

Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso sobre Instituições Públicas Federais de Ensino Superior

*Quality of life at work: a case study on Federal Public Institutions
of Higher Education*

Erika Pena Bedin Matias¹

Milena Cristina Correia de Moura²

Resumo

O presente estudo tem o objetivo de trazer à atenção para a qualidade de vida no trabalho estudando novas formas de administrar e organizar o trabalho de servidores de instituições públicas federais na área de educação. Estudando o nível de satisfação, juntamente com o comportamento organizacional, fatores como motivação, liderança e trabalho em equipe que também formam base para um ambiente de trabalho saudável e com qualidade de vida. Para tanto, foram realizados questionários para avaliar o nível de satisfação da qualidade de vida. Como resultado da pesquisa aplicada nas duas instituições, as quais se reservam anônimas, obteve-se, avaliações diferentes, mesmo as duas sendo do mesmo seguimento e tendo os mesmos objetivos.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho. Organização pública federal. Gestão de pessoas.

Abstract

The present study aims to bring attention to the quality of life at work by studying new ways of administering and organizing the work of federal public institution servants in the area of education. Studying the level of satisfaction, along with organizational behavior, factors such as motivation, leadership and teamwork also form the basis for a healthy work environment and quality of life. For that, questionnaires were carried out to evaluate the level of quality of life satisfaction. As a result of the applied research in the two institutions, which are reserved anonymously, different evaluations were obtained, even the two being of the same follow-up and having the same objectives.

Keywords: Quality of life at work. Federal public organization. People management.

¹ UFSCar
erikabedin@ufscar.br

² UFSCar
milenamoura@ufscar.br

1 Introdução

Trabalhar em uma organização pública requer muito mais do que o simples exercício das funções básicas de planejar, organizar e controlar. As ameaças às organizações, em decorrência das mudanças no contexto socioeconômico e pessoal, requerem habilidades humanas em alto grau de refinamento.

Para Morgan (2002, p. 53), “a imagem de um organismo procurando adaptar-se e sobreviver num ambiente em mudança oferece uma perspectiva valiosa para os administradores que querem ajudar suas organizações a fluir com a mudança”. Nesse sentido, o sucesso na carreira pública exige cada vez mais o comprometimento com a valorização da diversidade da força de trabalho e o trabalho em equipe, respeitando significativamente suas diferenças individuais. Segundo Peterossi, Simões e Santos (2014), a gestão de pessoas dentro das organizações, incluindo as públicas, tornou-se fundamental para alcançar seus objetivos.

Thumin e Thumin (2011) afirmam que afirmam que a satisfação no trabalho varia diretamente em função de quão bom ou ruim o clima organizacional possa ser. As empresas precisam conhecer o que seus colaboradores pensam e como se sentem, em relação às diferentes variáveis que afetam o clima; administrar o clima passou a ser uma ação estratégica para as organizações alcançarem bons resultados.

Um sistema adequado de gestão de pessoas dentro das organizações é um início fundamental para se aprimorar e obter uma melhora na qualidade de vida dos colaboradores, assim como para avaliar seu nível de satisfação com o ambiente de trabalho (Boh; Wong, 2013). Trabalhar em uma organização pública com um sistema de gestão de pessoas eficaz reflete um sistema conduzido por uma boa liderança, sem

estresse, colaboradores motivados e reconhecidos com um alto nível de realização profissional e pessoal, resultando em um grau de qualidade de vida no trabalho acima das expectativas (Dutra, 2013).

O tema escolhido para este estudo de caso foi qualidade de vida no trabalho voltado para analisar o nível de satisfação das atividades de servidores públicos federal em instituições de ensino superior, com vistas a aprimorar o conhecimento sobre este assunto para refletir e, possivelmente implementar práticas adequadas no dia-a-dia do servidor público.

Conforme Klein, Pinhanez e Mascarenhas (2013), a qualidade de vida no trabalho depende de uma comunicação interna coerente, com servidores e líderes atingindo um objetivo comum, com vistas a um ambiente saudável, com renovação e melhoria do clima organizacional.

Os pressupostos da pesquisa baseiam-se no fato de que a gestão de pessoas dentro das organizações públicas tem grande importância, pois os indivíduos são fundamentais para que as organizações tenham destaque nos serviços prestados para a sociedade. Nesse sentido, a questão que nos levou a realizar essa pesquisa foi: *É possível ter qualidade de vida no trabalho apesar das influências negativas advindas das tarefas?*

O objetivo geral deste estudo de caso é relatar o nível de satisfação da qualidade de vida do trabalho. Como objetivos específicos têm-se: avaliar o entendimento dos servidores sobre qualidade de vida no trabalho e identificar como está o ambiente organizacional.

O aporte teórico do presente estudo se dará à luz das teorias de autores nas áreas de gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho (qualidade de vida, liderança, motivação e trabalho em equipe).

2 A gestão de pessoas em instituições públicas

O sistema de gestão de pessoas tem grande influência na organização pública. Com isso, o presente estudo visa definir o que seria qualidade de vida, qualidade de vida no trabalho e suas variáveis: motivação, liderança e trabalho em equipe, assim como a correlação entre gestão de pessoas e a qualidade de vida no trabalho.

No ambiente organizacional público federal existe inúmeros papéis que o gestor pode assumir. Segundo Dutra (2013), cada organização se transforma para que os serviços sejam prestados de acordo com o seu objetivo, ou seja, no caso das instituições de ensino superior, proporcionar aos estudantes ensino de qualidade e conhecimento para a vida pessoal e profissional.

O profissional de gestão de pessoas tem papel fundamental neste contexto, pois é responsável, segundo Thumin e Thumin (2011), por assumir novas habilidades, manter-se aberto para as novas tecnologias administrativas, proporcionar à organização colaboradores capacitados e motivados, preocupar-se com a qualidade de vida no trabalho, assim como agregar valor aos colaboradores, à empresa e à sociedade, atuando como agente de mudanças, reconhecendo os parceiros da organização e sempre mantendo um comportamento ético e socialmente responsável.

Peterossi, Simões e Santos (2014) complementam que, as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões.

O clima organizacional afeta a motivação, o desempenho e a satisfação no trabalho. Influenciam nas expectativas, cujas consequências se seguem em decorrência de diferentes ações. Pois, os trabalhadores esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções

que influencia tanto na sua qualidade de vida pessoal quanto no trabalho (Boh; Wong, 2013).

2.1 Qualidade de vida

Não existem conceitos ou dimensões sobre como se constitui a qualidade de vida dos indivíduos. Isto depende de cada um, da sua personalidade, das oportunidades e o caminho que se toma diante dos obstáculos e objetivos traçados. Cada indivíduo tem o seu conceito e dimensão. Segundo Dutra (2013), a qualidade de vida vai ao encontro com a situação que o indivíduo está vivenciando no momento.

Portanto, qualidade de vida, segundo Klein, Pinhanez e Mascarenhas (2013) seria buscar satisfação pessoal através de conhecimentos adquiridos e de alterações no estilo de vida no sentido de se obter um equilíbrio entre corpo e mente, assumindo compromissos consigo mesmo, por desejar mudanças.

2.2 Qualidade de vida no trabalho

Na década de 1940, movida pela necessidade de contrapor-se à desumanização no trabalho, surgiu com a aplicação de métodos rigorosos, surgiu a Teoria das Relações humanas com a concepção do homem social, que considera os trabalhadores como seres complexos, com sentimentos, desejos e temores. Conforme Dutra (2013), as pessoas são motivadas por necessidades e alcançam satisfação através de grupos, com os quais interagem.

Segundo Thumin e Thumin (2011), o conceito de qualidade de vida no trabalho é um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnósticos e implantação de melhorias e inovações, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para a realização do trabalho.

Os benefícios da qualidade de vida no trabalho são inúmeros, tais como: a atitude favorável ao trabalho, a redução/eliminação da fadiga, a promoção da saúde e segurança, a integração

social, o desenvolvimento das capacidades humanas e o aumento da motivação, da satisfação e o do desempenho dos colaboradores (Perry; Hondeghem, 2008).

Desta maneira, tanto as características individuais quanto as organizacionais são determinantes para a qualidade de vida no trabalho. Pois, sem motivação tanto por parte da organização quanto do indivíduo, sem uma liderança eficaz e um trabalho em equipe bem equilibrado, não se consegue chegar ao objetivo comum, profissional e pessoal (Lipsky, 2010).

Nas instituições federais de ensino superior, por se tratar de ingresso via concurso público, a qualidade de vida no trabalho depende, não somente de cada indivíduo, pois as pessoas sendo motivadas através de necessidades e desejos conseguem alcançar a satisfação através de um equilibrado trabalho em equipe e serviços prestados com eficiência.

2.3 Motivação

As organizações públicas, atualmente, não conseguem funcionar sem comprometimento por parte de seus servidores. O comprometimento está diretamente relacionado a fatores motivacionais no ambiente organizacional. Segundo Perry e Hondeghem (2008), motivação são os fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo.

Segundo Dutra (2013), a motivação é muito mais ampla do que os comportamentos, tudo deve ser considerado sob o ponto de vista do indivíduo que a vivencia e não somente por quem observa. Devido às diferenças individuais, é um desafio obter resultados em uma organização, principalmente sendo ela uma organização pública, a qual, normalmente se pode conseguir estabilidade, por isso se faz necessário que haja uma interação entre os membros da equipe e a existência de um líder

eficaz que saiba conduzi-los em busca dos objetivos mantendo-os motivados.

2.4 Liderança

Liderança, segundo Longo (2004), é o processo de conduzir um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização.

O líder, principalmente da organização pública, precisa ter uma visão de futuro atraente, realista, com parâmetro de tempo e de número. Assim, ele poderá se inspirar e mobilizar a equipe através da apresentação desta visão com um direcionamento. Mas, para isso é preciso que o líder mantenha uma comunicação frequente e constante com a equipe, como por exemplo, reuniões constantes (Gil, 2009).

Segundo Longo (2004), o tipo de liderança que, atualmente, se obtém maior eficácia é a liderança democrática, onde o líder continua a dirigir e supervisionar atentamente a realização das tarefas, mas também dá apoio sócio emocional; ou seja, solicita e pede sugestões aos colaboradores. Tal liderança envolve as pessoas em discussões de trabalho (participação), reconhece e elogia (carícias psicológicas), ouve as pessoas, proporciona respeito, amizade e calor humano, elogiam as boas ideias e induz a arriscar, etc.

Este líder tem que ter flexibilidade, saber reconhecer a sua equipe, fornecendo os feedbacks sobre as atividades exercidas, tendo o conhecimento do perfil comportamental dos seus liderados, assim como saber assumir a responsabilidade pelos resultados e saber resolver os problemas nas mais adversas situações que aparecem no dia-a-dia da instituição (Cavalcanti, 2005).

Segundo Cavalcanti (2005), o líder é aquele que acolhe o indivíduo em todos os tipos de situ-

ações, sejam elas boas ou ruins, para que retribuíam com bom desempenho e motivação, além de um ambiente bom para se trabalhar. E nas instituições federais de educação superior também se faz necessário o apoio aos servidores pelos líderes, para que os objetivos sejam alcançados, e a sociedade tenha uma escola pública de qualidade para seus filhos.

2.5 Trabalho em equipe

Num mercado de trabalho cada vez mais competitivo, muitas vezes as competências individuais se sobrepõem às vantagens do trabalho em equipe. Entretanto, o trabalho em equipe é muito exigido diante de várias atividades e tarefas que se apresentam no dia-a-dia dos servidores nas organizações públicas.

Tais tarefas relacionam-se à algumas habilidades, como saber se comunicar, negociar no grupo, apresentar as próprias ideias, discutir, ser curioso, saber ouvir, valorizar a opinião dos membros do grupo e perceber como a diversidade de visões sobre um mesmo problema enriquece uma discussão são atributos indispensáveis para o processo do trabalho em equipe (Lipsky, 2010).

Perry e Hondeghem (2008) afirmam que, a equipe se configura em pessoas diferentes com habilidades, aptidões, desejos, sonhos, personalidades diferentes buscando o mesmo objetivo na organização, ou seja, educação superior de qualidade para todos os brasileiros; sendo vantajoso para a equipe ser composta por membros polivalentes entre si, pois assim pode usufruir da diversidade de habilidades e potenciais.

A confiança predispõe as pessoas a abrir-se para ouvir e compreender o outro, o que lhes permite criar canais de comunicação, avaliar suas capacidades e assumir uma postura que favorece relacionamentos baseados no ganha-ganha. (Gil, 2009)

2.6 Gestão de pessoas x qualidade de vida no trabalho

O local de trabalho deve ser sadio e agradável. O servidor precisa encontrar condições de lhe proporcionar um máximo de proteção e ao mesmo tempo satisfação no trabalho. Segundo Thumin e Thumin (2011), a qualidade de vida no trabalho vem ganhando expressão cada vez maior no ambiente organizacional dentro das estratégias de gestão de pessoas, seja ele público ou privado. Seja por aumentar o desempenho, seja como peça importante da modernidade da gestão de pessoas, seja no atendimento a exigências da sociedade na prestação de serviços essenciais, como a educação.

O desafio da qualidade de vida no trabalho é aprofundar o reconhecimento da dimensão essencial do compromisso do ser humano com as organizações e gerar melhores condições de vida. Mesmo porque as consequências de desencontros entre expectativas pessoais e organizacionais podem ser desastrosas, podendo ocorrer autoestima diminuída, insignificância, queda de desempenho, conflitos, insalubridade, ineficiência nos serviços prestados à sociedade, entre outros (Cavalcanti, 2005).

3 Apresentação das instituições públicas federais de ensino superior

As Instituições Federais de Ensino Superior pesquisadas estão situadas no interior do estado de São Paulo, ambas são multicampi, ou seja, tem mais de um Campus, com cerca de 18 mil alunos matriculados cada uma, em seus diversos cursos de graduação, tecnologia, engenharias e pós-graduação, que possuem uma adequada infraestrutura para a realização de suas atividades.

A instituição “X” foi fundada há mais de 100 anos e a instituição “Y” existe há mais de 50 anos, ambas oferecendo ensino público de qualidade para a sociedade.

4 Procedimentos metodológicos

O tipo de pesquisa realizado foi o estudo de caso, pesquisa qualitativa, baseada na premissa que os problemas podem ser resolvidos e as práticas podem ser melhoradas através de descrição e análise de observações objetivas e diretas. Para coleta de informações foram utilizadas técnicas como questionários, entrevistas e observações (Yin, 2010).

Foram realizados questionários eletrônicos elaborados a partir de bases teóricas sobre gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho, que foram enviados via correio eletrônico aos servidores públicos da área administrativa das instituições pesquisadas, avaliando questões sobre gestão de pessoas, qualidade de vida, qualidade de vida no trabalho, motivação, liderança e trabalho em equipe.

Os questionários foram elaborados com perguntas simples e objetivas. Os questionários foram destinados a todos os servidores técnico-administrativos lotados nas instituições pesquisadas, de forma eletrônica, sendo aplicados em dois campi, um de cada instituição, contemplando 42 servidores da instituição “X” e 30 da instituição “Y”. As informações levantadas na pesquisa tentaram compreender o nível de conhecimento e satisfação quanto aos temas de gestão de pessoas, qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho dos servidores das instituições estudadas. Os dados foram tratados no software SmartPLS Student® v.3.2.7 a fim de facilitar a investigação no estudo (Ringle; Wende; Becker, 2015).

5 Resultados e análise da pesquisa

Na caracterização dos sujeitos foram identificados: a idade, grau de escolaridade, estado civil, cargo, setor e tempo de prestação de serviços dos servidores e, as questões seguintes tinham como finalidade avaliar o comportamento organizacional dos servidores, assim como seu conhecimento sobre todos os pontos desenvolvidos ao longo do estudo, tais como qualidade de vida, qualidade de vida no trabalho, liderança, motivação e trabalho em equipe, com o intuito de levantar informações sobre a existência de qualidade de vida no trabalho destes servidores públicos.

5.1 Dados pessoais

De acordo com a pesquisa referente à Instituição “X”, cerca de 70% dos servidores tem idade inferior a 25 anos, 75% são do sexo feminino, 80% dos servidores, apesar de serem concursados em nível médio, tem graduação completa, 60% são solteiros, 30% tem cargo de chefia, 70% trabalha no setor administrativo e quase 78% tem menos de 1 ano de tempo de prestação de serviços.

Já, conforme a pesquisa referente à Instituição “Y”, cerca de 60% dos servidores tem idade entre 35 e 45 anos de idade, 60% são do sexo masculino, 100% dos servidores têm graduação completa, 80% são casados, 42% tem cargo de chefia, 75% trabalha no setor administrativo e 76% tem de 5 a 9 anos de tempo de empresa.

Com estes dados, pôde-se verificar que há diferenças muito significativas quanto ao perfil, destacando-se que a Instituição “X” aparenta ter menos tempo de inauguração, já que os servidores, em sua maioria, são novos de idade, solteiros e menos de 1 ano de tempo de empresa, enquanto que na Instituição “Y”, em sua maioria, os servidores são mais velhos de idade, casados, com gra-

duação e seu tempo de empresa está entre 5 a 9 anos.

5.2 Pesquisa

Na pesquisa qualitativa foram pesquisadas informações para que se pudesse chegar ao objetivo de avaliar o nível de satisfação dos servidores quanto ao ambiente de trabalho, avaliando o comportamento organizacional, para obter o resultado do nível de satisfação e qualidade de vida no trabalho. Portanto, para esta avaliação tomou-se como base a seguinte classificação: MB = Muito bom, B = Bom, N = Neutro, R = Ruim e MR = Muito ruim. A Tabela 1 apresenta os dados referentes à pesquisa na Instituição "X".

A Figura 1 ilustra os dados acima e indica que a maioria dos servidores da Instituição "X", classifica como muito bom e bom, para a maioria dos fatores pesquisados.

Tabela 1: Pesquisa na Instituição "X"

	MB	B	N	R	MR
1) Como você classifica o ambiente organizacional da instituição?	90%	10%	0%	0%	0%
2) Como você avalia a sua qualidade de vida?	10%	80%	10%	0%	0%
3) Como está seu relacionamento com sua equipe de trabalho?	75%	25%	0%	0%	0%
4) Como está seu relacionamento com seu superior?	0%	85%	15%	0%	0%
5) Como está seu relacionamento com servidores de outros setores?	0%	90%	10%	0%	0%
6) Como você considera a cooperação entre os colegas do setor?	0%	87%	10%	3%	0%
7) Como você avalia a satisfação pessoal dentro e fora da empresa?	100%	0%	0%	0%	0%
8) Como você avalia a sua autonomia no trabalho?	80%	0%	20%	0%	0%
9) Como você avalia a sua liberdade para criar coisas no trabalho?	80%	10%	10%	0%	0%
10) Em que medida você avalia a sua motivação para trabalhar?	95%	5%	0%	0%	0%
11) Como você classifica a mudança de rotina devido ao trabalho?	70%	10%	5%	15%	0%
12) Como você classifica a igualdade de tratamento?	65%	35%	0%	0%	0%
13) Como você avalia a sua realização com o trabalho que faz?	95%	2%	3%	0%	0%
14) Em que medida você possui orgulho da instituição onde trabalha?	20%	80%	0%	0%	0%
15) Como você classifica o nível de desafio proposto no trabalho?	100%	0%	0%	0%	0%
16) Como você classifica a sua participação nas decisões?	70%	25%	5%	0%	0%
17) Como você classifica a sua remuneração pelo trabalho?	20%	70%	5%	5%	0%
18) Como você classifica a sua responsabilidade no trabalho?	0%	45%	35%	20%	0%
19) Como você avalia a quantidade de treinamentos dados?	0%	40%	35%	25%	0%
20) Como você avalia a sua satisfação com a qualidade de vida?	40%	50%	10%	0%	0%

Fonte: elaborado pelas autoras, 2017

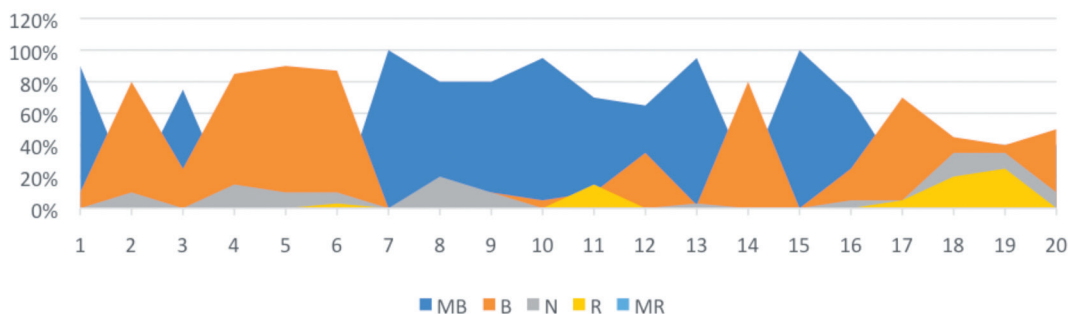


Figura 1: Gráfico da pesquisa na Instituição "X"

Fonte: elaborado pelas autoras, 2017.

Segundo Dutra (2013), houve grandes mudanças e transformações que influenciaram poderosamente as organizações, sua administração e seu comportamento, com isso, os indivíduos procuram obter satisfação dentro e fora de seu ambiente de trabalho, avaliando o melhor lugar para desempenhar suas atividades profissionais.

Os resultados referentes ao comportamento organizacional apontam para uma qualidade de vida satisfatória, mesmo porque, em sua maioria, os servidores responderam positivamente a praticamente todas as questões qualitativas. A Tabela 2 apresenta os dados referentes à pesquisa na Instituição “Y”.

A Figura 2 demonstra que os dados apresentados na Instituição “Y” são bem diferentes.

Pode-se perceber a predominância da classifi-

Tabela 2: Pesquisa na Instituição “Y”

	MB	B	N	R	MR
1) Como você classifica o ambiente organizacional da instituição?	0%	30%	20%	50%	0%
2) Como você avalia a sua qualidade de vida?	5%	50%	10%	35%	0%
3) Como está seu relacionamento com sua equipe de trabalho?	30%	50%	20%	0%	0%
4) Como está seu relacionamento com seu superior?	0%	40%	15%	45%	0%
5) Como está seu relacionamento com servidores de outros setores?	20%	60%	10%	10%	0%
6) Como você considera a cooperação entre os colegas do setor?	0%	60%	15%	35%	0%
7) Como você avalia a satisfação pessoal dentro e fora da empresa?	0%	60%	30%	10%	0%
8) Como você avalia a sua autonomia no trabalho?	0%	40%	30%	30%	0%
9) Como você avalia a sua liberdade para criar coisas no trabalho?	10%	30%	10%	50%	0%
10) Em que medida você avalia a sua motivação para trabalhar?	20%	25%	0%	55%	0%
11) Como você classifica a mudança de rotina devido ao trabalho?	5%	10%	5%	80%	0%
12) Como você classifica a igualdade de tratamento?	10%	30%	20%	40%	0%
13) Como você avalia a sua realização com o trabalho que faz?	20%	38%	2%	40%	0%
14) Em que medida você possui orgulho da instituição onde trabalha?	0%	25%	20%	55%	0%
15) Como você classifica o nível de desafio proposto no trabalho?	0%	20%	10%	70%	0%
16) Como você classifica a sua participação nas decisões?	0%	25%	10%	65%	0%
17) Como você classifica a sua remuneração pelo trabalho?	0%	20%	5%	75%	0%
18) Como você classifica a sua responsabilidade no trabalho?	0%	20%	35%	45%	0%
19) Como você avalia a quantidade de treinamentos dados?	10%	40%	30%	20%	0%
20) Como você avalia a sua satisfação com a qualidade de vida?	0%	40%	10%	50%	0%

Fonte: elaborado pelas autoras, 2017.

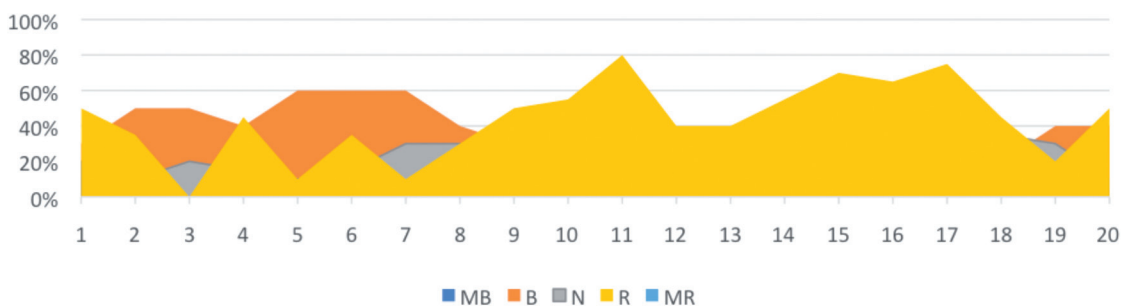


Figura 2: Gráfico da pesquisa na Instituição “Y”

Fonte: elaborado pelas autoras, 2017

cação regular para a maioria dos fatores pesquisados. Isso corrobora com Perry e Hondeghem (2008), quando diz que o comportamento organizacional trabalha em conjunto com a cultura organizacional, onde os indivíduos aprendem a conviver de acordo com os valores dos líderes, da organização, enfim, do modo com que a organização é dirigida. Consequentemente, esse impacto relaciona diretamente na satisfação e na qualidade de vida sentida pelos servidores.

6 Considerações finais

Por meio deste estudo, percebe-se que há uma grande diferença entre as instituições, apesar de ambas serem públicas, federais, do interior do estado de São Paulo e multicampi; principalmente no que diz respeito à satisfação dos servidores quanto ao ambiente de trabalho e a qualidade de vida almejada.

Nos dias atuais, a qualidade de vida no trabalho vem se expressando cada vez mais no contexto organizacional seja ele privado ou público, como se pôde constatar nas instituições de ensino superior supracitadas.

Para futuras pesquisas, sugere-se uma pesquisa mais aprofundada sobre ambiente organizacional e sistemas de gestão de pessoas, para que se obtenham maiores detalhes sobre os servidores, principalmente da instituição que obteve menor conceito sobre o nível de satisfação com a qualidade de vida no trabalho, com o intuito de melhoria

na prestação dos serviços e no ambiente de trabalho das instituições de ensino superior estudadas.

Referências

- Boh, W. F.; Wong, S. S. (2013). Organizational Climate and Perceived Manager Effectiveness: Influencing Perceived Usefulness of Knowledge Sharing Mechanisms. *Journal of the Association for Information Systems*, 14 (3), 122-152.
- Cavalcanti, V. L. (2005). *Liderança e motivação*. São Paulo: FGV.
- Dutra, J. S. (2013). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2009). *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Klein, F. A., Pinhanez, M.; Mascarenhas, A. O. (2013). Gestão de pessoas no setor público. *Revista de Administração de Empresas*, 53(1), 94.
- Lipsky, M. (2010). *Street-level bureaucracy: The dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Foundation.
- Longo, F. (2004). *Mérito y flexibilidad: La gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Barcelona: Paidós Iberica.
- Morgan, G. (2002). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- Perry, J.; Hondeghem, A. (2008). *Motivation in public management: The call of public service*. James Perry e Annie Hondeghem (Eds.). New York: Oxford University.
- Peterossi, H. G., Simões, E. A., and Santos, M. L. N. (2014). Gestão de pessoas nos contratos de terceirização. *Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, 9 (3), 131-148.
- Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M. (2015). *SmartPLS 3*. Boenningstedt: SmartPLS GmbH.
- Thumin, F. J.; Thumin, L. J. (2011). The Measurement and Interpretation of Organizational Climate. *Journal of Psychology*, 145 (2), 103-109.

Recebido em 25 jan. 2018 / aprovado em 12 abr. 2018

Para referenciar este texto

Matias, E. P. B., & Moura, M. C. C. Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso sobre Instituições Públicas Federais de Ensino Superior. *Exacta*, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 147-155. jan./mar. 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.5585/ExactaEP.v17n1.8280>>

