBS. A maioria dos respondentes concorda que os horários são adequados para garantir seu bem-estar, o que é um sinal positivo de que a administração está considerando as necessidades dos funcionários.

Em resumo, os resultados indicam que a UBS está abordando positivamente as condições de segurança e saúde no trabalho. Entretanto faz-se necessário atenção no apoio psicológico fornecido, pois é onde encontra-se maior discrepância, de acordo com o modelo de Walton. Sugere-se que a UBS considere a implementação de programas de saúde mental, oferecendo treinamento para gestores e profissionais de recursos humanos sobre a importância do apoio psicológico, realizando avaliações regulares das necessidades de saúde mental. Além disso, a promoção de atividades de bem-estar, a criação de canais de comunicação abertos e confidenciais, são práticas que podem contribuir para a melhoria do apoio psicológico. Essa abordagem abrangente contribui para a satisfação e bem-estar geral dos funcionários, minimizando riscos e sendo seguro para os funcionários e munícipes que frequentam o local.

## 4.2 Compensação justa e adequada

Na variável sobre compensação justa e adequada, foram aplicadas 3 questões, segue Gráfico 2 para análise.

Gráfico 2- Compensação justa e adequada



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A análise dos dados revela uma diversidade de opiniões entre os funcionários do serviço público em relação a questões salariais e benefícios. Em relação à existência de disparidades salariais, um número considerável concorda, indicando preocupações com desigualdades salariais dentro da organização. No entanto, um grupo significativo permanece neutro, possivelmente refletindo uma falta de clareza ou informações sobre o assunto.

Quanto à estrutura salarial e benefícios, a maioria dos funcionários concorda que estão alinhados com suas demandas e atendem às suas necessidades, o que sugere uma satisfação

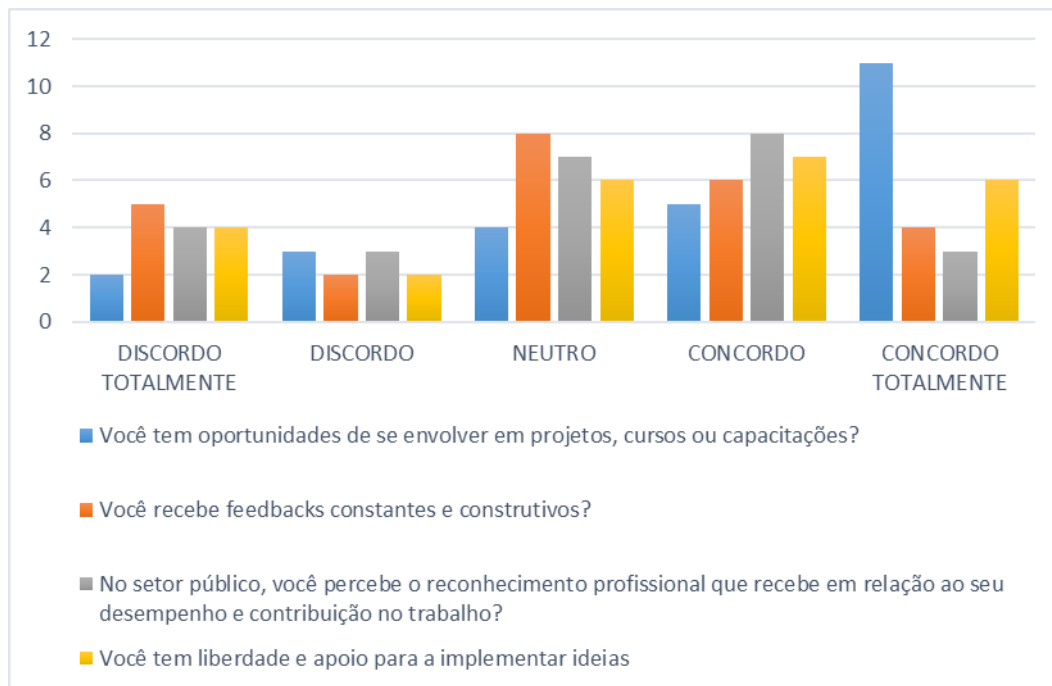
geral com esses aspectos. Isso pode indicar que, apesar das preocupações com disparidades salariais, os funcionários estão satisfeitos com a estrutura global de remuneração e benefícios oferecidos pelo serviço público. Essas respostas podem ser úteis para a administração pública na identificação de áreas de preocupação e no desenvolvimento de estratégias para melhorar a satisfação e a equidade no local de trabalho.

A análise está em concordância com a variável de Walton sobre Compensação Justa e adequada, embora os resultados indiquem uma dualidade nas percepções dos funcionários. Enquanto há satisfação geral com a estrutura salarial e benefícios, a concordância sobre disparidades salariais destaca uma preocupação com a equidade econômica. Isso sugere a importância de abordar questões de disparidade salarial para promover uma compensação mais justa e adequada. A administração pública pode utilizar esses *insights* para desenvolver estratégias que visem melhorar a equidade econômica, promovendo assim um ambiente de trabalho mais justo e satisfatório.

### 4.3 Oportunidades e desenvolvimento

Na variável referente a oportunidades, foram aplicadas 4 questões. Segue gráfico para análise.

Gráfico 3- Oportunidades e desenvolvimento



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Em primeiro lugar, a maioria dos respondentes enxerga oportunidades para se envolver em projetos, cursos e capacitações, o que reflete positivamente na promoção do desenvolvimento profissional. Quanto ao recebimento de feedbacks, a maioria dos funcionários está satisfeita com a constância e aos feedbacks recebidos, indicando um sistema de comunicação aberta e útil. A presença de poucas discordâncias sugere que o feedback é, em

grande parte, percebido como positivo, mas a existência de respostas neutras destaca a necessidade de uma avaliação mais precisa do feedback em diferentes contextos.

No que diz respeito ao reconhecimento profissional, a maioria dos funcionários sente que seu desempenho é valorizado. No entanto, algumas discordâncias sugerem que nem todos têm a mesma percepção. A presença de respostas neutras indica a complexidade desse reconhecimento. Quanto à liberdade para inovar, a maioria dos funcionários se sente à vontade para implementar suas ideias, crucial para criatividade e eficiência. Entretanto, as respostas neutras ressaltam a importância de diretrizes e políticas mais transparentes e favoráveis à promoção da inovação no setor público em geral.

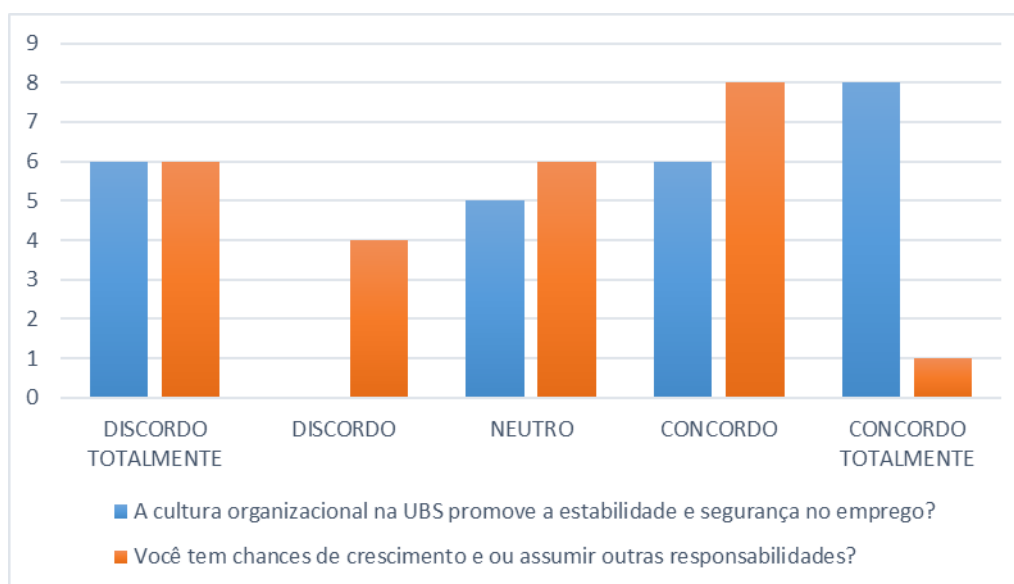
Os resultados indicam uma sintonia geral com as dimensões do modelo de Walton relacionadas ao crescimento pessoal, comunicação eficaz, reconhecimento e autonomia. No entanto, a presença de respostas neutras em algumas áreas sugere a necessidade de uma avaliação mais precisa e de políticas transparentes para promover uma cultura de inovação no setor público.

É importante reconhecer o contexto desafiador inerente a ambientes dependentes do governo, onde a implementação de novas ideias pode encontrar obstáculos. Apesar dessas dificuldades, os resultados fornecem *insights* valiosos para aprimorar práticas existentes, fortalecer a comunicação e o reconhecimento, e desenvolver estratégias para promover a inovação de maneira eficaz no setor público.

#### 4.4 Crescimento e segurança

O tópico Crescimento e segurança abordou duas (2) questões, referentes a estabilidade e oportunidades de assumir novas responsabilidades.

Gráfico 4- Crescimento e segurança



Fonte: Elaborado pela autora (2023).



Constata-se que o trabalho no setor público geralmente promove estabilidade e segurança, no entanto, nota-se um número considerável de respondentes neutros e discordantes. Essa percepção pode variar de acordo com a natureza do vínculo do servidor, seja ele concursado, contratado ou ocupante de cargos comissionados.

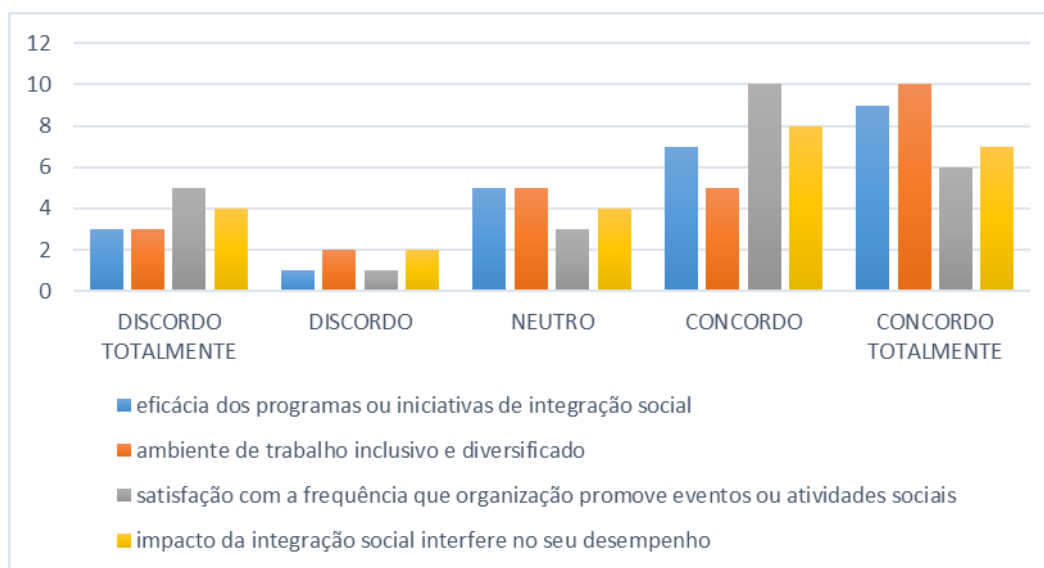
Em relação às oportunidades de crescimento e assumir outras responsabilidades na UBS, há uma notável diversidade de perspectivas entre os membros da equipe, indicando variações significativas em suas percepções. Essa diversidade de opiniões não apenas reflete a complexidade das dinâmicas organizacionais, mas também a singularidade das aspirações e experiências individuais dos funcionários. Essas percepções divergentes são influenciadas por fatores como a disponibilidade de treinamento, a oportunidade de ocupar cargos mais altos e o estilo de liderança. Portanto, levar em conta essa diversidade de perspectivas é fundamental para aprimorar a gestão de talentos e criar um ambiente de trabalho mais inclusivo e motivador.

Em síntese, os resultados apontam para a necessidade de uma abordagem sensível à diversidade de perspectivas dos funcionários, tanto em termos de estabilidade quanto de oportunidades de crescimento na UBS. Essa abordagem alinhada à variável do modelo de Walton ressalta a importância de promover um ambiente de trabalho que reconheça e atenda às diferentes aspirações e experiências individuais, considerando fatores como treinamento, promoção e estilo de liderança. Ao fazê-lo, a gestão de talentos pode ser aprimorada, resultando em um ambiente mais inclusivo e motivador, coerente com as dimensões de segurança e crescimento do modelo de Walton.

#### 4.5 Integração social

A variável sobre a integração social foi dividida em 4 (quatro) perguntas, apresentadas no gráfico.

Gráfico 5- Integração social



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Os dados mostram que a maioria dos respondentes concorda (Concordo e Concordo Totalmente) com a eficácia dos programas de integração social, indicando que eles acreditam que esses programas são eficazes em promover a integração social no local de trabalho. O ambiente de trabalho é inclusivo e diversificado, com a maioria concordando com essas afirmações. Além disso, a maioria dos respondentes também está satisfeita com a frequência das atividades sociais promovidas pela organização.

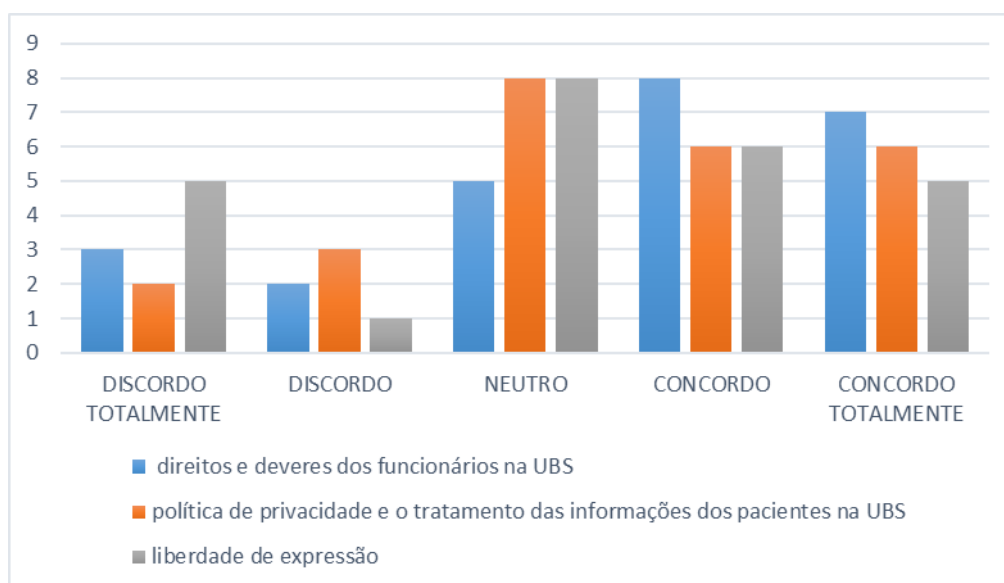
No entanto, em relação ao impacto da integração social no desempenho dos respondentes, os resultados são mais mistos, com uma divisão equilibrada entre concordâncias e discordâncias. Isso sugere que as percepções sobre o impacto da integração social podem variar de pessoa para pessoa. Pode ser importante investigar mais a fundo as percepções sobre o impacto da integração social no desempenho e considerar maneiras de melhorar essa área com base nas opiniões dos funcionários.

Os resultados apontam para uma eficácia percebida nos programas de integração social, indicando uma atmosfera de trabalho inclusiva e diversificada. No entanto, a divisão nas percepções sobre o impacto no desempenho destaca a necessidade de uma investigação mais aprofundada. Nota-se que o local investe em programas de interação conforme o modelo de Walton, mas considerar as opiniões dos funcionários é fundamental para otimizar as práticas de integração social, buscando um equilíbrio efetivo entre o aspecto social e o impacto positivo no desempenho.

#### 4.6 Constitucionalismo

Na variável Constitucionalismo, foram aplicadas 3 (três) questões. Segue gráfico para análise.

Gráfico 6- Constitucionalismo



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A análise aponta que a maioria dos respondentes tendem a concordar com os direitos e deveres dos funcionários na SMS e com a importância da liberdade de expressão. No entanto, em relação à política de privacidade e ao tratamento das informações dos pacientes na UBS, a maioria dos participantes se mostra neutra, indicando uma possível falta de consenso ou clareza sobre essa questão específica.

Os resultados sugerem que a UBS conta com o apoio da maioria dos funcionários em relação aos seus direitos e deveres, assim como à liberdade de expressão, embora alguns tenham uma visão neutra. No entanto, a questão da política de privacidade e tratamento das informações dos pacientes requer uma análise mais detalhada e esclarecimento das políticas e procedimentos para garantir a confiança e compreensão dos funcionários, especialmente em uma cidade pequena onde a interação dentro e fora do ambiente profissional pode influenciar as respostas dos servidores.

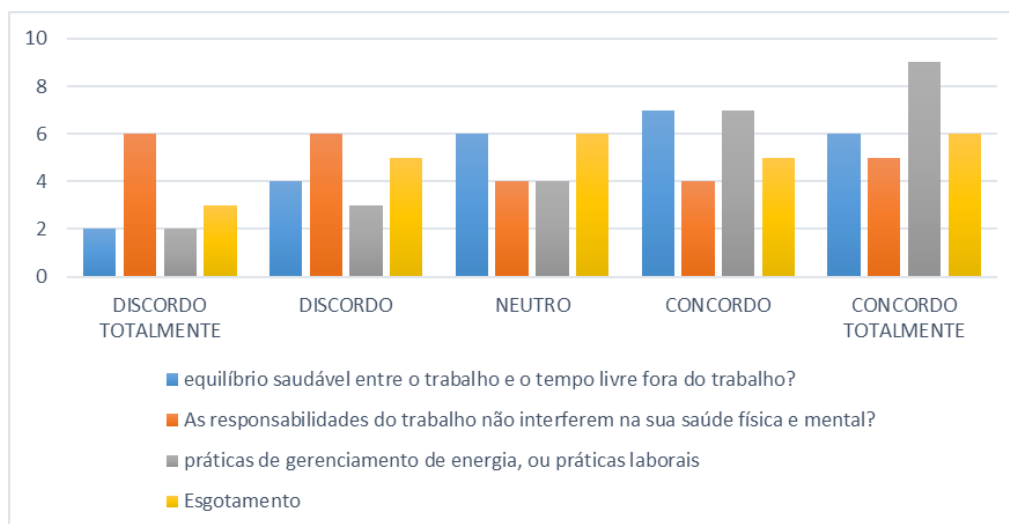
Ainda sobre constitucionalismo, Garcia (2010) discorre acerca da alternância de poder intrínseca ao serviço público, que resulta em receio quanto à postura a ser adotada por novas gestões e, por consequência, quanto a alterações no planejamento e forma de condução das atividades laborais. A rotatividade, ou seja, quando as pessoas mudam de posição ou trabalho com frequência, pode causar desconforto e preocupação sobre as ações que fazemos no nosso trabalho. Às vezes, isso pode levar a retaliações e conflitos mais tarde.

Os resultados indicam uma base sólida de apoio aos direitos e deveres, bem como à liberdade de expressão na UBS, alinhando-se com as dimensões de segurança e autonomia do modelo de Walton. No entanto, a questão da política de privacidade requer atenção, destacando a necessidade de esclarecimentos para garantir uma compreensão consistente.

#### 4.7 Trabalho e lazer

No quesito trabalho e lazer, foram aplicadas 4 (quatro) questões, conforme apresentado no gráfico abaixo.

Gráfico 7- Trabalho e lazer



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

É possível observar que a maioria dos respondentes parece concordar, em diferentes graus, da ideia de um equilíbrio saudável entre o trabalho e o tempo livre fora do trabalho, bem como das práticas de gerenciamento de energia ou práticas laborais. Isso indica uma preocupação significativa com o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, bem como com as práticas de gestão de energia ou laborais em vigor.

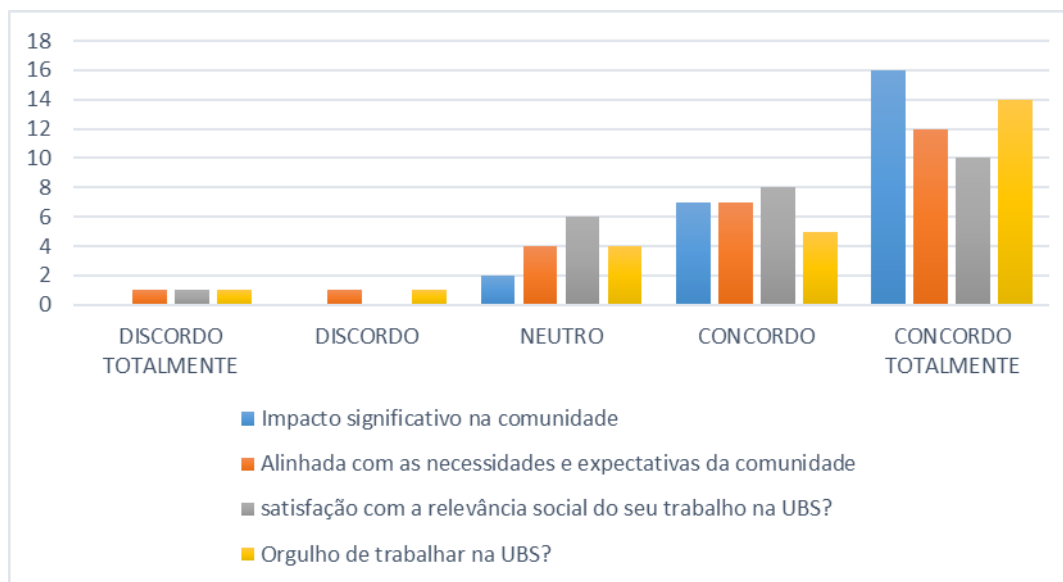
Além disso, a maioria dos participantes discorda que as responsabilidades do trabalho não interferem na sua saúde física e mental, sugerindo que muitos podem estar enfrentando algum nível de estresse ou pressão no ambiente de trabalho. Também é notável que a pergunta referente ao esgotamento recebeu uma pontuação baixa na escala de concordância, o que sugere que os respondentes podem estar enfrentando níveis de exaustão ou esgotamento no trabalho.

Os resultados apontam para uma forte preocupação com o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, indicando um alinhamento com as dimensões de autonomia e equilíbrio do modelo de Walton. No entanto, as discordâncias sobre o impacto das responsabilidades do trabalho na saúde física e mental, juntamente com a baixa concordância sobre o esgotamento, destacam desafios significativos relacionados à saúde e bem-estar no ambiente de trabalho. Isso sugere a necessidade de estratégias eficazes de gerenciamento de estresse e promoção da saúde para garantir um ambiente de trabalho saudável e sustentável.

#### 4.8 Relevância social

Na variável relevância social, foram aplicadas 4 (quatro) questões, conforme apresentado abaixo.

Gráfico 8- Relevância social



Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

A análise revela que a maioria dos respondentes concorda fortemente ou concorda com o impacto significativo da UBS na comunidade, a alinhamento com as necessidades e expectativas da comunidade, a satisfação com a relevância social do trabalho na UBS e o orgulho de trabalhar na UBS. Essa alta concordância indica que os funcionários da UBS

geralmente percebem seu trabalho como socialmente relevante e se sentem orgulhosos do que fazem, além de acreditarem que a UBS tem um impacto significativo na comunidade e atende às expectativas da mesma.

Há uma minoria de respondentes que se mantém neutra em algumas questões, mas a falta de discordância significativa sugere uma forte satisfação e reconhecimento positivo por parte dos funcionários em relação ao seu trabalho na UBS e ao impacto da instituição na comunidade.

Os resultados indicam uma forte satisfação e reconhecimento positivo por parte dos funcionários em relação à relevância social do trabalho na UBS. Isso se alinha diretamente com as dimensões sociais, de crescimento pessoal e reconhecimento do modelo de Walton. A percepção de impacto positivo na comunidade, o alinhamento com as expectativas da comunidade, a satisfação e o orgulho refletem um ambiente de trabalho onde os funcionários se sentem conectados e comprometidos com a missão social da UBS. Essa conclusão reforça a importância de reconhecer e valorizar a contribuição dos funcionários para o bem da comunidade, promovendo um ambiente de trabalho gratificante.

No final do questionário, foi aberto o momento das sugestões de melhorias para os respondentes, os quais deixaram suas opiniões. Em conclusão, as sugestões de melhorias apresentadas pelos colaboradores revelam aspectos cruciais para fortalecer a motivação e a satisfação no ambiente de trabalho na Unidade Básica de Saúde (UBS). A ênfase na necessidade de suporte psicológico, treinamento eficaz e um ambiente empático ressalta a importância de abordagens holísticas para o bem-estar dos funcionários. A demanda por reconhecimento e feedback construtivo destaca a relevância de um sistema de reconhecimento mais robusto e práticas de comunicação efetivas. As sugestões relacionadas a regras claras, respeito à hierarquia e coerência nas ações apontam para a importância de uma governança transparente e equitativa. A ênfase na saúde mental destaca a necessidade de programas proativos para lidar com o esgotamento profissional. Em suma, as recomendações convergem para a criação de um ambiente de trabalho mais saudável, colaborativo e motivador, alinhado aos anseios e necessidades dos colaboradores da UBS.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portanto, conforme os dados acima, compreende-se que a QVT dos funcionários está relacionada com os resultados que eles entregam, seja em termos de produtividade ou da qualidade dos serviços prestados, este trabalho teve como seu objetivo principal a análise da qualidade de vida dos servidores públicos da UBS no município de Lagoa dos Três Cantos, no estado do Rio Grande do Sul. O estudo se deu principalmente devido à ausência de pesquisas semelhantes na cidade, e, mais significativamente, por se tratar do setor público, parte-se do pressuposto de que a satisfação dos funcionários está intrinsecamente relacionada aos resultados que eles entregam, tanto em termos de produtividade quanto na qualidade dos serviços prestados. Os resultados revelaram uma série de *insights* sobre a dinâmica de trabalho na UBS e a percepção dos servidores.

Ao concluir a pesquisa, pode-se afirmar que o objetivo do estudo foi atingido, percebeu-se que a gestão municipal geralmente atendeu à maioria das demandas dos funcionários, demonstrando esforços para manter um ambiente de trabalho favorável. Entretanto, observa-se, uma minoria que se mostrou indiferente ou insatisfeita em certos aspectos, sugerindo a existência de áreas passíveis de melhoria. Especificamente, as variáveis "trabalho e lazer,"



"constitucionalismo," e "compensação justa e adequada" destacaram-se como áreas de preocupação.

Nas principais questões em que as respostas foram predominantemente negativas ou neutras, destacam-se a variável "trabalho e lazer" e "constitucionalismo", nas quais foram observadas disparidades significativas. Além disso, a variável relacionada à "compensação justa e adequada" apresentou uma divisão equilibrada, o que levanta questionamentos e sugere a necessidade de possíveis melhorias.

Por outro lado, as respostas positivas em outras variáveis apontaram para um nível considerável de coleguismo e satisfação dos servidores com os serviços prestados e os benefícios recebidos. Esses resultados sugerem um ambiente de trabalho coeso e positivo, que, mesmo com desafios, continua a ser um ambiente onde a equipe valoriza seu papel e contribuição para a comunidade.

Ressalta-se que o método de coleta de dados via *WhatsApp* demonstrou eficácia, entretanto, é importante reconhecer que a obtenção de respostas não foi isenta de desafios, e a dificuldade em obter participação ativa dos respondentes se mostrou evidente. Cita-se também como limitação do estudo o número de funcionários concursados e não concursados o que pode interferir nos resultados causando discrepâncias, principalmente no que tange a remuneração e estabilidade. Conclui-se que pesquisas nesse contexto têm um potencial significativo para promover melhorias no ambiente de trabalho, e as áreas de preocupação identificadas podem servir como diretrizes para ações futuras.

Em última análise, este estudo preencheu uma lacuna de conhecimento relevante, oferecendo um retrato da qualidade de vida dos servidores da UBS. Essa pesquisa pode beneficiar tanto os próprios servidores, ao identificar áreas de atenção, quanto os cidadãos que dependem dos serviços da UBS, já que a qualidade de vida dos funcionários influencia diretamente a qualidade dos serviços prestados à comunidade. Com esse estudo abre caminhos para novas pesquisas, como por exemplo, como a tecnologia impacta no atendimento público, a análise de fatores culturais e organizacionais, entre outros.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALFENAS, R. A. S.; RUIZ, V. M. Um Panorama de Estudos Sobre Qualidade de Vida no Trabalho na Administração Pública Brasileira no Período de 2007 a 2013. **Revista Organizações em Contexto**, v. 11, n. 22, p. 143-167, 2015.

AMÂNCIO, L. P.; MENDES, D. C.; MARTINS, S. Qualidade de Vida no Trabalho nas Organizações Públicas Brasileiras: uma Revisão Integrativa da Literatura. **Teoria e Prática em Administração**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 88-102, 2021. DOI: 10.22478/ufpb.2238-104X.2021v11n2.57593.

ANDRADE, L. B. L.; LAAT, E. F.; STEFANO, S. R. Qualidade de Vida no Trabalho e Comprometimento com a Carreira de Diretores de Escolas Públicas. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 17, n. 1, 2018.

ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional** - Edição Compacta, 2.<sup>a</sup> ed. São Paulo: ATLAS. Grupo GEN, 2014. E-book. ISBN 9788522491292. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522491292/>. Acesso em: 12 mai. 2023.

AZEVEDO, B. D. S., NERY, A. A., & CARDOSO, J. P. Estresse ocupacional e insatisfação com qualidade de vida no trabalho na enfermagem. **Revista Texto e Contexto Enfermagem**, 2017. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/tce/a/JzmFMJqV9QRsJwD3nkvG9KH/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 25 mai. 2023

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. São Paulo- Editora ARTMED: Grupo A, 2006. E-book. ISBN 9788536309880. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536309880/>. Acesso em: 21 mai. 2023.

CAMPANA, D. **Desenvolvimento e avaliação de projeto em qualidade de vida no trabalho (QVT)**: indicadores de produtividade e saúde nas organizações. Dissertação (Mestrado em Economia, Organizações e Gestão do Conhecimento) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2011. Acesso em: 21 mai. 2023.

Categorias conceituais de qualidade de vida. **QVT1 Blogspot**. Disponível em:

<http://qvt1.blogspot.com/2015/11/categorias-conceituais-de-qualidade-de.html>. Acesso em: 19 set. 2023.

CAVALCANTE, R. M. F., PONTES, K. V., BANDEIRA, A. A., & ROCHA, A. L. Qualidade de Vida e Qualidade de Vida no Trabalho: uma revisão bibliográfica. Id on Line **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v.11, n. 240, 2018.

COSTIN, Claudia. **Administração Pública**. Rio de Janeiro- Editora Elsevier: Grupo GEN, 2010. E-book. ISBN 9788595152281. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595152281/>. Acesso em: 12 mai. 2023.

DONALDSON, L. **Teoria da contingência estrutural**. Trad. Marcos Amatucci. In: Cless, S. R., Hardy, C. & Nord, W. R. Handbook de estudos organizacionais, São Paulo: Atlas, 1999, 1: 105-133.

DÓRIA, Adriana; *et al.* Inovação no Setor Público: Uma instituição pública de ensino sob a ótica dos servidores e colaboradores. **Revista do Serviço Público**, v. 11 n. 2 Disponível em:

<https://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/3082>. Acesso em: 20 out. 2023

DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro- Editora ATLAS: Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788597013320. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013320/>. Acesso em: 12 mai. 2023.

FERREIRA, M. C. Ergonomia da Atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho: lugar, importância e contribuição da Análise Ergonômica do Trabalho (AET). **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. São Paulo, v. 40, n. 131, p. 18-29, 2015.

FERREIRA, P. I. Série MBA - **Gestão de Pessoas** - Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho. Rio de Janeiro- Editora Livros Técnicos e Científicos Editora Ltda: Grupo GEN, 2013. E-book. ISBN 978-85-216-2383-0. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2383-0/>. Acesso em: 12 mai. 2023.

FRANÇA, A. C. L. **Qualidade de vida no trabalho – QVT**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial, 2ª edição. São Paulo- editora ATLAS: Grupo GEN, 2012. E-book. ISBN 9788522478514. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522478514/>. Acesso em: 25 mai. 2023.

GARCIA, E. O. P. O conteúdo significativo da Qualidade de Vida no Trabalho para funcionários públicos de uma secretaria de saúde. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 1, n. 1, p. 76-94, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 7ª edição. São Paulo, Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597020991. Disponível em:  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>. Acesso em: 09 jun. 2023.

KLEIN, L. L., LEMOS, R. B., PEREIRA, B. A. D., & BELTRAME, G. Qualidade de vida no serviço público: uma avaliação em uma instituição de ensino superior. **Revista Eletrônica de Administração (REAd)**, Porto Alegre, v. 23, n. especial, p. 317-344, 2017.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Qualidade de vida no trabalho. In Fleury, M.T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, v. 1, p. 295-306, 2002.

MARTINS, D. A. Considerações sobre a qualidade de vida no trabalho e o estresse ocupacional. In: Vilarta, R.; Gutierrez, G. L.; Monteiro, M. I. (Orgs.). **Qualidade de vida: evolução dos conceitos e práticas no século XXI**. Campinas: Ipes, 2010. p. 131-140.

MIRANDA, J. B.; BRAGA, M. de M. Gestão de Pessoas: Evolução dos paradigmas. **Brazilian Journal of Business**, v. 5, n. 1, 2023. Disponível em:  
<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJB/article/view/58577/42629>. Acesso em: 25 out. 2023.

MOTA, J. Utilização do Google Forms na pesquisa Acadêmica. **Revista Humanidades e Inovação**, v. 6, n 12, 2018. Disponível em:  
<https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/1106>. Acesso em: 20 out. 2023.

PEREIRA, G.; VASCONCELOS, R. **A importância da qualidade de vida no trabalho para as organizações**. Disponível em: <https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2018/12/a-importancia-da-qualidade-de-vida-no-trabalho-para-as-organizacoes.pdf>. Acesso em: 19 set. 2023.

RENDER, B.; JR., RALPH M. S.; HANNA, M. E. **Análise quantitativa para administração**. Porto Alegre: Grupo A, 2010. E-book. ISBN 9788577806676. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577806676/>. Acesso em: 09 set. 2023.

RIZARDI, B.; *et al.* **Caminhos da Inovação no Setor Público**. Brasília: ENAP, 2022. Disponível em:  
[https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7420/1/caminhos\\_da\\_inovacao\\_no\\_setor\\_publico.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7420/1/caminhos_da_inovacao_no_setor_publico.pdf)

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**, 3ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2013. E-book. ISBN 9788522492572. Disponível em:  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522492572/>. Acesso em: 09 jun. 2023.

SANTANA, L. L. E S.; CUNHA, N. R. DA S.; FERREIRA, M. A. M.; MOURA, L. R. C.; OLIVEIRA, A. R. de. Gestores escolares da rede pública em Minas Gerais: fatores de satisfação no trabalho. **Educação e Revista**, Belo Horizonte, v. 28, n. 1, p. 491-520, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edur/a/Fkw3q4bvCXyBxGHVks55tYk/>. Acesso em: 25 mai. 2023.

SILVA, L. S.; TREIN, F. A. Comprometimento e qualidade de vida no trabalho: um estudo comparativo entre bibliotecários do setor público. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, 2012  
Disponível em:

<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/1006/1380>. Acesso em: 25 mai. 2023

SILVA, Marcilene. **A Influência dos Fatores Contingenciais nas Práticas de Contabilidade Gerencial Baseadas nos PGCG em Cooperativas Agropecuárias Brasileiras**, 2022. Disponível em:

[https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/25796/1/MarcilenePereiraDaSilva\\_Dissert.pdf](https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/25796/1/MarcilenePereiraDaSilva_Dissert.pdf). Acesso em: 20 out. 2023.

TEIXEIRA, G. S., SILVEIRA, R. C. DA P., MININEL, V. A., MORAES, J. T., & RIBEIRO, I. K. DA S. Qualidade de vida no trabalho e estresse ocupacional da enfermagem em unidade de promoção de atendimento. **Revista Trabalho, Educação e Saúde**, v. 28, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tce/a/6TxMDpzqW3Zd4VS7pKJzH8K/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 25 mai. 2023

VIECELI, L. Conheça as cidades do RS onde mais de 80% dos empregos formais são gerados pela prefeitura. **GAÚCHAZH**, [S. l.], 20 out. 2017. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/economia/noticia/2017/10/conheca-as-cidades-do-rs-onde-mais-de-80-dos-empregos-formais-sao-gerados-pela-prefeitura-cj90e9c3b01is01pj00yu55ik.html>. Acesso em: 20 out. 2023.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**, 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.