**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**

**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**SANDRA MARA DE ANDRADE**

# QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO – PROPOSTA DE UM MODELO INTEGRADOR DO BPSO COM JUSTIÇA ORGANIZACIONAL PARA O BEM-ESTAR DE SERVIDORES PÚBLICOS

**SÃO PAULO**

**2016**

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

**SANDRA MARA DE ANDRADE**

# QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO – PROPOSTA DE UM MODELO INTEGRADOR DO BPSO COM JUSTIÇA ORGANIZACIONAL PARA O BEM-ESTAR DE SERVIDORES PÚBLICOS

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutora em Ciências.

Orientadora: Profª. Drª. Ana Cristina Limongi França

Versão Corrigida
(Versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

**SÃO PAULO**

**2016**

**FICHA CATALOGRÁFICA**
Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Andrade, Sandra Mara
Qualidade de vida no trabalho: proposta de um modelo integrador do BPSO com justiça organizacional para o bem-estar de servidores públicos / Sandra Mara de Andrade. – São Paulo, 2016.
175 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2016.
Orientador: Ana Cristina Limongi-França.

1. Qualidade de vida no trabalho 2. Justiça organizacional 3. Bem estar 4. Servidores públicos I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 306.361

**À minha família, por me apoiar incondicionalmente: aos avós Anastácia e João, aos pais Lurdes e Aldo, aos irmãos Fábio e Ana Paula, que mesmo não estando fisicamente presente, é sempre fonte de inspiração, e ao esposo Itor. Este trabalho é um pouco de cada um de vocês!**

**AGRADECIMENTOS**

**O processo de construção do conhecimento é tão árduo, que Platão o comparou com um parto, no qual as dores, as inseguranças e, eu diria, até a solidão são constantes; solidão, não no sentido de estar sozinho, mas porque ninguém além de quem está produzindo a tese consegue dimensionar o turbilhão de sentimentos dos quais somos acometidos nesse processo. A importância e o apoio do orientador, da família e dos amigos é o que nos permite continuar, por isso, com todo o meu carinho, agradeço:**

**À minha querida orientadora Profa. Dra. Ana Cristina Limongi-França, que além de professora, orientadora, pesquisadora e uma profissional de sucesso, é um exemplo de ser humano, que se preocupa com o indivíduo acima de tudo. Agradeço a confiança depositada, por me apoiar e por "abraçar" comigo todas as muitas "emoções" que ocorreram durante os quatro anos do doutorado.**

**À minha família, aos avós Anastácia e João, aos pais Lourdes e Aldo, que estão sempre ao meu lado, incentivando-me, apoiando-me, chorando e sorrindo comigo, e desde criança me ensinaram a importância de estudar e construir conhecimento. Agradeço à minha irmã Ana Paula, a inspiração e a força nos momentos que eu não conseguia continuar. Ao meu irmão Fábio, parceiro para compartilhar os desabafos acadêmicos, companheiro inseparável, e meu maior incentivador. E ao meu marido Itor, meu ponto de equilíbrio, por entender, ter paciência e me acalmar nos momentos que eu julgava que não conseguiria continuar.**

**Aos professores do PPGA-FEA, de modo especial ao Prof. Sauaia, com o qual tive a oportunidade de conviver mais e aprender muito durante o doutorado.**

**Às professoras: Profa. Dra. Maria Aparecida Gouvêa e Profa. Dra. Patricia Morilha Muritiba que muito contribuíram na banca de qualificação.**

**À UNICENTRO, Universidade da qual passei a fazer parte como professora efetiva durante o processo do doutoramento, na pessoa do seu Reitor Prof. Aldo Nelson Bona e de seu Diretor de *Campus* Prof. Ademir Juracy Fanfa Ribas, ao Departamento de Administração e sua chefia Eliane Horbus e Marcos de Castro, o apoio recebido na finalização deste processo, bem como o incentivo para cursos e congressos. Agradeço, ainda, a todos os colegas e amigos professores do Departamento de Administração,**

**especialmente às amigas que considero irmãs de coração, Eliane e Roseli, as quais tenho como exemplo, sempre me apoiando e me auxiliando.**

**À Prefeitura Municipal de Guarapuava, por ter permitido a realização da pesquisa, agradeço especialmente ao Secretário Executivo e amigo Edony Antônio Klüber, o apoio despendido.**

**À Sonia, ao Léo, ao Marcos Kuhl e ao Silvio, por me apoiarem nos diversos momentos de construção da tese, seja na realização das análises estatísticas ou na revisão do questionário; enfim, sem o apoio de vocês, certamente eu não a teria finalizado.**

**À Elaise, Priscila, Regina e Vilma, que me acolheram com tanto carinho quando eu cheguei a São Paulo, ainda para o mestrado, cheia de receios em relação à "cidade grande". Tenho um grande carinho e uma imensa dívida de gratidão por vocês.**

**À Gabriela, Georgia e Luciana, amigas e colegas de doutorado, com as quais compartilhei as emoções do processo de finalização da tese, e a todos os amigos com os quais convivi durante o processo de doutoramento, especialmente a Paula Foroni, Alessandra Quishida, Angela, Bassiro, Talita e João.**

**Aos amigos, de lá (São Paulo), Alexandra, Daniel, Wal, Aninha, Elaine, Milessa, Luziene, e daqui (Guarapuava), Juliana, Rosana, Abigail, Dayanne e Lia, os cafés, enquanto podíamos e, ao Cleber e ao Renato, dos quais as experiências de vida e de academia me ajudaram a enfrentar a finalização da tese.**

**E, por fim, mas não menos importante, agradeço a Deus, a força, a inspiração, a saúde, o que não me permitiu desistir.**

As palavras só têm sentido se nos ajudam a ver o mundo melhor. Aprendemos palavras para melhorar os olhos.

Há muitas pessoas de visão perfeita que nada vêem... O ato de ver não é coisa natural. Precisa ser aprendido!

*Rubem Alves*

# RESUMO

A Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho – GQVT – pode proporcionar benefícios importantes nas organizações, como o aumento da produtividade e a melhoria do Bem-Estar dos trabalhadores. Evidências empíricas sugerem um interesse crescente em pesquisas que buscam estabelecer relações entre Qualidade de Vida no Trabalho e Justiça Organizacional; logo, este estudo teve como objetivo analisar a relação entre os aspectos do modelo biopsicossocial organizacional - BPSO (LIMONGI-FRANÇA, 1996), Justiça Organizacional e Bem-Estar no Serviço Público Municipal, para a construção de um modelo integrador de Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho no contexto do Serviço Público. A presente pesquisa caracteriza-se quanto aos seus diferentes aspectos como um estudo de campo, quantitativo e descritivo. A coleta de dados ocorreu por meio de pesquisa *survey* com os servidores públicos de uma prefeitura no interior do Paraná. Os dados foram tratados a partir de análises estatísticas univariadas e multivariadas e o modelo foi analisado por meio da modelagem e de equações estruturais. Os resultados do modelo sugerem que Justiça Organizacional é um antecedente do modelo BPSO-1996, e que os aspectos biológicos e sociais não apresentam relação estatística significativa com Bem-Estar no Serviço Público. Os aspectos sociais foram os que apresentaram os piores índices de satisfação na percepção dos indivíduos pesquisados. As análises empreendidas em torno das relações entre as dimensões do modelo e dos aspectos demográficos dos respondentes permitiram identificar que renda, escolaridade e o fato de acreditar que a pesquisa pode ser utilizada para ações de qualidade de vida na instituição apresentaram diferenças significativas de percepção em relação aos constructos do modelo, mas idade e estado civil, tempo de instituição e dependentes não apresentaram diferença significativa em relação à nenhumas das dimensões.

**ABSTRACT**

Life Quality Management at Work can provide important benefits in organizations, such as the productivity raise and the improvement of the workers Well-Being. Empirical evidences suggest an increasing interest in researches that seek to establish relationships between Quality at Work Life and Organizational Justice. Therefore, this study had as an objective to analyze the relationship between the aspects of the BPSO model (LIMONGI-FRANÇA, 1996), Organizational Justice and Well-Being, for the construction of an integrated model of Life Quality Management at Work in the Public Service context. The present research is characterized by its different aspects as a field study, quantitative descriptive. The data collection was made by a survey with the public servants of a city hall in the interior of Paraná. Data were treated by univariate and multivariate statistical analysis and the model was analyzed by means of a modeling of structural equations. The results of the model suggest that the Organizational Justice precedes the BPSO-1996 model and the biological and social aspects do not present a statistical significant relationship with the Well-Being in the public service. Social aspects presented the worst indexes of satisfaction in the perception of the researched individuals. The analyzes undertaken around the relationships between the dimensions of the model and the demographic aspects of the respondents allowed to identify that income, schooling and the belief that the research can be used for life quality actions in the institution presented significant differences of perception in regard to the constructs of the model, but age and marital status, institution time and dependents, did not present any significant difference regarding any of the dimensions.

## LISTAS DE QUADROS


Quadro 1: Materiais selecionados para análise 24

Quadro 2: Conceitos de qualidade 27

Quadro 3: Marcos históricos do conceito 30

Quadro 4: Modelos de QVT 32

Quadro 5: Concepção de Justiça dos autores clássicos 38

Quadro 6: Dimensões de Justiça Organizacional e principais estudiosos 40

Quadro 7: Evolução da Administração Pública e Gestão de Pessoas 48

Quadro 8: Dimensões de QVT - BPSO 58

Quadro 9: Operacionalização do construto Qualidade de Vida no Trabalho 59

Quadro 10: Dimensões de Justiça Organizacional e variáveis da escala de Colquitt (2001) 62

Quadro 11: Operacionalização do Construto de Justiça Organizacional no Serviço Público – JOSP 63

Quadro 12: Variáveis qualitativas sobre o estado de saúde e tensão 65

Quadro 13: Operacionalização do Construto Bem-Estar no Serviço Público 66

Quadro 14: Questões para *focus group* e entrevistas 81

Quadro 15: Palavras para QVT 83

Quadro 16: QVT – saúde e doença 83

Quadro 17: Questões abertas 84

Quadro 18: Fórmula Cálculo da amostra – população finita 85

Quadro 19: Números da amostra e coleta de dados 86

Quadro 20: Ações que impactam a Qualidade de Vida do Servidor Público 96

Quadro 21: Principais variáveis por constructo 128

Quadro 22: Coeficientes dos caminhos 133

## LISTAS DE TABELAS


Tabela 1: Quantidade de artigos por ano 25

Tabela 2: Temas relacionados à QVT e Justiça Organizacional 26

Tabela 3: Características básicas dos paradigmas positivistas 78

Tabela 4: Relação Gênero e Renda 103

Tabela 5: Categorização das palavras-chaves sobre Qualidade de Vida no Trabalho dos servidores públicos 106

Tabela 6: Ocorrências de saúde e doença 107

Tabela 7: Utilização da pesquisa em ações de QVT da Instituição 108

Tabela 8: Confiabilidade das escalas 112

Tabela 9: Satisfação – Dimensão Biológica 113

Tabela 10: Satisfação – Dimensão Psicológica 114

Tabela 11: Satisfação – Dimensão Social 115

Tabela 12: Satisfação – Dimensão Organizacional 115

Tabela 13: Satisfação – Justiça Organizacional 116

Tabela 14: Satisfação – Bem-Estar 117

Tabela 15: Estatísticas descritivas dos construtos 118

Tabela 16: Correlação dos construtos par a par 119

Tabela 17: AVE confiabilidade todas as variáveis 121

Tabela 18: Variáveis excluídas – AVE 122

Tabela 19: Teste da Validade discriminante - critério de Fornell e Larcker (1981) 124

Tabela 20: Variáveis excluídas – Validade discriminante 124

Tabela 21: Validade Convergente e Confiabilidade do Modelo de Mensuração 126

Tabela 22: Validade Discriminante do Modelo de Mensuração 126

Tabela 23: coeficientes de determinação de Pearson ($R^2$) 131

Tabela 24: Resultados dos testes de hipóteses H1- H9 133

Tabela 25: Tamanho do Efeito ($f^2$) Modelo 135

Tabela 26: Relevância e Validade Preditiva ($Q^2$) 136

Tabela 27: Relação Sexo – BPSO – JOSP - BESP 139

Tabela 28: Relação Escolaridade – BPSO – JOSP - BESP 141

Tabela 29: Relação Renda – BPSO – JOSP - BESP 142

Tabela 30: Relação Acredita –BPSO – JOSP –BESP 144

Tabela 31: Resultados dos testes de hipóteses H10- H12 144

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Sexo 99
Gráfico 2: Escolaridade 100
Gráfico 3: Estado Civil 101
Gráfico 4: Filhos 101
Gráfico 5: Palavras para QVT 105

## LISTA DE FIGURAS


| | |
|---|---|
| Figura 1: Estrutura da pesquisa | 22 |
| Figura 2: Representação gráfica das dimensões Biopsicossocial e Organizacional | 60 |
| Figura 3: Representação gráfica da dimensão JSOP – Justiça Organizacional no Serviço Público | 64 |
| Figura 4: Representação gráfica da dimensão Bem-Estar no Serviço Público | 67 |
| Figura 5: Modelo Justiça Organizacional e Bem-Estar para a Qualidade de Vida no Trabalho | 71 |
| Figura 6: Nuvem de palavras para QVT no Serviço Público | 106 |
| Figura 7: Construtos PSICO – SOCIAL – BESP após depuração | 123 |
| Figura 8: Construtos Organizacional e JOSP após depuração | 125 |
| Figura 9: Modelo de mensuração | 130 |
| Figura 10: Resultados do Modelo Justiça Organizacional e Bem-Estar Para a Qualidade de Vida no Trabalho | 138 |

SUMÁRIO

**1 INTRODUÇÃO ..... 17**

1.1 QUESTÃO DA PESQUISA ..... 19
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA ..... 19
1.2.1 Objetivo Geral ..... 19
1.2.2. Objetivos Específicos ..... 19
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA ..... 20
1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA ..... 21

**2 REFERENCIAL TEÓRICO ..... 23**

2.1 DADOS DA BIBLIOMETRIA ..... 23
2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO ..... 26
2.3 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL ..... 38
2.4 BEM-ESTAR ..... 44
2.5 O CONTEXTO DO SERVIÇO PÚBLICO ..... 47

**3 PROPOSIÇÃO DO MODELO – JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E BEM-ESTAR PARA A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO ..... 53**

3.1 OPERACIONALIZAÇÃO DOS CONSTRUTOS ..... 56
3.1.1 Qualidade de Vida no Trabalho – BPSO ..... 57
3.1.2 Justiça Organizacional no Serviço Público – JOSP ..... 61
3.1.3 Bem-Estar no Serviço Público – BESP ..... 64
3. 2 HIPÓTESES DE PESQUISA ..... 67
3.3 APRESENTAÇÃO DO MODELO JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E BEM-ESTAR PARA A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO ..... 69

**4 ASPECTOS METODOLOGICOS DA PESQUISA ..... 77**

4.1 MÉTODO DE PESQUISA ..... 77
4.2 UNIDADE DE ANÁLISE ..... 79
4.3 ESTUDO EXPLORATÓRIO – FOCUS GROUP E ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS ..... 79
4.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS ..... 82
4.4 PLANO AMOSTRAL E DA COLETA DE DADOS ..... 85
4.5 ANÁLISE DOS DADOS ..... 87
4.5.1 As análises univariadas ..... 87
4.5.2 As análises multivariadas ..... 88

**5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS ..... 93**

5.1 RESULTADOS DOS ESTUDO EXPLORATÓRIO E QUALITATIVO ..... 93
5.1.1 Resultados do focus group e das entrevistas ..... 93
5.1.2 Perfil Sócio Demográfico dos Pesquisados ..... 98
5.1.3 Palavras que Expressam a Qualidade de Vida no Serviço Público ..... 103
5.1.4 QVT – saúde e doença ..... 107
5.1.5 Percepção da pesquisa como alavancador de ações de Qualidade de Vida no Trabalho na Instituição ..... 108
5.2 ANÁLISE DAS DIMENSÕES BPSO – JOSP – BESP ..... 111
5. 3 AVALIAÇÃO DO MODELO - MODELAGEM DAS EQUAÇÕES ESTRUTURAIS ..... 119
5. 3. 1 Avaliação do Modelo de Mensuração – Outer Model ..... 120
5.3.1.1 Resultados do Modelo de mensuração ..... 125

5.3.2 Avaliação do Modelo Estrutural – Inner Model ..... 130
5.3.2.1 Resultados no Modelo Estrutural ..... 136
5.3.3 Resultados das dimensões do BPSO – JOSP –BESP do modelo, em relação às variáveis demográficas ..... 139

**6 ACHADOS DA PESQUISA ..... 147**

**7 CONCLUSÕES ..... 151**

7.1 CONTRIBUIÇÕES ..... 153
7.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO ..... 154
7.3 ESTUDOS FUTUROS ..... 155

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS ..... 157**

**APÊNDICE 1 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS ..... 171**

**APÊNDICE 2 – TEMO DE CONSENTIMENTO (ENTREVISTAS E FOCUS GROUP) ..... 175**

# 1 INTRODUÇÃO

A Gestão de pessoas nas organizações geralmente ocorre por meio de um modelo de gestão, elemento diferenciador de como as pessoas são geridas a fim de atingir os objetivos organizacionais. O modelo de Gestão de pessoas depende de como as relações de trabalho se estabelecem na organização, das relações desta com o seu ambiente e com as tecnologias necessárias para desenvolvimento do trabalho. Em relação à qualidade de vida, um modelo de Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho inclui ações diagnósticas, implantação de melhorias, inovações em termos gerenciais, inovações tecnológicas e estruturais que estejam alinhadas à cultura organizacional (ALBUQUERQUE; FRANÇA, 1998), tendo como prioridade o Bem-Estar e a produtividade organizacional. Modelos de gestão são elementos norteadores dos esforços dos gestores, dessa forma propostas de modelos são importantes para subsidiar ações organizacionais de modo que possam atender às necessidades biopsicossociais do indivíduo, bem como melhorar o seu relacionamento com a organização, otimizando os resultados organizacionais.

As organizações realizam esforços constantes de mudança que envolvem novas tecnologias, estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas. Siqueira e Amaral (2006, p. 2) apontam que "o desafio para as organizações não está em sobreviver somente implantando novas políticas e estratégias de gestão, nem somente adquirindo tecnologias e equipamentos, mas, sobretudo, investindo no Bem-Estar dos seus recursos humanos". Neste sentido, modelos ou programas de Qualidade de Vida que observem os aspectos da interação entre o trabalhador e a organização são fundamentais para garantir a preservação da saúde e Bem-Estar do trabalhador, e, consequentemente, melhorar a produtividade e as formas de realização do trabalho.

A Gestão da QVT tem por objetivo propiciar uma maior humanização do trabalho e o aumento do Bem-Estar dos trabalhadores (SANT'ANNA *et al*, 2011); sendo assim, as organizações buscam criar ambientes saudáveis por meio de ações de QVT, cujo objetivo é melhorar o Bem-Estar dos indivíduos (MARQUES *et al*, 2003).

A definição de qualidade de vida é tão abrangente quanto a dimensão do ser humano. A qualidade de vida, que tem um cunho holístico por considerar o indivíduo em todas as suas dimensões (LIMONGI-FRANÇA, 2011), é também um conceito multidimensional que visa à produtividade e à humanização do trabalho (FERNANDES, 1996; MEDEIROS, 2007

FERREIRA, *et al*, 2009; LIMONGI-FRANÇA, 2011; SANT´ANNA *et al*, 2011). Os estudos de QVT seguiram uma abordagem sócio-técnica, impulsionada pela perspectiva de uma sociedade progressiva, baseada em satisfação dos colaboradores, saúde e segurança (LIMONGI-FRANÇA, 2011).

Sampaio (2012) assume a perspectiva de que não há um conceito de Qualidade de Vida no Trabalho e sim uma noção, que ele chama de "guarda-chuva teórico", no qual estão abarcados três conceitos nucleares: o de humanismo e humanização do trabalho; propostas de cogestão; e participação nas decisões e Bem-Estar.

Os estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho avançaram, de modo que passou de uma perspectiva de Qualidade de Vida no Trabalho para Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho – GQVT, a fim de não enfocar apenas o diagnóstico das condições de qualidade de vida, mas sim a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (SANT´ANNA *et al.* 2011), ou seja, políticas e práticas de gestão de pessoas desenvolvidas e aplicadas a fim de melhorar a qualidade de vida no trabalho e em razão disso gerar maior Bem-Estar dos trabalhadores.

A Qualidade de Vida no Trabalho, assim como a Justiça Organizacional, ganham relevância mundial, pois evidências empíricas sugerem que há um interesse mundial em Justiça Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho entre todos os tipos de organizações, profissionais e grupos ocupacionais, já que se considera que são o alicerce para a construção de organizações éticas virtuosas (RAI, 2015). Torna-se, portanto, importante estudar as relações entre esses dois construtos. Filenga e Siqueira (2006) descrevem que percepções de Justiça Organizacional representam um componente psicossocial que pode influenciar os vínculos mantidos pelo indivíduo com a organização na qual trabalha e afetar o comprometimento (ALMEIDA, 2009; FILENGA; SIQUEIRA, 2006; REGO; SOUTO, 2004), a satisfação no trabalho (ASSMAR *et al*, 2005) e a percepção da saúde (ALMEIDA, 2009; ROBBINS *et al*, 2012).

Verifica-se, ainda, que a maior parte dos estudos sobre QVT são desenvolvidos no setor privado, que busca diagnosticar a Qualidade de Vida no Trabalho dos mais diversos profissionais, ou analisar e avaliar programas desenvolvidos pelas organizações, sendo que, no serviço público, a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho é um fenômeno embrionário, sendo que ações ainda são incipientes e muitas vezes os próprios indivíduos não fazem a autogestão da sua qualidade de vida.

Apesar disso, a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho no Serviço Público pode ser vista sob três ângulos igualmente importantes: o do Bem-Estar dos próprios servidores, o da satisfação dos usuários cidadãos e o da eficiência e eficácia dos serviços prestados pelos órgãos públicos (ALFENAS, 2013), visto que "a aplicação de QVT na administração pública é capaz de preencher uma lacuna [...] no nível de tratamento oferecido ao servidor público, relativa à valorização do seu trabalho e preocupação com seu bem-estar e o de sua família" (AMORIM, 2010, p. 38).

## 1.1 QUESTÃO DA PESQUISA

Considerando a importância das temáticas Qualidade de Vida no Trabalho e Justiça Organizacional, e o fato de suas relações serem pouco exploradas, ponderando que a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho pode garantir o Bem-Estar do trabalhador, e que são poucas as iniciativas desse modelo de gestão no Serviço Público, o problema desta pesquisa é: **Justiça Organizacional é antecedente ao modelo BPSO em um modelo integrador de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho de Servidores Públicos Municipais, indicando soluções de Bem-Estar?**

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1 Objetivo Geral

Com esta tese pretende-se contribuir com o entendimento das relações entre QVT, Justiça Organizacional e Bem-Estar, cujo objetivo é: Analisar a relação entre os aspectos do modelo BPSO - 96, Justiça Organizacional e Bem-Estar, a partir da construção de um modelo integrador de Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho no contexto do Serviço Público.

### 1.2.2. Objetivos Específicos

- Levantar indicadores para um modelo de análise da Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho de servidores públicos Municipais;

- Confirmar as dimensões (fatores, aspectos) do modelo BPSO (Biopsicossocial Organizacional) formadas por variáveis de análise da Qualidade de Vida no Trabalho de servidores públicos;
- Confirmar a dimensão de Justiça Organizacional no Serviço Público, considerando a percepção dos servidores públicos;
- Confirmar a dimensão Bem-Estar, considerando a percepção dos servidores públicos;
- Verificar se as características demográficas das pessoas interferem na percepção de Qualidade de Vida no Trabalho, considerando as dimensões do BPSO, Justiça Organizacional e Bem-Estar;
- Analisar a relação antecedência de Justiça Organizacional com as dimensões do BPSO, considerando o Bem-Estar dos servidores públicos municipais;
- Consolidar indicadores com vistas ao modelo integrador de Gestão de Qualidade de Vida com Justiça Organizacional e Bem-Estar como inovação na gestão de pessoas;
- Apresentar um novo modelo de Gestão de Qualidade de Vida para o serviço público.

## 1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Esta pesquisa justifica-se por pretender estabelecer ligação entre temas distintos pouco explorada na literatura (RAI, 2015). A partir da análise das relações entre Qualidade de Vida no Trabalho, Justiça Organizacional e Bem-Estar, busca-se auxiliar a preencher uma lacuna evidenciada pelos estudos empíricos, os quais apontam que estabelecer relações entre QVT e Justiça organizacional se faz relevante no contexto tanto nacional como internacional, contribuindo para o avanço da teoria no campo do comportamento organizacional e fornecendo *insights* para os pesquisadores desenvolverem ainda mais o estudo das relações entre as temáticas, sendo esta a contribuição teórica esperada.

A pesquisa justifica-se também por pretender levantar um conjunto de indicadores para cada um dos constructos, Qualidade de Vida no Trabalho e Justiça Organizacional, a partir da percepção de servidores públicos, o que contribui para que práticas de Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho voltadas para o Bem-Estar possam ser implementadas, por meio de uma perspectiva biopsicossocial organizacional e de Justiça Organizacional, contribuindo, assim, para os profissionais de gestão de pessoas e gestão da qualidade de vida, principalmente no

serviço público, setor no qual poucos estudos e práticas relacionadas à Gestão da QVT são desenvolvidas.

Outra justificativa e elemento motivador para o estudo é a necessidade, vivenciada pela pesquisadora que atuou no serviço público municipal durante 13 anos, não no mesmo órgão pesquisado mas no mesmo município, de se desenvolverem estudos que retratem as necessidades de servidores públicos municipais, acerca de que aspectos são mais importantes para a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho, bem como evidenciar ações de Gestão que possam ser implementadas a fim de proporcionar Bem-Estar ao servidor público, bem como estabelecer relações entre Justiça Organizacional, que é uma temática pouco estudada mesmo em organizações privadas, com Qualidade de Vida no Serviço Público, identificando a percepção dos servidores, lhes "dando voz" para tratar dessas questões pouco exploradas, a fim de sistematizar um instrumento de medida que possa ser aplicado, adaptado as particularidades que a realidade da gestão pública requer, em razão dos aspectos legais e de burocracia que se estabelecem na gestão de pessoas deste tipo de instituição.

## 1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA

Esta tese está estruturada em cinco grandes partes, apresentadas em sete capítulos: a primeira parte é composta pela introdução, objetivos e justificativa. A segunda parte , conforme apontado na Figura 1, apresenta a revisão de literatura, bem como o modelo teórico, nesta parte são descritos os estudos que embasam a tese, são discutidas as hipóteses da pesquisa e apresentado o modelo teórico proposto para análise. A terceira parte apresenta os aspectos metodológicos e na quarta parte se descreve os dados e se desenvolve sua análise e se apresenta uma síntese dos principais resultados da pesquisa; por fim, são apresentadas as conclusões e contribuições da pesquisa, as limitações do estudo e indicações para estudos futuros.

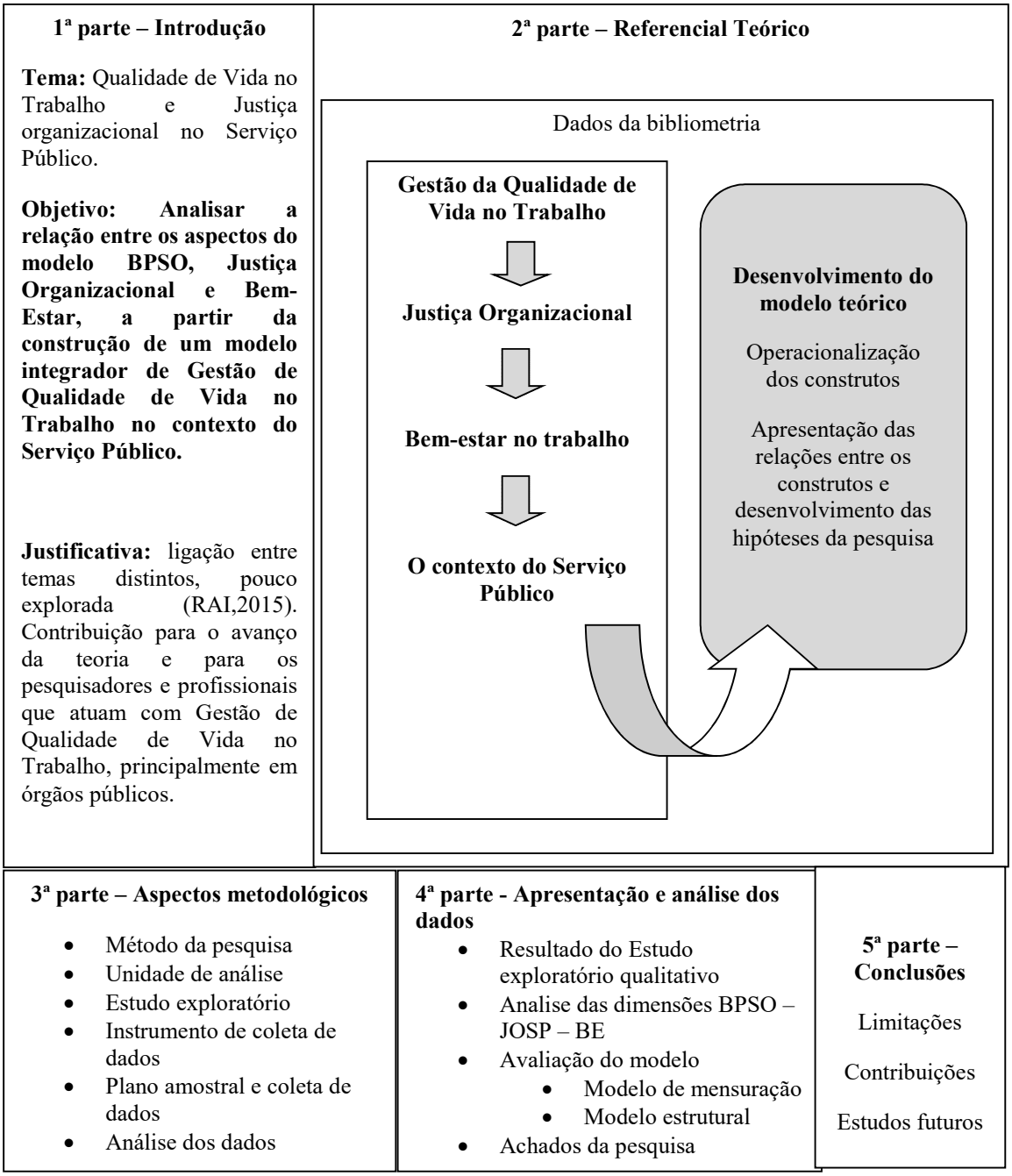



**Figura 1: Estrutura da pesquisa**

Fonte: Dados da pesquisa

A seguir, apresenta-se o capitulo 2 que trata do referencial teórico da tese.

# 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, são desenvolvidos os aspectos teóricos dos conceitos articuladores que orientam a pesquisa: Qualidade de Vida no Trabalho, Justiça Organizacional e Bem-estar. Inicia-se apresentando a bibliometria desenvolvida, posteriormente o referencial teórico para cada tema e, por fim, é contextualizada a questão da Gestão de Pessoas no Serviço Público Municipal, visto que é o contexto pelo qual o estudo é desenvolvido.

## 2.1 DADOS DA BIBLIOMETRIA

A bibliometria consiste em uma "técnica quantitativa e estatística de medição dos índices de produção e disseminação do conhecimento científico" (ARAÚJO, 2006, p. 12). Araújo e Alvarenga (2011) acrescentam que ela tem um papel relevante na análise da produção científica de um país, uma vez que seus indicadores retratam o grau de desenvolvimento de uma área do conhecimento. Para se entender as relações entre os conceitos centrais, foram realizadas diversas buscas de dados. A primeira foi desenvolvida pela autora em 2008, nas bases de dados: Scopus, Scielo, Ebsco e Periódicos da Capes, utilizando os termos, em português e inglês, "Qualidade de Vida no Trabalho, Justiça Organizacional e Gestão Pública", sendo encontrados 1117 materiais, entre teses, artigos e resenhas.

Após feita a leitura dos títulos e resumos, para utilização foram separados 96 materiais que abordam Qualidade de Vida no Trabalho ou Justiça Organizacional, dos quais apenas 28 mostraram-se inerentes à temática da tese, ou seja, tratavam de qualidade de vida no serviço público ou de justiça no serviço público. Entre os autores que abordam as temáticas Qualidade de Vida no Trabalho e Serviço público, destaca-se o professor Mário César Ferreira da UNB – Universidade de Brasília, embora o foco dos de seus estudos desenvolvidos por ele e seus orientandos seja a ergonomia. Desta forma, não foi identificada uma proposta de um modelo de Gestão da Qualidade de Vida no serviço público que trate das questões de Justiça Organizacional e Bem-Estar no trabalho.

Os materiais selecionados para análise são apresentados no Quadro 1.

**Quadro 1: Materiais selecionados para análise**

| Base de dados | Palavras utilizadas | Quantidade e tipo de material | Autores |
|---|---|---|---|
| **Scopus** | "Quality of work life" and "Public mamagement" | 58 artigos adequados ao tema 3 | Alasoini; Tekes (2012); Phusavat *et al* (2009); Bagtasos (2011). |
| | Quality of work life" and "Organizational Justice" | 13 artigos adequados ao tema 3 | Brunault *et al* (2014); Martínez-Tur *et al* (2014); Gillet *et al* (2013). |
| **Scielo** | "Quality of work life" and "Public mamagement" | 28 artigos adequados ao tema 6 | Silva *et al* (2013); Serafim *et al* (2012); Cavedon (2014); Todeschini; Ferreira (2013). |
| | Quality of work life" and "Organizational Justice" | 6 artigos adequados ao tema 2 | Sousa *et al* (2009); Sousa; Mendonça (2009). |
| **Ebsco** | "Quality of work life" and "Public mamagement" | 55 artigos adequados ao tema 4 | Danford *et al* (2009); Hornung *et al* (2010); Wright *et al* (2013). |
| | Quality of work life" and "Organizational Justice" | 57 artigos, adequados ao tema 6 | Silva *et al* (2012); Totawar; Nambudiri (2014); Lawson *et al* (2009); Caldwell *et al* (2011); Moghimi *et al*. (2013); Gillet *et al* (2013). |
| **Periódicos da Capes** | "Quality of work life" and "Public mamagement" | 22 artigos adequados ao tema 3 | Pantoja (2011); Medeiros (2011); Pacheco (2011). |
| | Quality of work life" and "Organizational Justice" | 1 tese | Ribeiro (2012). |

Fonte: Dados da pesquisa

Essa pesquisa bibliométrica foi repetida anualmente nessas bases de dados, a fim de acompanhar a evolução das publicações. Em 2015, foi publicado o estudo de Rai (2015), único encontrado, durante todo o período, que relaciona Qualidade de Vida no Trabalho e Justiça Organizacional, cujo objetivo foi identificar se as diferentes dimensões de Justiça Organizacional afetam a Qualidade de Vida no Trabalho, tendo como sujeitos de análise os assistentes sociais.

Andrade (2015) desenvolveu uma bibliometria, analisando os anais do EnAnpad, principal congresso brasileiro de administração, no período temporal de 2004 a 2014, a fim de verificar como se apresentam as publicações sobre os temas estudados de modo específico no contexto brasileiro. Os dados dessa bibliometria, apresentados posteriormente nesta tese, foram publicados nos anais do EnAnpad, em 2015.

A revisão bibliométrica da literatura utilizou como palavras chave "Qualidade de Vida no Trabalho" e "Justiça Organizacional". A busca realizada ocorreu em: título, resumo (abstract), palavra-chave (keywords). Foram identificadas 49 publicações, no decorrer de 10 anos. A análise dos artigos selecionados foi feita considerando o período temporal, a autoria, os principais autores citados e as temáticas relacionadas aos dois conceitos, conforme os dados que se apresentam. Na Tabela 1 são apresentados os números de artigos em relação ao ano e a temática.

**Tabela 1: Quantidade de artigos por ano**

| **Enanpad** | **2004** | **2005** | **2006** | **2007** | **2008** | **2009** | **2010** | **2011** | **2012** | **2013** | **2014** | **Total** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Total Publicados** | 776 | 781 | 838 | 942 | 1001 | 909 | 840 | 861 | 884 | 881 | 880 | 9593 |
| Qualidade de Vida no Trabalho | 4 | 6 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 1 | 35 |
| Justiça Organizacional | 1 | 1 | 1 | - | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | - | 2 | 14 |
| **Total** | **5** | **7** | **3** | **2** | **4** | **4** | **5** | **5** | **7** | **4** | **3** | **49** |

Fonte: Andrade (2015, p. 6)

De acordo com a Tabela 1, verifica-se constância em relação às publicações sobre QVT. Em relação à Justiça Organizacional, pode-se inferir que é um campo ainda não consolidado na área da Administração, visto que, em alguns períodos, nenhum artigo foi publicado. Outro indicativo de que Justiça Organizacional é uma temática ainda em desenvolvimento é que, dos 14 artigos, 3 foram desenvolvidos por um único autor, o que corresponde a mais de 20% das publicações (ANDRADE, 2015).

Dentre os autores internacionais mais citados nos trabalhos pesquisados, há as obras de Walton (1973), Westley (1979) e Hackman e Oldham (1975). Geralmente são usados os modelos desses autores para o diagnóstico de QVT. A autora nacional mais citada é Limongi-França (2011), em virtude de apresentar o modelo biopsicossocial organizacional para Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho; seguida por Fernandes (1996); Morin (2001); e Sant'anna e Kilimnik (2011).

Dentre as obras sobre Justiça Organizacional, a mais citada é a de Colquitt (2001) "*On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure",* visto que propõe uma escala para mensurar justiça de forma multidimensional. Outro autor muito citado é Jerald Greenberg (1990) considerado o pai do termo Justiça Organizacional. Dentre os autores que publicam em língua portuguesa, destacam-se Rego (2000), Assmar *et al* (2005) e Gomide Jr (2002). O que causou estranheza foi a obra de Rawls (1971), "*A theory of justice*", considerada

uma obra importante quando se trata do desenvolvimento do campo da Teoria da Justiça, ter sido referenciada em apenas 3 trabalhos (ANDRADE, 2015).

A fim de analisar se havia relações entre QVT e Justiça Organizacional, Andrade (2015) verificou, a partir do objetivo e do referencial teórico, quais temas são combinados com Qualidade de Vida no Trabalho e Justiça Organizacional, conforme apresentados na Tabela 2.

**Tabela 2: Temas relacionados à QVT e Justiça Organizacional**

| | **Número de artigos** | |
|---|---|---|
| **Temas** | **QVT** | **Justiça Organizacional** |
| Comprometimento Organizacional | 3 | 6 |
| Satisfação no trabalho | 3 | 1 |
| Estresse | 3 | - |
| *Burnout* | - | 2 |
| Percepção de Saúde Geral | - | 1 |
| Bem-Estar no Trabalho | - | 1 |

Fonte: Adaptado de Andrade (2015)

Verificou-se que os artigos não tratam das temáticas (Qualidade de Vida no Trabalho e Justiça Organizacional) de forma associada, ou seja, das relações entre elas, mas alguns temas se apresentam associados as duas temáticas: comprometimento e satisfação. Já a aproximação de Justiça Organizacional com assuntos relacionados à QVT ocorrem a partir de estudos que envolvem *burnout*, percepção da saúde e Bem-Estar.

Os resultados dessa bibliometria fortalecem a justificativa de que há uma lacuna no Brasil sobre a temática, visto que são incipientes os estudos que relacionam os construtos Qualidade de Vida no Trabalho e Justiça Organizacional. Os resultados também inspiraram na escolha dos modelos-base para esta pesquisa: o BPSO, de Limongi-França (1996) e escala de Justiça Organizacional, de Colquitt (2001), pois os dois são as maiores referências nos estudos brasileiros, cada qual em sua temática, em relação às escalas ou modelos para mensuração e análise das temáticas.

## 2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

"Ainda existe confusão no meio das organizações entre Qualidade de Vida no Trabalho e qualidade de vida, e no meio acadêmico entre os conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho e qualidade total" (SAMPAIO, 2012, p. 133). Reeves e Bednar (1994) salientam que não existe uma definição global para qualidade, o que a torna um fenômeno complexo. As diferentes definições de qualidade surgem em distintas circunstâncias e contexto em que se aplicam. O

fato é que o conceito da qualidade é parte inerente deste estudo e, portanto, algumas diferenciações se fazem necessárias.

Qualidade é um conceito milenar; no século XX, ganhou força como um conceito estratégico nas organizações em decorrência da competitividade. Alguns autores ganharam destaque nesse contexto, influenciando significativamente a história da qualidade, como: Deming (1982), Crosby (1984), Taguchi (1986), Juran (1988) e Ishikawa (1990), a partir do desenvolvimento de teorias ou de ferramentas para a qualidade. Deming (1982) foi o precursor da filosofia da Gestão da Qualidade Total, a qual resulta do reconhecimento de que as melhorias da qualidade e da gestão levam a um aumento da produtividade. No Serviço Público, a perspectiva da qualidade total passou a ser preconizada a partir do movimento gerencialista, e preconizado pela Nova Administração Pública, conforme descritos no tópico 2.5 desta pesquisa.

Reeves e Bednar (1994) analisaram diversos conceitos e definições de qualidade e concluíram que, conforme a situação, o conceito muda. No quadro 2, apresenta-se uma síntese dos conceitos de qualidade desenvolvidos pelos autores, não com o objetivo de esgotar o assunto, mas sim de se estabelecer os limites do conceito de qualidade para esta pesquisa.

**Quadro 2: Conceitos de qualidade**

| Conceito | Características | Forças | Fraquezas | Autores |
|---|---|---|---|---|
| Qualidade como Excelência | Conceito mais antigo; filosofia de ser o melhor, superior a outros; conceito abstrato. | fortes benefícios para o marketing e recursos humanos; criar imagem de excelência permite vender com preços mais altos; produtos de alto padrão, sofisticados. | Conceito oferece poucas diretrizes práticas para os gestores; difícil mensurar e comparar o impacto da qualidade; produtos exclusivos podem prejudicar a viabilidade financeira da empresa. | Kitto, 1951; Pirsig, 1974, 1992; Tuchman, 1980; Garvin, 1984, 1988. |
| Qualidade como Valor | Segundo conceito surgido; Trata Da Relação Preço X Benefícios; Valorização De Um Produto Ou Serviço Depende De Vários Fatores (Conveniência, Preço, Atendimento De Necessidades, Entre Outros); Conceito abstrato. | Conceito incorpora múltiplos atributos; consumidores claramente reconhecem diferenças de valor entre produtos e serviços; empresas concentram-se não somente em eficácia organizacional, mas também em efetividade para o mercado; permite uma indicação mais clara de como produtos e serviços são percebidos no mercado. | Difícil extrair componentes individuais (e sua importância) que auxiliem o julgamento de valor pelo consumidor (subjetividade); noção de valor muda com o tempo; controvérsia sobre o construto qualidade ser um componente do valor ou se é o inverso. | Feigenbaum, 1951, 1961, 1983, 1991; Abott, 1955; Curry, 1985; Johnson, 1988. |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Qualidade como Conformação de Especificações | Conceito surgido com a manufatura; foca a padronização de produtos; evita perdas e desperdícios; qualidade controlável; conformidade dos produtos; foco em ferramentas de controle; conceito objetivo e quantificável. | Mais fácil de controlar e medir (quantificável); permite monitoramento da qualidade conforme especificações estabelecidas; leva a eficiência operacional; importante para organizações globais; foco em redução de custos, minimiza perdas, eleva produtividade. | Consumidor não avalia conformidade de padrões, mas sim o desempenho de produtos/serviços; não se aplica ao setor de serviços; não se aplica quando especificações não podem ser estabelecidas ou conformadas; foco no ambiente interno da organização. | Shewhart 1931; Levitt, 1972; Schneider, 1973; Gilmore, 1974; Crosby, 1979; Deming, 1982, 1986; Abernathy e Corcoran, 1983; Chase e Tansik, 1983; Hounshell, 1984; Ishikawa, 1985, 1986; Bowen e Lawler, 1992; Yip, 1989; ISO 9000, 2005. |
| Qualidade Como Atendimento e/ou Superação das Expectativas dos Clientes | Conceito sofreu forte influência do setor de serviços, sendo o mais recente; produto ou serviço que melhor atende as condições dos consumidores; características de produtos e serviços que vão ao encontro das expectativas dos consumidores; satisfação das expectativas dos consumidores; conceito abstrato. | Considera a perspectiva do consumidor; conceito foca o atendimento às necessidades e expectativas dos consumidores; responde mais rapidamente às mudanças no mercado; é uma visão de qualidade externa à empresa (imagem), sendo uma vantagem competitiva. | Conceito mais complexo, com forte componente subjetivo; difícil mensuração; consumidores somente identificam a qualidade de um produto ou serviço após consumo; reação emocional ao produto ou serviço; expectativas dos consumidores podem mudar com o tempo; cada consumidor possui uma expectativa diferente; confusão entre satisfação de consumidores e noção de qualidade de produtos e serviços. | Juran, 1951, 1962, 1974, 1988; Judd, 1968; Shostack, 1977; Lovelock, 1981; Oliver, 1981; Grönroos, 1983, 1990; Norman, 1984; Parasuraman *et al*, 1985, 1988, 1991, 1993; Buzzell e Galé, 1987; Bitner, 1990; Carman, 1990; Bolton e Drew, 1991; Cronin e Taylor, 1992. |

Fonte: Mainardes *et al* (2010, p. 283-284)

Considerando a perspectiva desta pesquisa, que trata da Qualidade de Vida no Trabalho associada aos conceitos de qualidade apresentados no Quadro 2, entende-se que qualidade é um valor, que a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho é um serviço prestado aos funcionários públicos municipais. Sendo assim, a percepção acerca da Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho, neste contexto, depende da percepção de qualidade dirigida para a satisfação, no caso o servidor público. Portanto, ela depende dos aspectos que são percebidos como de valor para o indivíduo.

A Gestão da Qualidade de Vida deriva do campo do comportamento organizacional e evolui com a teoria das relações humanas. De acordo com Seidl e Zannon (2004), qualidade de vida tem sido estudada sob duas vertentes: a da linguagem cotidiana, utilizada pela população em

geral, e a do contexto da pesquisa cientifica, influenciada por diferentes áreas, como Economia, Psicologia, Enfermagem, Administração, entre outras. Em complemento a isso, Minayo *et al* (2000) descrevem que a qualidade de vida é um conceito em um campo polissêmico.

O grupo de qualidade de vida da Organização Mundial da Saúde – OMS a define como "A percepção do indivíduo de sua posição na vida, no contexto da cultura e sistema de valores em que vive e em relação a suas expectativas, seus padrões e suas preocupações." (WHOQOL, 1995). "Essa definição tem sido uma das mais citadas na literatura sobre o assunto, tratando a QV como uma construção subjetiva (percepção do indivíduo), multidimensional e composta por dimensões positivas, como a mobilidade, e negativas, como a dor." (ALFENAS, 2013, p. 6).

As influências e contribuições teóricas do início do século passado, dos teóricos das relações humanas e dos estudiosos da saúde, além de outras áreas, possibilitaram o desenvolvimento dos primeiros estudos sobre de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Na administração, os primeiros estudos foram desenvolvidos pelo Tavistoch Institute, em Londres, mais precisamente, por Louis Davis e seus colaboradores, em 1950 .Os estudos de QVT seguiram uma abordagem sociotécnica, impulsionada pela perspectiva de uma sociedade progressiva, baseada em satisfação dos colaboradores, saúde e segurança.

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

Verifica-se, entretanto, que houve uma evolução, na qual a Qualidade de Vida no Trabalho passou de variável de estudo para um movimento nos quais são desenvolvidos modelos e mecanismos para aferição e gestão de QVT. Por isso, para este estudo, considera-se a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho como um modelo de gestão ou filosofia organizacional, conforme descrito no Quadro 3.

**Quadro 3: Marcos Históricos do conceito**

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

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Nadler e Lawler (1983), Fernandes (1996), Limongi-França e Arelano (2002), Limongi-França (2009) e Sant´Anna *et al* (2011).

Conforme se verifica no quadro 3, Qualidade de Vida no Trabalho já foi entendida, descrita e utilizada no contexto organizacional sob várias perspectivas, até o momento presente no qual se entende que a Qualidade de Vida no Trabalho é uma filosofia de gestão, sendo que demanda de ações gerenciais, bem como da autogestão por parte do trabalhador.

Esse processo evolutivo do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho se deve ao fato de que ele é um conceito dinâmico que varia de acordo com o contexto político e experiências do pesquisador, mas com alguns pilares comuns ( SANT'ANNA; MORAES, 1999) o que o torna um conceito em desenvolvimento. Para Sampaio (2012, p. 122) "em lugar de um conceito, tem-se uma noção de Qualidade de Vida no Trabalho, ou seja, um 'guarda-chuva teórico', com consequências práticas, associado a outros fenômenos organizacionais e relacionados à saúde mental" e relaciona a QVT a três conceitos nucleares: o de humanismo e humanização do trabalho, propostas de cogestão ou participação nas decisões e Bem-Estar.

No mesmo sentido, Reddy e Reddy (2010, p. 829) descrevem a definição de Qualidade de Vida no Trabalho de Harrison (1978), na qual "Qualidade de Vida no Trabalho é o grau a que o

trabalho em uma organização contribui para o bem-estar material e psicológico de seus membros.", e acrescentam que a gestão da QVT envolve quatro partes principais: ambiente de trabalho seguro; cuidados de saúde ocupacional tempo de trabalho e salário adequados; ambiente seguro, que fornece a base para que a pessoa goste do trabalho. O conceito de QVT é baseado no pressuposto de que um trabalho é mais do que apenas um trabalho, é o centro da vida de uma pessoa.

Medeiros e Oliveira (2011) apontam que vários autores têm estudado e elaborado modelos para a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho e, geralmente, os enfoques dados são: grau de satisfação da pessoa com a empresa, condições ambientais gerais e promoção da saúde. De modo geral, a literatura aponta que a QVT é um construto multidimensional que visa à produtividade e à humanização do trabalho (FERNANDES, 1996; MEDEIROS, 2007 FERREIRA *et al*, 2009; LIMONGI-FRANÇA, 2011; SANT´ANNA *et al*, 2011).

Para esta pesquisa, aceita-se o conceito de QVT, no qual se entende a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho como um "conjunto das escolhas de Bem-Estar único e individualizado, que proporciona autoestima positiva, percepção de equilíbrio, hábitos saudáveis e prontidão para o desempenho no trabalho saudável" (LIMONGI FRANÇA, 2009, p. 275); portanto, a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho depende de práticas da organização, bem como de ações dos funcionários.

Sant´Anna *et al.* (2011, p. 27) destacam que entre os avanços dos estudos de QVT, está a busca pela sua compreensão sob uma perspectiva "menos diagnóstica e mais afim à noção de gestão – de Qualidade de Vida no Trabalho para Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho", a GQVT, conforme descrito no Quadro 3. No Brasil, esse movimento teve início com os estudos e propostas de Limongi-França (1996, 2009, 2011), que destaca a Gestão da Qualidade de Vida, no âmbito organizacional, como um conjunto de ações ou modelos que interfere em vários fatores de grande relevância, como a competitividade, espaço no mercado, produtividade. Segundo Albuquerque e França (1998) a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho envolve um conjunto de ações de uma empresa que passa pelo diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento do indivíduo para a realização do trabalho.

Considerando que são várias as definições ou conceitos de QVT, também são vários os modelos de análise e intervenção. Para ilustrar a quantidade de modelos, cabe citar o estudo de Medeiros

e Oliveira (2011), os quais pontuaram 25 modelos de estudo da Qualidade de Vida no Trabalho, entre autores nacionais e internacionais, a fim de desenvolverem um modelo de QVT para o serviço público. Esses modelos são apresentados no Quadro 4, para os quais foi desenvolvida uma atualização, incorporado o modelo dos próprios autores e outros modelos contemporâneos.

**Quadro 4: Modelos de QVT**

| Autor | Definição | Ênfase |
|---|---|---|
| Trist, 1950 | Satisfação e Bem-Estar do indivíduo | Redução dos efeitos negativos do trabalho sobre a saúde física e a satisfação do indivíduo |
| Walton, 1973 | Atendimento das necessidades e aspirações humanas, calcado na ideia de humanização e responsabilidade social da empresa | Humanização e responsabilidade social com foco no poder da empresa |
| Hackman e Oldham, 1975 | Dimensões do trabalho ou da tarefa associados a estados psicológicos levam a resultados pessoais e do trabalho | Dimensões da tarefa |
| Davis e Cherns, 1975 | Condições e práticas organizacionais interferindo no Bem-Estar dos indivíduos | Eficiência organizacional e a adequação e competência do trabalhador ao sistema organizacional |
| Hackman e Suttle, 1977 | Satisfação de necessidades pessoais importantes, por meio de suas experiências de trabalho e de vida na organização. | Dimensões básicas da tarefa |
| Lippid, 1978 | Oportunidade para o indivíduo satisfazer a grande variedade de necessidades pessoais | Trabalho, crescimento pessoal, tarefas completas, sistemas abertos |
| Ginzberg *et al*, 1979 | Experiências de humanização do trabalho sob dois aspectos: reestruturação do emprego e grupos semiautônomos | Posto individual de trabalho e processo decisório |
| Guest, 1979 | Processo pelo qual uma organização tenta revelar o potencial criativo de seu pessoal, envolvendo-os em decisões que afetam suas vidas no trabalho | Melhoria da produtividade e eficiência, assim como a autorrealização e autogerenciamento |
| Westley, 1979 | Esforços voltados para a humanização do trabalho, buscando solucionar problemas gerados pela própria natureza das organizações produtivas | Pessoas, trabalho e organização |
| Werther e Davis, 1983 | Esforços para melhorar a qualidade de vida, procurando tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios | Valorização dos cargos mediante análise de elementos organizacionais, ambientais e comportamentais. |
| Nadler e Lawler, 1983 | Maneira de pensar a respeito das pessoas, participação na resolução de problemas, enriquecimento do trabalho, melhoria no ambiente de trabalho | Visão humanista no ambiente de trabalho |
| Belanger *et al*, 1983 | Filosofia humanista aplicada por meio da introdução de métodos participativos | Mudança e participação com foco sociotécnico |
| Huse e Cummins, 1985 | Preocupação com o Bem-Estar do trabalhador e com a eficácia organizacional | Valorização dos cargos |

| | | |
|---|---|---|
| Moraes *et al*, 1989 | Resultante de dimensões básicas da tarefa, capaz de reproduzir determinados estados psicológicos | Dimensões básicas da tarefa |
| Vieira e Hanshiro, 1990 | Aspectos voltados para as condições de trabalho, envolvendo variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais | Humanização do trabalho e amenização dos conflitos entre o capital e o trabalho |
| Bowditch e Buono, 1992 | Satisfação de necessidade pessoais importantes através de sua vivencia na organização | Condições de vida e cargos mais satisfatórios |
| Oliveira, 1995 | Excelência da vida que se deseja e se deve ser vivida | Visão humanista |
| Kanaane, 1995 | Interação entre conjunto de fatores individuais e situacionais | Visão holística |
| Davis e Newstrom, 1996 | Condições favoráveis ou desfavoráveis de um ambiente de trabalho para seus empregados | Visão humanista no ambiente de trabalho |
| Fernandes, 1996 | Fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional | Bem-Estar do trabalhador e na produtividade das empresas |
| Burigo, 1997 | Humanização das relações de trabalho na organização, mantendo uma relação estreita com a produtividade e principalmente com a satisfação do trabalhador | Visão humanista no ambiente de trabalho |
| Bom-Sucesso, 1998 | Aspectos culturais nos quais o indivíduo está inserido e também a infraestrutura familiar, relações interpessoais, conflitos e autoestima | Visão holística |
| Albuquerque e Limongi-França, 1998 França, 1996; Limongi-França, 2009 | Conjunto de ações que envolvem diagnóstico e implantação | Condições de vida e cargos mais satisfatórios Modelo para gestão de QVT – avalia os fatores (Biológicos; Psicológicos; Sociais; Organizacionais) intervenientes na QVT; Bem-Estar; Competências para GQVT |
| Goulart e Sampaio,1998 | Intervenção na organização e no processo de trabalho, e não somente o cumprimento de leis ou discussão de direitos dos trabalhadores.<br>Interferência nos processos mentais e nos padrões culturais das organizações, a ponto de transformar a cultura organizacional | Visão holística |
| Dourado e Carvalho, 2005 | Busca da conciliação entre interesses antagônicos de trabalhadores e patrões | Instrumento de controle dos funcionários |
| Reddy e Reddy, 2010 | Perspectivas emergentes em QVT – como técnicas para melhorá-la. | Visão Humanista – O trabalho é o centro da vida de uma pessoa |
| Medeiros e Oliveira, 2011 | Testar o poder de generalização dos modelos existentes na literatura, para o serviço público | Visão holística – análise de indicadores de QVT |

Fonte: Ampliado de Medeiros e Oliveira (2011, p. 115-116)

A partir do quadro 4 verifica-se que os principais modelos se desenvolvem de uma perspectiva mais voltada para a tarefa, sendo que entre os clássicos priorizam está visão está Hackman (1975). Já os estudos com ênfase mais humanista da QVT se desenvolveram a partir de Walton

(1973). Estudos recentes procuram dar ênfase a uma visão mais holística da Qualidade de Vida no Trabalho, envolvendo aspectos de gestão e de cultura organizacional.

Entre os clássicos internacionais, é indiscutível que Richard Walton ocupa lugar de destaque no movimento em torno da QVT, sendo o maior expoente da Escola Organizacional, considerado o pioneiro na criação de um modelo de avaliação. No Brasil, isso se confirma, pois após bibliometria apresentada anteriormente, verifica-se que a maioria dos estudos nacionais prioriza a aplicação de diagnósticos de QVT, sendo ainda a maioria baseados no modelo de Walton (1973).

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

O modelo de oito fatores, desenvolvido por Walton (1973) contempla a questão da Justiça no fator "Compensação justa e adequada", mas os únicos indicadores mensurados são o salário e a jornada de trabalho. A concepção de Justiça Organizacional, proposta como dimensão neste estudo, contempla todos os aspectos da distribuição, inclusive sansões e promoções. O modelo de Walton (1973) também não pode ser utilizado neste estudo, pois Garcia (2007) já o utilizou com o público aqui pretendido e concluiu que esse modelo não é capaz de detectar algumas dimensões da QVT no setor público; deste modo, sugeriu que pesquisas adicionais avaliem o grau de adequação dos modelos de QVT para a realidade do serviço público, o que foi feito por Medeiros e Oliveira (2011), os quais desenvolveram um modelo com foco nos servidores públicos, com o objetivo de verificar o poder de generalização dos modelos existentes na literatura.

Identificou-se, a partir da literatura, que "QVT ainda não apresenta uma definição clara e envolve diversos programas que consideram tanto a perspectiva da humanização do trabalho, quanto à busca por maior competitividade das organizações, no contexto global (MEDEIROS; OLIVEIRA, 2011, p. 114)" e que a maioria das pesquisas concentra-se em avaliar a Qualidade de vida dos mais diversos tipos de profissionais.

A partir da bibliometria desenvolvida e de outras pesquisas, identificaram-se diversos estudos: sobre qualidade de vida, observou-se o de Garcia (2007), que desenvolveu um estudo com objetivo de verificar as percepções de QVT de funcionários públicos concursados em uma secretaria de saúde municipal. Baseado no modelo de QVT de Walton (1973), verificou-se que a maior satisfação foi identificada na relação entre o trabalho e a vida pessoal, e a menor foi em relação à renda.

Marques *et al* (2013) desenvolveram um estudo com o objetivo de identificar o nível de cooperação e de resistência à mudança no setor público e suas possíveis relações com o indicador Qualidade de Vida no Trabalho. A pesquisa foi desenvolvida em três secretarias de estado: a Secretaria de Estado da Educação (SEE), a Secretaria de Estado da Saúde, especificamente as unidades da Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais (FHEMIG), e a Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG). A maioria dos servidores demonstrou-se satisfeita com o nível de autonomia no trabalho e considera que o ofício que realiza exige o uso de várias habilidades individuais. O resultado sugere que, apesar de burocraticamente controlado por sistemas regulatórios arcaicos, há autonomia para criatividade e a realização de trabalho de melhor qualidade, se o servidor desejar. As dimensões da qualidade de vida relacionadas à relevância social do trabalho, integração e vida social no ambiente de trabalho, estabilidade do emprego e relações com a supervisão também foram avaliadas de forma satisfatória e muito satisfatória pela maioria dos servidores. Além disso, há necessidade de melhorar a qualidade de vida de aproximadamente 25% dos servidores em relação às dimensões: justiça e transparência nas decisões sobre pessoal, equilíbrio trabalho e vida privada, oportunidade de uso das capacidades humanas e satisfação com a supervisão.

Outra pesquisa identificada foi o de Vilas Boas e Morin (2013), que desenvolveram um estudo com o objetivo avaliar os indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) para os professores universitários e comparar os indicadores de QVT em universidades públicas no Brasil e no Canadá, a partir dos indicadores: sentido no trabalho, Bem-Estar psicológico e o sofrimento psicológico, comprometimento organizacional (afetivo e de continuidade), o comprometimento com o trabalho, estresse relacionado ao trabalho, presenteísmo e o equilíbrio entre trabalho e vida privada. O estudo verificou que houve pequena diferença entre os indicadores de QVT dos professores brasileiros e canadenses. Os autores consideraram que os brasileiros tendem a encontrar mais sentido no trabalho que os canadenses e parecem ser mais afetivamente comprometidos com suas universidades. Entretanto, os canadenses têm tendência

a apresentar mais viés de conformidade e mais comprometimento de continuidade do que os brasileiros.

Adorno *et al* (2008) também buscaram identificar as percepções de professores, de escolas públicas de nível médio quanto à Qualidade de Vida no Trabalho, a partir de três categorias de variáveis: dimensões básicas da tarefa, integração indivíduo-organização, fatores organizacionais ambientais. Os resultados indicam que os professores estão moderadamente satisfeitos com sua QVT. Neste caso, a escola municipal apresentou, na maioria das variáveis pesquisadas, média superior à escola estadual, o que pode ser interpretado que a escola municipal parece ser um local melhor de trabalho para os professores.

O estudo de Souza (2012) teve como objetivo analisar a Qualidade de Vida no Trabalho dos profissionais de enfermagem nos prontos socorros dos hospitais no Espírito Santo. O instrumento de pesquisa aplicado foi baseado nos fatores de Walton (1973). A pesquisa revelou que as dimensões analisadas apresentaram mais fatores positivos do que negativos e que podem contribuir para o Bem-Estar desses profissionais. O autor concluiu que proporcionar oportunidades para o trabalhador, oferecer-lhe oportunidade para crescer profissionalmente, integrar o trabalhador na instituição de maneira geral, oferecer-lhe liberdade de expressão, proporcionar-lhe tratamento igualitário e envolvê-lo dentro e fora da instituição pressupõe contribuição para o seu Bem-Estar no local do trabalho.

O objetivo do estudo de Paiva e Couto (2008) foi descrever e analisar o corpo gerencial de uma empresa pública no que diz respeito às variáveis de Qualidade de Vida no Trabalho e de estresse ocupacional, tendo em vista o contexto de reestruturação produtiva e seus multivariados impactos nas atividades dos gestores e nos significados atribuídos a essas experiências de trabalho, implicando desgastes à saúde dos indivíduos. De uma maneira geral, a qualidade de vida dos pesquisados teve níveis satisfatórios. No entanto, a variável "significado da tarefa" teve um comportamento diferente das demais: 80% dos gerentes concluíram ser mediana a importância da sua tarefa para a empresa. Apesar de 62% dos gerentes serem propensos ao estresse (em função dos tipos de personalidade mapeados), poucos sentem ou declaram seus sintomas físicos e mentais. Apenas 7% dos gerentes apresentaram níveis insatisfatórios de saúde mental e nenhum gerente apresentou níveis insatisfatórios de saúde física. Além disso, a maioria dos abordados (78%) utiliza estratégias variadas de combate ao estresse em nível elevado.

Ferreira *et al* (2009) propõem-se a discutir os dilemas (desafios, dúvidas e expectativas) manifestados por gestores que participaram dos processos de concepção e implantação de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) em um órgão público brasileiro. Com base na análise do conteúdo gerado pelas entrevistas, os autores identificaram que os principais desafios estão relacionados a melhorar a QVT dos servidores e, secundariamente, a obter a adesão dos servidores ao programa. As dúvidas mais apresentadas foram em relação ao papel dos gestores e acerca dos objetivos e da continuidade dos programas de Gestão de Qualidade de Vida. O estudo contribui, pois fornece bases empíricas para se refletir sobre o papel estratégico dos gestores no campo da Qualidade de Vida no Trabalho, em especial no setor público.

O exame da literatura evidenciou ainda que a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho no Serviço Público pode ser vista sob três ângulos igualmente importantes: o do Bem-Estar dos próprios servidores, o da satisfação dos usuários cidadãos e o da eficiência e eficácia dos serviços prestados pelos órgãos públicos (ALFENAS, 2013). Para Amorim (2010, p. 38), "a aplicação de QVT na administração pública é capaz de preencher uma lacuna [...] no nível de tratamento oferecido ao servidor público relativa à valorização do seu trabalho e preocupação com seu Bem-Estar e o de sua família". Ogata (2004) complementa, ao descrever que quando a instituição apresenta um modelo de gestão que leva em consideração conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho, nota-se, na maioria dos funcionários, uma disposição para o trabalho, melhoria do clima interno e maior comprometimento e produtividade. No atual modelo de gestão das instituições públicas, a gerencial, a adoção de um programa de gestão de qualidade de vida pode ser o diferencial para que os serviços sejam entregues com qualidade ao cidadão.

Dentre os estudos internacionais que associam QVT à Justiça Organizacional, a pesquisa de Rai (2015) faz relação entre Qualidade de Vida no Trabalho e Justiça Organizacional. Seu objetivo foi identificar se as diferentes dimensões de Justiça Organizacional afetam a Qualidade de Vida no Trabalho, tendo como sujeitos de análise as assistentes sociais. O autor verificou que justiça procedimental tem uma influência mais forte sobre as condições de trabalho do que a justiça distributiva, mas que Justiça distributiva tem uma influência mais forte sobre o Bem-Estar geral do que a procedimental (RAI, 2015).

Neste tópico, foi apresentado um panorama sobre a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho, os marcos históricos do conceito, a falta de um conceito que seja consensual, mas que abarca a produtividade e humanização do trabalho e o Bem-Estar. Há que se apontar, ainda, que a partir

das diferentes concepções há uma diversidade de modelos. Nesta seção, também se procurou fazer relação com os outros construtos: Justiça Organizacional e Bem-Estar, bem como com o contexto da pesquisa, o Serviço Público. A partir daqui, trata-se da Justiça Organizacional, a fim de se apresentar o conceito.

## 2.3 Justiça Organizacional

Justiça é um tema complexo, com várias definições decorrentes das mais diversas teorias e áreas do conhecimento em que é utilizada. Autores clássicos, como Platão (1994), Aristóteles (2004), São Tomás de Aquino (1995), Hobbes (2007), Montesquieu (1996), Rousseau (1762), Rawls (1971) e Homans (1961) (*apud* ANDRADE, 2010) já abordavam a temática. Também é utilizada nas áreas de Direito, Sociologia, Filosofia, Psicologia, História, Economia, e até mesmo em Educação, na Literatura e em Ciências Biológicas, já que se utiliza o conceito de Justiça Ambiental. No campo do Direito, em que o conceito é mais utilizado e tem maior campo teórico, Justiça é conceituada como equidade, Bem-Estar e reconhecimento (ANDRADE, 2010).

A concepção dos autores clássicos de justiça é apresentada no Quadro 5.

**Quadro 5: Concepção de Justiça dos autores clássicos**

| Autor | Concepção |
|---|---|
| Platão (1994) | Justiça é a base das virtudes (a temperança, a coragem e a sabedoria). |
| Aristóteles (2007) | Justiça é o fundamento que ordena o mundo, sendo que todas as virtudes estão subordinadas à justiça, igualdade é uma virtude de justiça. |
| Thomas de Aquino (1995) | Dá ênfase a justiça legal - justiça política, alteridade e igualdade são elementos da justiça. |
| Hobbes (2007) | Só existe justiça se existir a lei; um pacto, injustiça é o rompimento do pacto. |
| Montesquieu (1996) | Amplia a definição de Hobbes, justiça ideal depende da existência de leis escritas. |
| Rosseau (1762) | Justiça é um sistema de legislação que deve servir à liberdade e à igualdade. |
| Rawls (1971) | Justiça envolve dois conceitos centrais: distribuição social de bens escassos e o procedimento utilizado para selecionar o critério de distribuição. |
| Homans (1961) | Insere o aspecto de Justiça social, a partir do conceito de troca social, que prevê que o indivíduo mede a relação com a organização a partir de custos e lucros, que dá origem à Justiça Distributiva. Primeiro teórico das relações de trabalho. |

Fonte: Desenvolvido a partir de Andrade (2010)

Esses autores fornecem elementos que, até na atualidade, são relevantes, quando se estuda o conceito de justiça. A Teoria da Justiça desenvolvida por Rawls (1971) é um dos fundamentos mais relevantes da Justiça Organizacional, cujo objetivo desenvolveu-se para descrever

princípios e procedimentos que ajudassem o Estado a resolver os problemas de desigualdades entre os indivíduos. Ela foi criada considerando uma estrutura básica de uma democracia constitucional moderna; a partir dela, determinam-se os princípios de Justiça Social, que norteiam os direitos e deveres das instituições sociais para a cooperação social. Considerando a concepção de Rawls (1971, *apud* ANDRADE, 2010), de que justiça envolve dois conceitos centrais: distribuição social de bens escassos e o procedimento utilizado para selecionar o critério de distribuição, embora o autor não tenha declarado de forma explicita, já se verificam fundamentos para a justiça procedimental e distributiva (GOMIDE JÚNIOR, 2002).

Ainda nesta perspectiva evolutiva do conceito, Assmar *et al* (2005, p. 443) descrevem que, desde que a justiça se tornou um campo independente dentro da Psicologia Social na década de 60, "Os estudos sociopsicológicos sobre justiça vêm revelando que os julgamentos sobre o que é justo e merecido, sobre direitos e deveres, sobre o certo e o errado estão na base dos sentimentos, atitudes e comportamentos das pessoas em suas interações com os outros". Desde então, o contexto organizacional e de trabalho tem sido muito utilizado para a aplicação dos conhecimentos da Psicologia Social da Justiça.

Há que se considerar, ainda, que a Psicologia Social sofreu influência dos estudos de Adams, o qual publicou um artigo ampliando o conceito de iniquidade nas relações sociais, para além da teoria econômica. A partir desse conceito, Adams afirma que iniquidade está além do "'pagamento diário justo para um dia de trabalho' e além, ainda da noção de sub-remuneração" (ADAMS, 1963, *apud* GOMIDE Jr, 2002, p.112).

Jerald Greenberg, a partir de 1987, reuniu os estudos "sobre concepções, percepções e reações à (in)justiça por parte dos empregados em relação às organizações em que trabalham" (ASSMAR *et al*, 2005, p. 444) e os apresentou utilizando o conceito de Justiça Organizacional. Foi a primeira vez que o termo foi usado, portanto é atribuída a Greenberg a criação dessa terminologia. Sobre o conceito, Assmar *et al* (2005, p. 444) consideram que a Justiça Organizacional "é a psicologia da justiça aplicada aos ambientes organizacionais, sendo focalizadas as percepções de justiça existentes nas relações entre trabalhadores e suas organizações".

Os esforços para explicar o impacto da Justiça sobre o funcionamento organizacional eficaz ocorreram com os estudos sobre Justiça Organizacional. De acordo com Colquitt (2001), Justiça Organizacional é comumente descrita a partir de dois tipos de percepções subjetivas: Justiça

Distributiva e justiça procedimental. Gomide Jr (2002) descreve que se identificam na literatura duas correntes teóricas: uma que trata da Justiça na perspectiva de Aristóteles, como um fenômeno unidimensional e outra que trata o construto como multidimensional. Colquitt (2001) descreve, ainda, que foi Greenberg (1993) quem trouxe uma nova perspectiva para os debates de Justiça, sugerindo uma estrutura de quatro fatores para a Justiça Organizacional. Essa estrutura é apresentada no Quadro 6.

**Quadro 6: Dimensões de Justiça Organizacional e principais estudiosos**

| Dimensões de Justiça | Caracterização | Principais Estudiosos |
|---|---|---|
| Distributiva | Primeira dimensão estudada pelos cientistas organizacionais. Seu foco é no conteúdo, ou seja, na justiça dos fins alcançados ou obtidos, sejam eles positivos ou negativos (ex: salários, lucros, resultados de avaliações de desempenho ou sanções). | Adams, 1965 |
| Procedimental | Seu foco é o processo, ou seja, na justiça dos meios usados para alcançar os fins (ex: procedimentos usados para movimentação salarial e bonificações, processos disciplinares, sistemas de avaliação de desempenho, processos de recrutamento e seleção). | Thibat e Walker, 1975 e 1978; Lind e Tyler 1988 |
| Interacional Social/ Interpessoal | Trata da qualidade da interação entre empregados e superiores ou decisores, reflete o grau de adoção de um tratamento digno e respeitador para com os funcionários (ex: o gestor age com dignidade e respeito?). | Bies e Moag, 1986; Tyler e Bies, 1990; Greengberg, 1993, e Rego, 2000d |
| Interacional Social/ Informacional | Reflete a qualidade da interação com os gestores/decisores, sobre o grau em que o superior informa, explica e justifica as decisões que afetam as pessoas (ex: oferece justificações aos indivíduos afetados pelas decisões?). | Greenberg e McCarty, 1990; Greenberg, 1993a; Konovsky, 2000; Rego, 2000d, 2000e, 2000f |

Fonte: Desenvolvido por Andrade (2010, p. 40), a partir de Rego (2002, p. 216) e Demo (2010, p. 24)

Ainda sobre os conceitos das dimensões, "Justiça Distributiva se refere ao conteúdo das distribuições, à justiça dos resultados alcançados, e a justiça processual, diz respeito à justiça dos procedimentos adotados para determinar as distribuições" (ASSMAR *et al*, 2005, p. 444). O conceito de Justiça procedimental, cujo foco são os processos, foi desenvolvido por Thibaut e Walker (1975) e aprimorado por Leventhal (1980), o qual introduziu o conceito no contexto organizacional (COLQUITT, 2001).

Bies e Moag (1986) desenvolveram o conceito justiça interpessoal ou interacional social. Os autores identificaram quatro critérios de justiça interpessoal, com base em um estudo sobre as expectativas para o tratamento interpessoal durante o recrutamento (COLQUITT, 2001).

Rego (2002) amplia o conceito de Justiça Interacional Social, incluindo o aspecto informacional. O autor salienta que cada dimensão da Justiça Organizacional afeta de forma

diferente o comportamento dos indivíduos. Se a percepção é de que os resultados alcançados são justos, é reduzida a importância dos procedimentos e das interações. Entretanto, resultados percebidos como injustos tendem a levar comportamentos negativos na organização, como: insatisfação, baixo desempenho e absenteísmo. Nesse contexto, interações e procedimentos justos podem minimizar ações de retaliação.

A Justiça Organizacional como um aspecto da Qualidade de Vida no Trabalho, no serviço público, pode ser verificada no campo das teorias de serviço público, pois quando tratam da reforma de estado e suas influências na gestão de pessoas, Nogueira e Santana (2000) destacam que,

> Nesse contexto de discussão, não se pode deixar de considerar a atualidade do princípio do mérito que, como expressão da igualdade de oportunidades, rege o acesso a cargos públicos e constitui o fundamento das prerrogativas da burocracia. No entanto, noções mais contemporâneas e complexas de justiça distributiva vêm procedendo a uma recontextualização desse princípio, o que o torna de valor relativo. (p. 2)

Dessa forma, os autores demonstram que na Nova Gestão Pública a dimensão justiça distributiva faz-se relevante no contexto da administração pública.

Pelo campo da Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho, identificou-se os estudos de Reddy e Reddy (2010), que tratam da Justiça Administrativa como uma proposta emergente, ou uma técnica, para melhoria da qualidade de vida. Os autores definem Justiça Administrativa como os princípios de justiça: "justo e de qualidade deve ser aplicado em processo disciplinar, queixa, procedimentos, promoções, transferências, atribuição de trabalho, licença, etc." Essa definição de justiça assemelha-se muito ao de Justiça Distributiva, utilizada por autores brasileiros e portugueses.

Outros estudos contribuem para o desenvolvimento do campo no Brasil e oferecem elementos comparativos para esta pesquisa. Dentre os estudos referentes à Justiça Organizacional, Neiva *et al* (2014) investigaram a influência de fatores de contexto e de processo da mudança organizacional na percepção de Justiça Organizacional e nos comportamentos de apoio às mudanças organizacionais. O modelo de investigação que os autores do estudo propuseram foi composto por três componentes: Características do contexto e do processo de mudança organizacional, Percepção de Justiça Organizacional e Bem-Estar. A amostra foi composta por funcionários públicos e prestadores de serviços de uma companhia de energia. Os resultados indicam que a relação entre os fatores de contexto e de processo, e os comportamentos de apoio às mudanças organizacionais foi mediada pela percepção de justiça.

Pereira *et al* (2011), investigou se as ações organizacionais que oferecem recursos e oportunidades para das mulheres, das pessoas com deficiência e das pessoas negras são percebidas como justas. Os resultados evidenciam que são dessa forma percebidas quando baseadas no princípio da equidade. Houve concordância entre os elementos de que há igualdade percebida em relação às ações voltadas à oportunidade quando se trata da diversidade.

O estudo de Nascimento *et al* (2012) visou compreender a percepção dos gestores do planejamento estratégico sobre os fatores antecedentes do comprometimento no trabalho dentro do contexto da administração pública, especialmente no que se refere à associação do vínculo aos construtos percepção de Justiça Organizacional, percepção de suporte organizacional e percepção de suporte social. A partir da análise do conteúdo das entrevistas, os autores destacam que os participantes reconhecem o papel dos preditores selecionados como antecedentes do comprometimento no trabalho, destacando as dimensões distributiva e procedimental da percepção de Justiça Organizacional; o suporte organizacional, em especial no que se refere aos retornos e retribuições; e o suporte social informacional. Para os autores, os achados indicam que os gestores associam o vínculo à percepção de Justiça Organizacional distributiva e procedimental; ao suporte organizacional – retornos e retribuições; e ao suporte social informacional.

Santos e Odelius (2008) verificaram as diferenças de percepção de Justiça Organizacional entre empregados que recebem Remuneração Fixa em relação àqueles que percebem Remuneração Variável, na forma de PLR; foram delimitadas duas empresas estatais. Os autores listaram os principais resultados obtidos: 1) a variável tempo de trabalho na área apresenta-se como preditora da Justiça Organizacional; 2) a variável sexo, considerando os sujeitos do sexo masculino, também se apresentou como preditora da dimensão justiça distributiva.

O estudo de Costa *et al* (2012) testou um modelo teórico de Percepção de Justiça – Percepção de Justiça Distributiva e de Procedimentos – que fossem antecedentes de Percepção de Suporte Organizacional – e que esta fosse antecedente de Comprometimento Organizacional Afetivo. A intenção principal do estudo era demonstrar como a percepção de justiça relaciona-se indiretamente com o comprometimento. O modelo foi testado com modelagem de equações estruturais e revelou que a percepção de justiça explica 50,4% da percepção de suporte organizacional, a qual revela 36,2% do comprometimento afetivo. Os resultados demonstram que o desempenho é maior quando as pessoas são comprometidas afetivamente com suas organizações. Por outro lado, há uma forte explicação (36%) desse comprometimento pela

percepção de suporte, isto é, pela crença da pessoa que a organização valoriza suas contribuições e se preocupa com seu Bem-Estar.

O estudo de Filenga e Siqueira (2006) teve-se como objetivo testar um modelo teórico em que se analisa o impacto da percepção de justiça sobre o comprometimento organizacional, servidores públicos municipais ativos, lotados em três secretarias: Secretaria de Educação, Secretaria de Saúde e Secretaria de Serviços Municipais. Concluiu-se que percepção de justiça é um importante antecedente de comprometimento organizacional. As cognições sobre justiça representam um componente psicossocial capaz de influenciar os vínculos que o indivíduo mantém com a organização na qual trabalha.

Silva (2010) estudou a relação entre a percepção de Justiça Organizacional e o sistema de remuneração do Ministério da Cultura. A amostra foi composta, na sua maioria, por pessoas do sexo feminino, com 64% e 72% de nível médio e superior, respectivamente. Na pesquisa, identificou-se que 45% dos servidores ocupantes de cargo de provimento efetivo de nível superior percebem como injusta a remuneração recebida. Verificaram-se diferenças de percepção de justiça distributiva entre os servidores ocupantes de cargo de provimento efetivo de nível médio e superior, sendo que 60% dos servidores de nível superior discordaram plenamente, em contraposição aos de nível médio (23%), da afirmativa: "No meu órgão, recebo *feedback* a respeito das decisões que afetam o meu trabalho"; a pesquisa mostrou que 66% e 54% dos servidores ocupantes de cargo de provimento efetivo de nível superior e médio, respectivamente, discordaram plena e parcialmente da afirmativa. Identificou-se que apenas 27% dos servidores possuidores de maior tempo de serviço público percebem a organização como parcial e totalmente justa.

Andrade (2008) desenvolveu um estudo, a fim de investigar se há ou não diferenças significativas entre os resultados das variáveis que indicam a percepção de Justiça Distributiva e os demais fatores componentes do Clima Organizacional de um conjunto diferenciado de organizações contemporâneas no Brasil. O fator Justiça Distributiva é o que menos colabora com a composição de escore geral de clima. Ao comparar esse fator com os dados demográficos de perfil dos respondentes, não foi verificada diferença significativa entre os sexos. Em relação ao nível de instrução, o escore de Justiça diminui significativamente com o aumento do nível educacional. Analisando os dados de Justiça em relação à idade e ao tempo de serviço, verificou-se por meio do coeficiente de correlação de Pearson que, embora significantemente diferentes de zero ($p < 0{,}001$), as correlações foram muito fracas, pois o valor absoluto de r foi

menor que 0,05 para idade e (0,047) para tempo de serviço, ou seja, há uma pequena associação entre o resultado do fator Justiça Distributiva e os dados de idade e tempo de serviço. Isso demonstra que, à medida que a idade aumenta e o tempo de serviço em determinada empresa é maior, há uma pequena tendência de que a percepção de Justiça Distributiva seja maior também.

Apresentados os aspectos conceituais e históricos acerca da Justiça Organizacional, bem como estudos desenvolvidos sob essa perspectiva, trata-se, a partir daqui, do Bem-Estar. Resultados de estudos sobre Justiça Organizacional e sobre Qualidade de Vida no Trabalho são apresentados no item estudos correlatos.

## 2.4 Bem-Estar

O Bem-Estar, de modo geral, é tratado pelas diversas áreas do conhecimento. Embora tenha perspectivas conceituais diferentes e sem consenso entre elas, todas consideram a preocupação com a saúde e com a vida (BASÍLIO, 2005). Geralmente, Bem-Estar é associado à felicidade; portanto, as teorias sobre Bem-Estar e mal-estar partem de estudos relacionados à sociedade para as organizações. Bem-Estar também pode ser considerado um construto complexo que abarca diferentes visões da natureza humana (RYAN; DECI, 2001).

Giannetti (2002) apresenta uma perspectiva de Bem-Estar relacionada à felicidade, que pressupõe que a situação econômica dos diferentes países influencia na percepção de Bem-Estar dos indivíduos; conclui atribuindo ao Bem-Estar humano duas dimensões: Bem-Estar objetivo e Bem-Estar subjetivo. "O bem-estar do ser humano é, em parte, objetivo, mas é também subjetivo – depende muito de como as pessoas estão se sentindo e avaliando suas vidas, à medida que o mundo a sua volta se transforma." (p. 32). O autor entende as duas dimensões da seguinte forma:

> Existe uma dimensão objetiva, passível de ser publicamente apurada, observada e medida de fora, e que se reflete nas condições de vida registradas por indicadores numéricos de nutrição, saúde, moradia, uso do tempo, renda *per capita*, desigualdade, criminalidade, poluição e assim por diante; e há uma dimensão subjetiva, que é experiência interna do indivíduo, ou seja, tudo aquilo que se passa em sua mente de forma espontânea enquanto ele vai vivendo e agindo no decorrer dos dias e que volta e meia ocupa sua atenção consciente nos momentos em que ele se dá conta do que está sentindo e pensando ou reflete sobre a vida que tem levado. (p. 61, grifos do autor)

Para o autor, parece que a felicidade, está muito mais relacionada ao bem estar subjetivo, pois os estudos apresentados sobre os aspectos socioeconômicos dos países não se apresentam

ligados à percepção de Bem-Estar dos indivíduos. No entanto, ele descreve que "A felicidade é algo que sucede na confluência das duas dimensões." (p. 61).

A respeito do Bem-Estar objetivo e subjetivo, Siqueira e Padovan (2004) afirmam que há uma grande evolução no conceito de Bem-Estar, a partir do momento que se conseguiu dividi-lo em dois componentes: o objetivo e o subjetivo. O Bem-Estar subjetivo ou hedônico está relacionado às satisfações das necessidades e desejos humanos. Diener (1984) foi um dos maiores estudiosos desse construto; para o autor, as pessoas só têm Bem-Estar quando elas acreditam que suas vidas estão indo bem, independentemente de ter prazer, conforto material, ou qualquer outra característica objetiva. Dessa forma, o Bem-Estar subjetivo é concebido por Diener e Lucas (2000) como um conceito que só pode ser observado e relatado pelo próprio indivíduo, pois adota uma visão de Bem-Estar como prazer ou felicidade. Nessa perspectiva, o construto é geralmente analisado a partir da satisfação com a vida e de afetos positivos e negativos (BRADBURN, 1969).

Já o Bem-Estar psicológico ou eudaimônico diz respeito ao funcionamento positivo do indivíduo, ou seja, a realização plena de suas potencialidades (RYFF, 1989). Dessa forma, os teóricos do Bem-Estar psicológico relacionam esse tipo de Bem-Estar com a expressão pessoal e de autorrealização.

Quando os autores trazem os conceitos de felicidade, Bem-Estar e mal-estar para as organizações, geralmente não se encontram muitos estudos sobre os aspectos de mal-estar. O que se verifica é que Bem-Estar tem sido considerado parte do complexo conceito de qualidade de vida e saúde (SIQUEIRA; PADOVAN, 2004). Outro aspecto que parece ser consensual é o de Bem-Estar no trabalho ser influenciado tanto por fatores organizacionais, quanto pessoais:

> O entendimento de que as pessoas passam grande parte de seu dia no trabalho ou com ele envolvidas, que vida pessoal e de trabalho não são entidades distintas, mas constituem domínios interdependentes com efeitos recíprocos de um sobre o outro e, especialmente, que componentes estruturais do trabalho, tais como desenhos e práticas organizacionais podem comprometer o bem-estar físico, social e psicológico de indivíduos. (DANNA; GRIFFIN, 1999, *apud* SIQUEIRA; AMARAL, 2013, p. 7)

Ao contrário dos conceitos de Bem-Estar subjetivo e psicológico, os quais tem uma literatura ampla e desenvolvida, o conceito de Bem-Estar no trabalho ainda não tem concepções conceituais claras.

Paschoal e Tamayo (2008) sintetizam o aspecto conceitual do Bem-Estar no trabalho como:

> Prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais/habilidades e avança no alcance de suas metas de vida. Definindo deste modo, o bem-estar no trabalho inclui tanto aspectos afetivos (emoções e humores) quanto cognitivos (percepção de expressividade e realização) e engloba os pontos centrais da abordagem hedonista e da abordagem eudaimônica. (p. 16)

Nessa perspectiva, o Bem-Estar no trabalho abarca aspectos centrais das abordagens hedonista e eudemonista, ou seja, aspectos do Bem-Estar subjetivo e psicológico. Um dos autores mais citados nos estudos sobre Bem-Estar no trabalho é Warr (2007); para o autor, existem dois tipos importantes e complementares de Bem-Estar no trabalho: felicidade hedônica e autovalidação. A felicidade hedônica diz respeito a sentimentos de prazer vivenciados pelo trabalhador; já a autovalidação trata das questões referentes aos atributos pessoais e aplicação do potencial do trabalhador.

No Brasil, Paschoal e Tamayo (2008, elaboraram e validaram um instrumento chamado Escala de Bem-Estar no Trabalho – EBET. Assim como o conceito proposto pelos autores, a escala também abrange os aspectos afetivos e cognitivos. Outros autores brasileiros que se propõem a estudar o Bem-Estar no Trabalho são Siqueira e Padovan (2004), os quais apontam esse conceito a partir de três componentes: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Essa abordagem também abarca os aspectos afetivos e cognitivos.

Para Siqueira e Padovam (2008), desenvolveram uma escala de mensuração de Bem-Estar no trabalho a partir de três aspectos: Satisfação no trabalho, Envolvimento com o trabalho e Comprometimento organizacional afetivo. A "Satisfação no trabalho é conceituada como [...] um estado emocional positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho.". (LOCKE, 1976, p. 1.300 *apud* SIQUEIRA; PADOVAM, 2008, p. 206)". Já " Envolvimento com o trabalho: '[...] grau em que o desempenho de uma pessoa no trabalho afeta sua auto-estima' (LODAHL; KEJNER, 1965, p. 25 *apud* SIQUEIRA; PADOVAM, 2008, p. 206)". E, "Comprometimento organizacional afetivo: '[...] um estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização particular e com seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vista a realizar tais objetivos' (MOWDAY *et al*, 1979, p. 225 *apud* SIQUEIRA; PADOVAM, 2008, p. 206)".

Sampaio (2012, p.126) destaca que a Qualidade de Vida no Trabalho sob a perspectiva do Bem-Estar adota duas abordagens: uma fatorial e outra como sentido do trabalho. A primeira "parte do pressuposto de que determinadas práticas no ambiente e organização do trabalho estão mais

propensas à promoção de bem-estar e saúde" e a segunda "propõe o abandono do termo qualidade de vida por um conceito como o significado do trabalho, ou o trabalho significativo". O autor associa a primeira abordagem a modelos de qualidade de vida como o de Walton (1973) e o BPSO, de Limongi-França (1996); a segunda, aos estudos de Morin (2001), que trata o Bem-Estar a partir de três critérios: a significância do trabalho, a orientação do sujeito e a coerência entre o sujeito e o trabalho que ele faz.

Limongi-França (1996) apresenta uma medida de Bem-Estar considerando a abordagem psicossomática, a partir da qual a qualidade de vida é individualizada na pessoa por meio de manifestações de estresse. Limongi-França e Rodrigues (2012, p. 33) descrevem que o estresse pode ser visto como processo ou estado, "como *processo* é a tensão diante de uma situação de desafio, por ameaça ou conquista. O stress como estado é o resultado positivo (*eustress*) ou negativo (*distress*) do esforço gerado pela tensão mobilizada pela pessoa." A medida de Bem-Estar proposta pela autora é mais bem detalhada na operacionalização do construto Bem-Estar no Serviço Público.

Pacheco (2011), ao estudar uma agência reguladora, identificou aspectos que são fonte de Bem-Estar no Serviço Público. O primeiro aspecto, apontado por 35% dos pesquisados, foi gostar do que faz, crescimento profissional e tempo para a vida pessoal. O segundo aspecto foi o fato de prestar serviço de qualidade à sociedade, apontado como importante por 26,20% dos pesquisados. As relações socioprofissionais harmoniosas com colegas e superiores foi o terceiro aspecto, seguido pelo sentimento de dever cumprido e liberdade de ação. Por fim, as condições adequadas de trabalho, remuneração satisfatória e flexibilidade de horário foram identificados como a quinta fonte de Bem-Estar. Esse estudo contribui, portanto, para a análise das variáveis de Bem-Estar no Serviço Público.

Discorrido sobre Bem-Estar, apresenta-se, a partir daqui, o contexto desta pesquisa, que é o serviço público.

## 2.5 O Contexto do Serviço Público

O serviço público brasileiro apresenta três os grandes modelos de administração observáveis na evolução do aparelho estatal brasileiro: os modelos patrimonialista, burocrático weberiano e gerencial. A partir do entendimento desses modelos, é possível compreender como acontece a

gestão nas organizações públicas, por meio de cada perspectiva. Como todo modelo, é "[...] equivocado supor que esses três modelos se sucederam de forma linear e inequívoca, marcando fortemente cada período da evolução da burocracia pública brasileira." (TORRES, 2012, p. 323). Dessa forma, são observáveis as características de todos eles, em vários momentos, no âmbito da administração pública, sendo que em alguns, embora haja a prevalência mais acentuada de um dos três modelos, encontram-se elementos dos três na gestão pública atual.

A evolução da Administração Pública Brasileira, o momento e as características que se destacam cada um dos modelos, e como isso influencia na Gestão de pessoas na área pública são apresentados no Quadro 7:

**Quadro 7: Evolução da Administração Pública e Gestão de Pessoas**

| Período | Principais Características | Implicações para gestão de pessoas |
|---|---|---|
| 1500-Revolução de 1930 | Administração patrimonialista – não separa o bem público do particular.<br>Transposição do Estado Português para o Brasil. | Decreto 15783/1922 – Regulamento Geral da Contabilidade Pública, lei geral que normatiza inclusive os recursos humanos. |
| Revolução Varguista (1930-1945) | Criam-se as bases do capitalismo nacional.<br>Cria-se o conselho Federal do Serviço Público.<br>Implanta-se o Dasp – Departamento Administrativo do Serviço Público, o qual assume a função de implantar o modelo weberiano na administração pública brasileira.<br>Disciplina o formato jurídico das autarquias. | Constituição Federal de 1934 – art. 168 e 169 – garante acesso aos cargos públicos a todos os cidadãos brasileiros e institui a estabilidade do servidor.<br>Constituição Federal de 1937 – art 156 – obrigatoriedade de concurso público para ingressos nos cargos. |
| Período democrático (1945-1964) | COSB - Comissão para a Simplificação da Burocracia.<br>Plano de Metas de JK – introdução do planejamento da Administração Pública. | Fortalecimento da administração indireta, "administração paralela". |
| Regime militar (1964-1985) | Decreto-lei 200/1967 – lei geral da administração pública brasileira, com 215 artigos, procura sintetizar os princípios da reforma administrativa.<br>Instituído o Programa Nacional de Desburocratização. | Multiplicação da administração indireta – contratação sem concurso. |
| Governo Sarney (1985-1990) | Constituição federal de 1988 – Extensão das regras da administração direta a toda administração indireta.<br>Estabelecimento dos princípios fundamentais da administração pública.<br>Fortalecimento dos instrumentos de Planejamento na administração pública – PPA – LDO e LOA.<br>Moldes das políticas públicas: descentralização e controle social. | Determinou a obrigatoriedade de concurso público (administração direta e indireta), ratificou a estabilidade do servidor, tornou obrigatório o RJU – Regime Jurídico Único, garantiu isonomia entre os poderes e para cargos "de iguais atribuições", estabeleceu regras para aposentadoria. |
| Governo Collor (1990-1992) | Reforma na administração pública federal – demissão em massa e extinção de órgãos públicos.<br>Programa Nacional de Desestatização – privatizações. | Tema principal da eleição, o servidor público marajá. Congelamento da remuneração. Dissociação e antagonismo entre administração pública/servidor. Perda da autoestima e do senso de relevância do trabalho pelo servidor público. |

| | | |
|---|---|---|
| Governo Fernando Henrique Cardoso (1995-2002) | PDRAE – Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado.<br>Reforma Gerencial – Nova gestão Pública.<br>Emenda constitucional 19/1998. | Eficiência nos serviços prestados.<br>Estabilidade do servidor flexibilizada por insuficiência de desempenho ou por excesso de despesa com pessoal.<br>PGPE – Plano Geral de Cargos do Poder Executivo. |
| Governo Lula (2003-2010) | Emenda Constitucional 41/2003.<br>Interrompida política de terceirização.<br>Decreto 5707/2006 – Política de desenvolvimento.<br>Lei 11890/2008 - remuneração.<br>Decretos 6906/2009 e 7203/2010 – combate ao nepotismo. | Reformulou a previdência social do servidor público, aumentando tempo de contribuição e idade mínima.<br>Crescimento do serviço público federal, tanto por concurso como em cargos de confiança.<br>Politica e diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração federal direta, autárquica e fundacional.<br>Remuneração por subsídios para diversos cargos, avaliação individual de desempenho perde relevância.<br>Profissionalização dos cargos de confiança. |

Fonte: Desenvolvido pela autora, com base em Torres (2012) e Teixeira *et al* (2013)

Do Quadro 7, alguns pontos são importantes no que tange à Gestão de Pessoas na Administração Pública, a fim de destacar as diferenças em relação à iniciativa privada. Inicia-se apontando que o regime de trabalho dos servidores públicos obedece "estatutos próprios, que regem as relações trabalhistas com a administração pública, sendo esta característica reconhecida pela literatura internacional como um dos grandes diferenciais em relação ao mundo corporativo." (TORRES, 2012, p. 86). Assim, os diferentes momentos históricos e os diferentes governantes atualizam os estatutos, portanto influenciam a continuidade ou descontinuidade de políticas governamentais, as quais afetam as políticas de Gestão de pessoas.

Sobre a evolução na administração pública, cabe dizer que o marco para a regulamentação dos recursos humanos ocorre com as Constituições de 1934 e 1937, concomitantemente com a implantação do modelo de burocracia Weberiano, que rompeu com o patrimonialismo. Porém,

> Apesar de conquistar passos significativos, como: o concurso público, o treinamento de pessoal, a criação de hierarquia funcional, dando clareza às responsabilidades dos cargos e funções e ter criado mecanismos mais concretos de controle dos gastos públicos, a burocracia pública brasileira não logrou sucesso em implantar, ao menos, uma política consistente de pessoal no setor público. (KANAANE; FERREIRA, 2010, p. 210).

Com a passagem do modelo burocrático para a administração pública gerencial, também denominada Nova Gestão Pública (NGP), houve a mudança de um modelo determinístico, linear, adequado a um ambiente estável de alta previsibilidade, para um modelo gerencial, que prima pela agilidade, descentralização e controle de resultados. Nogueira e Santana (2000, p. 1. grifo do autor), ao elaborarem uma crítica à Reforma de Estado que incorporou a NGP, apontam que "os reformistas (...) estão mais preocupados com o futuro do emprego, das relações

de trabalho e da proteção social nas sociedades modernas do que com o que é ordinariamente entendido como *recursos humanos*". Dessa forma, verifica-se que a administração pública tem falhado no que tange a estabelecer políticas de gestão de pessoas consistentes que atendam aos preceitos da Nova Gestão Pública (NGP), cujas prerrogativas passam pela otimização do gasto público visando a orientação para o equilíbrio fiscal.

Para Nogueira e Santana (2000),

> [...] para alcançar o propósito de equilíbrio entre as prerrogativas da burocracia e os direitos dos cidadãos, mediante uma real efetividade dos serviços públicos, é preciso politizar a gestão de recursos humanos, a par de outras medidas de controle social do Estado que se tomem fora das organizações públicas. A interpretação que queremos propor é que a gestão de recursos humanos constitui uma função política de regulação que se volta para dentro e para fora das organizações públicas, pondo-se como mediadora entre a burocracia e os objetivos éticos e políticos contidos numa dada missão institucional. Entendemos que, para desenvolver esta análise, há necessidade de bases teóricas renovadas, capazes de dar o indispensável destaque aos princípios de justiça que presidem ao funcionamento das instituições públicas numa sociedade democrática, o que deve começar pelo entendimento do significado social da burocracia. (p. 2)

Neste sentido, verifica-se que a gestão de pessoas deve passar pela gestão estratégica e estar contemplada no Planejamento da administração, não apenas no que tange aos seus quesitos financeiros, mas sim de um Modelo de Gestão de Pessoas que compreenda a eficiência e a eficácia do serviço prestado, bem como condições de trabalho e qualidade de vida dos funcionários.

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

Diante do apresentado verifica-se que se por um lado o servidor público tem garantidos os direitos de ingresso por concurso e a estabilidade, por outro lado, as práticas relativas à gestão de pessoas são pouco desenvolvidas nas instituições públicas principalmente. Se por um lado o servidor público de carreira se encontra "protegido" não podendo ser exonerado sem um processo de sindicância, por outro lado, não pode gozar das benesses oriundos de práticas

diferenciadas de gestão de pessoas, que preveem remuneração variável, por exemplo, o que impacta na percepção da valorização do trabalho, já que a única forma de remuneração variável é a nomeação para cargos comissionados, que está sujeita à questões políticas.

Assim a Gestão da Qualidade de vida no Serviço Público, pode ser uma alternativa para a valorização no trabalho, pois Amorim (2010, p. 38) pressupõe que ela "[...] é capaz de preencher uma lacuna verificada, ao longo dos anos, no nível de tratamento oferecido ao servidor público relativa à valorização do seu trabalho e preocupação com o seu bem-estar e o de sua família". Entretanto, na prática gerencial, a QVT é pouco empreendida no contexto das instituições públicas. Amorim (2010) também ressalta que embora haja poucas ações sobre QVT na prática gerencial do setor público no país, a temática tem recebido mais atenção nos últimos anos.

Alfenas (2013, p. 53) fez uma ampla revisão de literatura a respeito da Gestão de Qualidade de vida no serviço público e verificou que "Foram publicados, entre 2007 e agosto de 2013, 17 trabalhos [...]. Houve predominância de métodos exploratórios e/ou descritivos (82%), sendo que oito estudos (47%) tiveram como objetivo somente avaliar a QVT dos servidores pesquisados". Isso demonstra que na área pública a gestão de Qualidade de Vida no Trabalho ainda é pouco desenvolvida, conforme descrevem Medeiros e Oliveira (2011) e Pilatti (2012) sendo predominante a aferição da percepção da Qualidade de Vida no Trabalho em detrimento de ações ou programas de gestão.

Outro fator importante, quando se trata das políticas e práticas de gestão de pessoas no serviço público é a cultura deste tipo de organização. Mesmo que de forma breve, a cultura precisa ser tratada nesta pesquisa, pois ela influencia diretamente a Gestão de Pessoas e a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho, à medida que determina alguns limitadores da ação gerencial. Carbone (2000) descreve algumas características próprias da organização pública, que podem ser limitadores da ação gerencial, a saber: burocratismo, autoritarismo/centralização, aversão aos empreendedores, paternalismo, levar vantagem, reformismo. Para o autor, esses aspectos são dificultadores de mudança, à medida que: engessam o sistema; causam a verticalização da estrutura hierárquica e centralização do processo decisório; limitam comportamentos empreendedores; priorizam o alto controle da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões; acarretam apadrinhamento e descontinuidade administrativa.

Apresentados os principais aspectos do contexto do serviço público, os aspectos da Nova Gestão Pública, que implicam na forma com a gestão de pessoas é feita nos órgãos públicos, e

relatado que a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho no serviço público ainda é incipiente, a partir daqui serão elencados estudos que tratam dos construtos desta pesquisa, seja Qualidade de Vida no Trabalho, Justiça Organizacional e Bem-Estar.

# 3 PROPOSIÇÃO DO MODELO – JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E BEM-ESTAR PARA A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Os modelos de gestão de pessoas, dos quais a Qualidade de Vida no Trabalho é parte integrante, tem evoluído de modelos mais burocráticos para modelos mais dinâmicos e competitivos. Fischer (2002, p. 12) caracteriza um modelo de gestão de pessoas de uma organização como "a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho"; o modelo diferencia a organização no mercado. O autor ainda descreve que a configuração de um modelo depende de alguns fatores condicionantes internos e externos. Dentre os fatores internos à organização, estão o produto ou serviço oferecido, a tecnologia empregada, a forma como o trabalho é organizado, a cultura e a estrutura organizacional. Os fatores externos perpassam a cultura de trabalho da sociedade em que a organização está inserida, sua legislação trabalhista e o papel do estado e dos demais agentes que atuam nas relações de trabalho.

Modelos estratégicos, a partir dos quais a gestão de pessoas da organização deve atuar como parceiro estratégico são apresentados por Lengnick-Hall *et al.* (2009); Ulrich (2000) e Albuquerque (1999). Nessa perspectiva, os processos de gestão de pessoas são decorrentes da estratégia da organização. Albuquerque (1999) aponta que a mudança mais importante nesse tipo de modelo é a transição de uma estratégia de controle para uma estratégia de comprometimento. Lengnick-Hall *et al* (2009) também salientam que, com a perspectiva de modelos estratégicos, desenvolvem-se estratégias de mensuração de resultados dos sistemas de gestão de pessoas, bem como emergem modelos múltiplos dentro da organização, a fim de atender a diversidade da força de trabalho (ANDRADE, 2010).

Fischer (2002) desenvolve um levantamento e identifica como tendência nas organizações brasileiras o modelo competitivo, no qual o diferencial de sucesso dos negócios é a competência humana aliada à estratégia da organização. Algumas características desse modelo descritas pelo autor são: a redução de pessoal especializados em gestão de pessoas, a responsabilidade pelas práticas de gestão de pessoas, que passa para os gerentes de linha; a prioridade para o desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados; e a remuneração vinculada à resultados.

A Qualidade de Vida no Trabalho pode ser tratada como práticas e ações dentro de um modelo de gestão ou da estratégia de gestão de pessoas de uma organização, porém cada vez mais as

organizações procuram programas de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho, baseadas em modelos, visando a produtividade ou o Bem-Estar de seus funcionários. Já fora discutido no item 2.2, a respeito da Qualidade de Vida no Trabalho que o conceito de qualidade de vida evolui até chegar a concepção de que a Qualidade de Vida no Trabalho pressupõe um modelo de gestão. Os principais modelos, dentro das diferentes abordagens, foram apresentados no Quadro 4. Dessa forma, pretende-se discorrer sobre o modelo escolhido para servir de base para esta pesquisa, o Biopsicossocial Organizacional, de Limongi-França (1996), bem como os principais estudos decorrentes dele.

Ao desenvolver a perspectiva da Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho, Limongi-França (2011) descreve que a capacidade de gestão inclui ações diagnósticas, implantação de melhorias, inovações em termos gerenciais, inovações tecnológicas e estruturais, que estejam alinhadas à cultura organizacional, tendo como prioridade as pessoas nas organizações. O BPSO é um modelo abrangente, integrador e dinâmico, pois avalia os fatores intervenientes na QVT das pessoas sob quatro dimensões: Biológica, Psicológica, Social e Organizacional, a partir da abordagem psicossomática, e também permite relações com outros construtos da gestão de pessoas, conforme evidenciado a partir do relato de estudos desenvolvidos utilizando o BPSO e relacionado com outras temáticas.

Kanikadan (2005) desenvolveu uma pesquisa na qual buscava determinar as variáveis determinantes dos critérios de Qualidade de vida de professores de inglês, associando a abordagem biopsicossocial combinada com o modelo de competência do Bem-Estar organizacional – BEO. Schirrmeister (2006) investigou as relações da Qualidade de Vida no Trabalho e comprometimento organizacional em equipes com múltiplas formas de contratação, em um instituto de pesquisa tecnológica, tendo como fundamento da Qualidade de Vida no Trabalho o BPSO. A autora verificou associações moderadas entre a satisfação com QVT e as dimensões de comprometimento afetiva e afiliativa, bem como diferenças entre os colaboradores com vínculos de trabalho diferenciados, em relação à satisfação com QVT, à atribuição de importância em QVT e ao comprometimento. Identificou, ainda, que a cultura organizacional pode ser mais importante que a forma de contratação quando se trata do comprometimento e Qualidade de Vida no Trabalho.

Arellano (2008) avaliou os programas de Qualidade de Vida no Trabalho de organizações brasileiras premiadas. As ações dessas empresas referentes à qualidade de vida foram analisadas com base no modelo teórico biopsicossocial e organizacional (BPSO-96), o que demonstra a

dinamicidade do modelo BPSO que, além de norteador para a implantação de práticas, é também um instrumento de diagnóstico, portanto de suma importância para suporte gerencial. Stefano (2008) analisou o grau de importância da liderança orientada, as relações com a gestão estratégica de pessoas e com os níveis de satisfação com aspectos do BPSO, para resultados, na percepção dos profissionais da área de gestão de pessoas em Instituições Financeiras. O estudo evidenciou a correlação entre os construtos e sua contribuição para os resultados das organizações e para a Qualidade de Vida no Trabalho dos seus colaboradores; quanto maior o investimento em políticas de gestão estratégica de pessoas com visão transformada, maior será a satisfação com os aspectos da Qualidade de Vida no Trabalho.

Antônio (2011) pesquisou a relação da compatibilidade de valores e o estado pessoal de Qualidade de Vida no Trabalho das pessoas, utilizando o BPSO-96, principalmente no caso da díade entre gestor e subordinado, a fim de verificar se promove uma melhor compreensão da dinâmica do comportamento organizacional. Os resultados evidenciam a relação entre valores e Qualidade de Vida no Trabalho entre os membros da díade gestor-subordinado, seja pela ótica subjetiva ou objetiva.

Apresentados esses estudos, verifica-se que o BPSO é um modelo sistêmico. A proposição de um modelo inovador, que integre Qualidade de Vida no Trabalho e Justiça Organizacional para o Bem-Estar, justifica-se a partir dos argumentos de Rai (2015), que estudou as relações entre Qualidade de Vida no Trabalho e Justiça Organizacional em Staunton – Virgínia. Embora o autor não tenha proposto um modelo, destaca: que uma evidência empírica sugere haver um interesse mundial em Justiça Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) entre todos os tipos de organizações e profissionais e grupos ocupacionais; que os dois construtos são considerados o alicerce para a construção de organizações éticos virtuosas, de acordo com Bright e Fry (2013), e são elementos importantes a serem utilizados pela força de trabalho para alcançar objetivos organizacionais.

Outra evidência identificada a partir do levantamento bibliométrico é que tanto Qualidade de Vida no Trabalho quanto Justiça Organizacional têm relação com comprometimento e satisfação no trabalho, bem como Justiça Organizacional apresenta relação com *burnout*, percepção da saúde e Bem-Estar. Considerando todos esses aspectos, propõe-se um modelo integrativo dos construtos. A revisão da literatura mostrou ainda que os construtos abordados estão em construção, são multidimensionais e todos estão relacionados com a compreensão dos

vínculos e das relações dos indivíduos com as organizações; a partir daqui, pretende-se operacionalizá-los, a fim de observá-los de forma empírica.

## 3.1 Operacionalização dos construtos

De forma conceitual, um modelo é "[...] uma abstração da realidade que permite identificar as características distintivas do fenômeno estudado, embora sob riscos de generalização excessiva ou de simplificação e reducionismo" (ALBUQUERQUE ,1999, p. 223). Para o autor, mesmo que um modelo incorra no risco de generalização ou de simplificação, ele é uma abordagem extremamente importante para descrever uma temática abrangente e complexa. Ainda, a Gestão da Qualidade de Vida no Serviço Público, considerando a perspectiva da Justiça Organizacional e o Bem-Estar no Trabalho, é um cenário de relações complexas e abrangentes que podem ser explicadas a partir de um modelo de análise.

Do campo das ciências exatas, Hoyle (1995) entende modelo como uma proposição estatística de relações entre variáveis. Hox e Bechger (1998) complementam que o processo de especificação de um modelo é guiado pela combinação de elementos teóricos e de evidências empíricas de pesquisas. Dessa forma, o modelo proposto no presente trabalho tange ambas as definições, pois é um conjunto de relações entre variáveis que combina elementos teóricos e evidencias empíricas, a fim de compreender as relações de um fenômeno.

Nesta pesquisa, optou-se pela metodologia da Modelagem das Equações Estruturais para a análise do modelo proposto, visto que estabelece relações múltiplas entre as variáveis. Quando se utiliza essa metodologia, é necessário seguir algumas etapas para o desenvolvimento do trabalho. Hair (2009, p. 560) sugere seis estágios: definir os construtos iniciais, desenvolver o modelo de mensuração geral, planejar um estudo para produzir resultados empíricos, avaliar a validade do modelo de mensuração, especificar o modelo estrutural e avaliar a validade do modelo estrutural.

Um dos passos mais importantes, segundo Hair (2009), é a definição e operacionalização dos construtos, pois, a partir dela, escolhem-se os itens pelos quais a escala de medida será composta e quais tipos de escala serão utilizados. Serão operacionalizados os construtos: Qualidade de Vida no Trabalho, Justiça Organizacional no Serviço Público e Bem-Estar no Serviço Público. Visando adotar critérios rigorosos, com os fundamentos da Modelagem das equações

estruturais, as medidas utilizadas foram desenvolvidas a partir de estruturas sólidas, ou seja, de estudos que já tiveram sua validade demonstrada, conforme indicam Pilati e Laros (2007), a fim de se obterem instrumentos válidos e fidedignos.

Em modelagem de equações estruturais, têm-se dois tipos de variáveis: latentes e observáveis. Hair *et al* (2009) definem variáveis latentes como a operacionalização de construtos em MEE, ou seja, a composição de um construto em variáveis que podem ser medidas. As variáveis latentes dessa tese são: Biológicas, Psicológicas, sociais e organizacionais, que são a base da QVT; Justiça Organizacional, no Serviço Público; e Bem-Estar no Serviço Público. Nesta pesquisa, as variáveis latentes também serão descritas pelos equivalentes: construtos ou dimensões. As variáveis observáveis são definidas como as questões que compõem cada construto ou dimensão. Com a operacionalização dos construtos, são apresentadas as variáveis observadas que constroem o questionário da pesquisa.

### 3.1.1 Qualidade de Vida no Trabalho – BPSO

O construto Qualidade de Vida no Trabalho foi operacionalizado com base no modelo BPSO (LIMONGI-FRANÇA, 1996), conforme descrito, o qual foi desenvolvido e validado em tese de doutorado e consolidado, pela autora, em amplo estudo, com o desenvolvimento de pesquisas e consultorias no setor privado e também em órgãos públicos, desde os anos 1990. O conceito que inspira a operacionalização desse construto é **Qualidade de vida no trabalho**: "conjunto das escolhas de bem-estar único e individualizado que proporciona autoestima positiva, percepção de equilíbrio, hábitos saudáveis e prontidão para o desempenho no trabalho saudável" (LIMONGI FRANÇA, 2009, p. 275).

No modelo original, são analisadas as variáveis esforço da empresa e satisfação do funcionário, conforme Quadro 8, mas este modelo foi desenvolvido para o ambiente das organizações privadas, as quais podem desenvolver esforços a fim de implantar programas ou ações de QVT de forma muito mais rápida e com muito menos burocracia que o serviço público. Considerando ainda que, no serviço público as ações e práticas de QVT são mais incipientes que na iniciativa privada, e que muitas práticas comuns na iniciativa privada não são desenvolvidas nas instituições públicas, se faz necessário adequar o modelo original a fim de atender a demanda específica do setor público.

**Quadro 8: Dimensões de QVT - BPSO**

| Dimensão | Esforço da empresa | Satisfação do funcionário |
|---|---|---|
| Biológica – características constitucionais herdadas e congênitas, incluindo os diferentes órgãos e sistemas que promovem o funcionamento do corpo, inclusive a resistência e a vulnerabilidade do corpo; | - Semana de prevenção de acidentes<br>- Prevenção de riscos – PPRA<br>- Ginástica<br>-Controle médico - PCSMO<br>- Atuação da CIPA | -Qualidade das SIPAT's<br>- Controle de riscos ergonômicos e ambientais<br>- Oportunidade de realizar ginástica<br>- Estado de saúde dos colegas e superiores<br>- Atuação da CIPA |
| Psicológica – corresponde aos processos afetivos, emocionais e intelectuais, conscientes ou inconscientes, caracterizando a personalidade, a vida mental, o afeto e o jeito de se relacionar com as pessoas e com o mundo que as rodeia. | - Critérios de recrutamento e seleção<br>- Ferramentas de avaliação de desempenho<br>- Gestão do clima organizacional<br>- Plano de carreira<br>- Administração de salários<br>- Respeito à vida pessoal<br>- Estabilidade | - Confiança no recrutamento e seleção<br>- Formas de avaliação de desempenho<br>- Clima de camaradagem<br>- Oportunidade de carreira<br>- Satisfação com o salário<br>- Ausência de interferência na vida pessoal<br>- Segurança no emprego |
| Social – relativa à incorporação e às influências dos valores, das crenças e as expectativas das pessoas com as quais se convive, dos grupos sociais e das diferentes comunidades com as quais o indivíduo entra em contato durante sua vida. | - Convênios comerciais<br>- Atividades de lazer<br>- Atendimento aos filhos<br>- Financiamento de cursos externos | - Qualidade dos convênios comerciais<br>- Oportunidade de distração<br>- Atendimento aos filhos (creche, escola)<br>- Financiamento de cursos externos |
| Organizacional – aspectos específicos do local onde as relações de produção ocorrem. | - Endomarketing<br>- Programa de T&D<br>- Implantação de processos e tecnologias<br>- Gestão participativa<br>- Redução da burocracia<br>- Atendimento às rotinas de pessoal | - Imagem da empresa<br>- Oportunidade de T&D<br>- Melhorias nos processos e tecnologias<br>- Participação em comitês<br>- Qualidade dos processos administrativos<br>- Atendimento a registro, férias, pagamento etc |

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

Três etapas ocorreram para a adaptação do BPSO para esta pesquisa a fim de atender as especificidades do setor público. A primeira etapa, em meados de 2014, quando o protocolo original BPSO foi aplicado a 84 servidores do Poder Legislativo de Guarapuava, e se verificou a necessidade de customizar o serviço público para adequar às atividades e à linguagem desse público. Nessa etapa, foram identificadas as variáveis referentes à CIPA e SIPAT's.

A segunda etapa ocorreu em 21 de agosto de 2015, quando foi realizado um grupo focal com funcionários das diferentes secretarias do Executivo Municipal, a fim de identificar elementos para compor a operacionalização do construto e, consequentemente, o instrumento de pesquisa. Nesse momento, foram apresentados os aspectos conceituais do BPSO e solicitado que elencassem variáveis de mensuração. Além do *focus group*, também foram realizadas entrevistas em profundidade com representantes das secretarias e com o responsável pelo Setor de Saúde e Segurança no trabalho.

Por fim, na terceira etapa, após a composição do novo protocolo, customizado a partir do BPSO, foi realizada a validação de conteúdo por três especialistas (professores mestres ou doutores) e pré-teste com estudantes de mestrado que atuam como profissionais da administração, conforme descrito na metodologia. Dessa forma, o instrumento BPSO foi inovado a partir da nova configuração das suas variáveis, decorrente da compilação das informações obtidas nas três etapas descritas. O conjunto de variáveis desenvolvidas para esta pesquisa é apresentado no Quadro 9:

**Quadro 9: Operacionalização do construto Qualidade de Vida no Trabalho**

| Variável latente (VL) | Satisfação do Servidor | Palavra-chave | Operacionalização/ variáveis observáveis (VO) |
|---|---|---|---|
| 1. Biológica – características constitucionais herdadas e congênitas, incluindo os diferentes órgãos e sistemas que promovem o funcionamento do corpo, inclusive a resistência e a vulnerabilidade do corpo | Controle de riscos ergonômicos e ambientais; oportunidade de realizar ginástica; estado de saúde dos colegas e superiores; plano de saúde e convênios | Palestras | 1.1 Palestras e eventos que promovam a saúde no trabalho |
| | | Ergonomia | 1.2 Ações que promovam o controle dos riscos ergonômicos e ambientais |
| | | Atendimento | 1.3 Atendimento aos problemas de saúde do servidor |
| | | Ginástica | 1.4 Oportunidade de realizar ginástica laboral |
| | | Plano | 1.5 Aquisição de plano de saúde pela instituição |
| | | Refeitório | 1.6 Refeitório/restaurante no ambiente de trabalho |
| | | Saúde | 1.7 O estado geral de saúde dos colegas e superiores |
| | | Convênios | 1.8 Convênios com academias e farmácias |
| | | Ambulatório | 1.9 Ambulatório multiprofissional |
| 2. Psicológica – corresponde aos processos afetivos, emocionais e intelectuais, conscientes ou inconscientes, caracterizando a personalidade, a vida mental, o afeto e o modo de se relacionar com as pessoas e com o mundo que as rodeia | Confiança no recrutamento e seleção; formas de avaliação de desempenho; clima de companheirismo; oportunidade de carreira; satisfação com o salário; ausência de interferência na vida pessoal; segurança no emprego | Contratação | 2.1 Critérios para processos de contratação e de comissionamento |
| | | Avaliação | 2.2 Forma de avaliação do desempenho do trabalho |
| | | Clima | 2.3 Clima de companheirismo entre as pessoas |
| | | Espiritualidade | 2.4 Práticas de ações de espiritualidade no local de trabalho |
| | | Salário | 2.5 Salário adequado ao trabalho realizado |
| | | Descanso | 2.6 Ausência de interferência na vida pessoal – não levar trabalho para casa |
| | | Estabilidade | 2.7 Segurança no emprego – estabilidade |
| | | Horário | 2.8 Horário de trabalho adequado |
| 3. Social – relativa à incorporação e influências dos valores, das crenças e das expectativas das pessoas com as quais se convive, | Oportunidade de distração; atendimento aos filhos (creche, escola); financiamento de cursos externos | Distração | 3.1 Oportunidade para distração (práticas esportivas, lazer, eventos culturais e hobbies etc.) |
| | | Filhos | 3.2 Atendimento aos filhos (creche, escola, plano de saúde) |
| | | Cursos | 3.3 Financiamento para cursos externos (faculdade, inglês, cursos técnicos, profissionalizantes etc.) |

| | | | |
|---|---|---|---|
| dos grupos sociais e das diferentes comunidades com que o indivíduo entra em contato durante sua vida | | Confraternizações | 3.4 Eventos de confraternização entre os servidores (festa de final de ano, aniversários, cafés) |
| | | Interação | 3.5 Possiblidade de interação entre a família e a instituição em que trabalha |
| 4. Organizacional – aspectos específicos do local onde as relações de produção ocorrem | Imagem da instituição; oportunidade de T&D; melhorias nos processos e tecnologias; participação em comitês de decisão; qualidade dos processos administrativos | Instituição | 4.1 Imagem que os funcionários têm da instituição |
| | | T&D | 4.2 Oportunidade de treinamento e de desenvolvimento profissional |
| | | Processos | 4.3 Melhorias nos processos de trabalho |
| | | Tecnologias | 4.4 Uso de novas tecnologias |
| | | Decisão | 4.5 Oportunidade de participar de processos de tomada de decisão |
| | | Burocracia | 4.6 Qualidade dos procedimentos administrativos visando a redução da burocracia |
| | | Valorização | 4.7 Ações de valorização do servidor |
| | | Carreira | 4.8 Plano de cargos carreiras e salários |
| | | SESMT | 4.9 SESMT – Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho |
| | | Trabalho | 4.10 Aspecto social do trabalho desenvolvido |

Fonte: Limongi França (1999, p. 240) e dados da pesquisa.

O número que antecede cada variável observada corresponde ao apresentado no questionário da pesquisa de campo. A Figura 2, representa a forma gráfica, para a configuração do Modelo de equações estruturais, das variáveis observadas e latentes que serão incluídas no modelo, das dimensões biopsicosociais e organizacionais, conforme a operacionalização dos construtos.

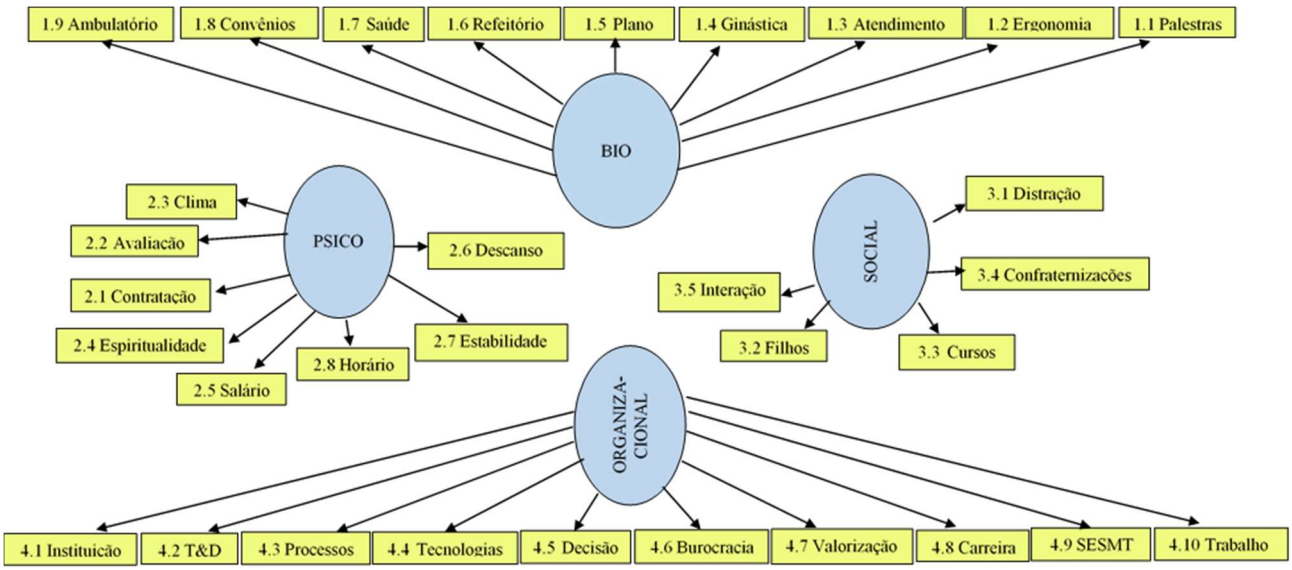



**Figura 2: Representação gráfica das dimensões Biopsicossocial e organizacional**
Fonte: dados da pesquisa

### 3.1.2 Justiça Organizacional no Serviço Público – JOSP

A operacionalização do Construto de Justiça Organizacional para aplicação ao contexto do serviço público ocorreu com base na teoria sobre Justiça Organizacional estudada. O conceito que inspira a operacionalização é "**Justiça Organizacional no Serviço Público**: concepções, percepções e reações à (in)justiça por parte dos empregados em relação às organizações em que trabalham" (ASSMAR *et al*, 2005, p.444).

A operacionalização ocorreu respeitando a multidimensionalidade da Justiça Organizacional, ou seja, foram contempladas as perspectivas: Distributiva, Procedimental, Interacional Social/ Interpessoal e Informacional. Conforme identificada na bibliometria realizada, a obra de Colquitt (2001) "*On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure*" é a mais citada entre os estudos de Justiça Organizacional no Brasil. O autor desenvolveu uma escala com base em autores seminais, visando sua aplicação em diferentes contextos. Dessa forma, a operacionalização do construto de Justiça Organizacional no Serviço Público se deu com base na escala e variáveis propostas pelo autor, conforme Quadro 10.

**Quadro 10: Dimensões de Justiça Organizacional e variáveis da escala de Colquitt (2001)**

| Dimensão Justiça Organizacional no Serviço Público | Variável da Escala original de Colquitt (2001) | Autores que embasaram Colquitt |
|---|---|---|
| Distributiva | Os itens a seguir referem-se a seu (resultado). Em que medida: | |
| Primeira dimensão estudada pelos cientistas organizacionais. Seu foco é no conteúdo, ou seja, na justiça dos fins alcançados ou obtidos, sejam eles positivos ou negativos (salários, lucros, resultados de avaliações de desempenho ou sanções) | 1. O seu resultado reflete o esforço despendido em seu trabalho?<br>2. Seu resultado é apropriado para concluir o trabalho?<br>3. Seu resultado reflete o que você tem contribuído para a organização?<br>4. Seu resultado justifica-se, dado o seu desempenho? | Leventhal (1976) |
| Procedimental | Você foi capaz de expressar seus pontos de vista e sentimentos durante esses procedimentos? | |
| Seu foco é o processo, ou seja, na justiça dos meios usados para alcançar os fins. (procedimentos usados para movimentação salarial e bonificações, processos disciplinares, sistemas de avaliação de desempenho, processos de recrutamento e seleção) | 1. Você foi capaz de expressar seus pontos de vista e sentimentos durante esses procedimentos?<br>2. Você teve influência sobre o (resultado) obtido por esses procedimentos?<br>3. Esses procedimentos foram aplicados de forma consistente?<br>4. Ter esses procedimentos foi livre de preconceitos?<br>5. Esses procedimentos foram baseados em informações precisas?<br>6. Você foi capaz de recorrer aos resultados obtidos por esses procedimentos?<br>7. Ter esses procedimentos mantêm os padrões éticos e morais? | Thibaut e Walker (1975);<br>Leventhal (1980) |
| Interacional Social/ Interpessoal | Os itens a seguir referem-se a (a figura de autoridade que decretou o procedimento). Em que medida: | |
| Trata da qualidade da interação entre empregados e superiores ou decisores, reflete o grau de adoção de um tratamento digno e respeitador para com os funcionários. (o gestor age com dignidade e respeito?) | 1. Ele/ela te trata de maneira educada?<br>2. Ele/ela te trata com dignidade?<br>3. Ele/ela te trata com respeito?<br>4. Ele/ela abstém-se de observações ou comentários impróprios? | Bies e Moag (1986) |
| Interacional Social/ Informacional | Os itens a seguir referem-se à figura de autoridade que decretou o procedimento. Em que medida: | |
| Reflete a qualidade da interação com os gestores/decisores, sobre o grau que o superior informa, explica e justifica as decisões que afetam as pessoas. (oferece justificações aos indivíduos afetados pelas decisões?) | 1. Ele/ela foi sincero nas comunicações (dele/dela) com você?<br>2. Ele/ela tem explicado completamente os procedimentos?<br>3. As explicações (dele/dela) sobre os procedimentos foram razoáveis?<br>4. Ele/ela comunica os detalhem em tempo hábil?<br>5. Ele/estabelece comunicações de acordo com as necessidades dos indivíduos? | Bies e Moag (1986);<br>Shapiro *et al* (1994) |

Fonte: Elaborado partir de Gomide Junior e Siqueira (2008) e Colquitt (2001)

Para a adequação das variáveis observadas, dos conceitos e variáveis descritos no Quadro 10 foram apresentados aos servidores públicos municipais durante o *focus group* e as entrevistas. A partir de então, houve o ajuste da linguagem para que o construto de Justiça Organizacional

se aplicasse ao Serviço Público. A operacionalização do construto foi desenvolvida conforme Quadro 11:

**Quadro 11: Operacionalização do Construto de Justiça Organizacional no Serviço Público – JOSP**

| Variável latente (VL) JOSP | Satisfação do funcionário | Palavra-chave | Operacionalização/ variáveis observáveis (VO) |
|---|---|---|---|
| Fundamentação | | | |
| Justiça Organizacional Distributiva – foco é conteúdo na justiça dos fins alcançados ou obtidos, sejam eles positivos ou negativos. | Aplicação de recompensas e sanções; responsabilidade no trabalho; experiência profissional; esforços no trabalho; qualidade no trabalho | Recompensas | 5.1 As recompensas justas pelo meu trabalho |
| | | Contribuição | 5.2 As recompensas de acordo com a minha contribuição para a instituição |
| | | Experiência | 5.3 As recompensas pela minha experiência |
| | | Esforço | 5.4 Recompensas pelo esforço que dispendo no trabalho |
| Procedimental – justiça dos meios usados para alcançar os fins. | | Critérios | 5.5 Conhecer os critérios para decisões que afetam as pessoas (para movimentação salarial e bonificações, processos disciplinares, sistemas de avaliação de desempenho etc.) |
| | | Legislação | 5.6 Ter legislação de fácil entendimento e acesso para processos que afetam as pessoas (para contratação, promoção e sanção etc.) |
| | | Regras | 5.7 Ter regras claras e definidas a partir de informações precisas |
| Interacional Social/ Interpessoal – qualidade da interação entre empregados e superiores reflete o grau de adoção de tratamento digno e respeitador para com os funcionários. | Relacionamento com a chefia | Interação | 5.8 Interação entre empregados e superiores |
| | | Chefia | 5.9 Tratamento digno e de respeito que o superior tem comigo |
| | | Franqueza | 5.10 Sinceridade e franqueza com que o superior me trata |
| Interacional Social/ Informacional – qualidade da interação com os gestores / decisores, grau que o superior informa, explica e justifica as decisões que afetam as pessoas. | Comunicação com a chefia | Comunicação | 5.11 Clareza na comunicação dos critérios de promoção e sanções pela chefia |
| | | Informações | 5.12 Receber do superior informações, explicações e justificativas sobre as decisões que afetam as pessoas |
| | | Feedback | 5.13 As informações recebidas do superior sobre a forma de como fazer o trabalho permitem-me aprender e fazer melhor o meu trabalho |

Fonte: Elaborado partir de Gomide Jr. e Siqueira (2008), Colquitt (2001) e dados da pesquisa

A Figura 3, representa a forma gráfica para a configuração do Modelo de equações estruturais, das variáveis observadas (componentes da escala, representadas por suas palavras-chave, conforme Quadro 11) e variável latente (JSOP – Justiça Organizacional no Serviço Público), as quais serão inclusas no modelo.

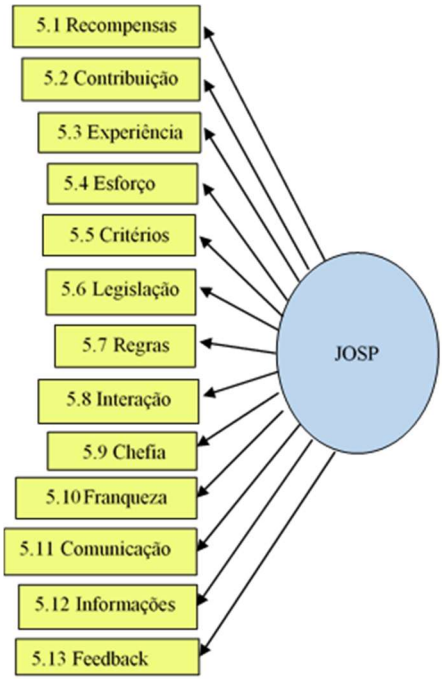



**Figura 3: Representação gráfica da dimensão JSOP – Justiça Organizacional no Serviço Público**

Fonte: dados da pesquisa

Vale ressaltar que embora a Justiça Organizacional tenha sido contemplada na sua multimensionalidade para a operacionalização da variável latente, para fins desse modelo ela é tratada como um único construto JSOP – Justiça Organizacional no Serviço Público. Greenberg (1993a) sugeriu que os conceitos de justiça são específicos ao contexto e isso é um fator que pode diminuir a utilidade de uma medida de justiça padronizada. Outro fator que justifica o fato de se utilizar uma única variável latente para justiça no serviço público é o que Cropanzano e Ambrose (2001) descrevem: nem sempre os indivíduos percebem uma distinção entre os diferentes tipos de justiça. Colquitt (2001) identificou que, para um grupo pesquisado, algumas variáveis de justiça podem ser medidas em mais de um fator.

### 3.1.3 Bem-Estar no Serviço Público – BESP

A partir da literatura analisada, verificou-se que não há consenso em relação ao construto Bem-Estar no trabalho. Dessa forma, optou-se por construir uma escala, com base nos estudos de Limongi-França (1996), Siqueira e Padovam (2004) e Gianetti (2002) para compor o construto Bem-Estar no Serviço Público, buscando contemplar tanto aspectos do Bem-Estar objetivo como do subjetivo. Para Limongi-França (1996, p. 149), "(o) *stress* é, talvez, a melhor medida do estado de bem-estar obtido ou não pela pessoa, isto é, a Qualidade de Vida no Trabalho é

individualizada na pessoa por meio de suas diferentes manifestações de stress.”. Os indicadores de *stress*, para a autora, além de eustresse e distresse são: estilo de vida, importância da QVT, adequação das ações de QVT e equilíbrio vida-trabalho, conforme apresentados no Quadro 12.

**Quadro 12: Variáveis qualitativas sobre o estado de saúde e tensão**

| **Aspecto selecionado** | **Objetivo** |
|---|---|
| Sensação de Bem-Estar no trabalho | Autopercepção de ameaças no ambiente de trabalho. |
| Estado geral de tensão *(stress)* pessoal | Autopercepção sobre atitude de defesa ou ameaça. |
| Grau de satisfação com sua Qualidade de Vida | Exigência atual com sua qualidade de vida. |
| Adequação das Ações de QVT de sua empresa | Satisfação com a pertinência das ações da empresa. |
| Importância da QVT para o resultado de seu trabalho | Valorização da qualidade de vida para a produtividade. |

Fonte: Limongi-França (1996, p. 249)

De acordo com Limongi-França (1996, p. 249) “[...] este conjunto de variáveis de autopercepção deve medir a carência de Bem-Estar, o nível de tensão e as expectativas pessoais de QVT”. Ou seja, o conjunto mede o construto do ponto de vista do indivíduo. Na mesma perspectiva, Siqueira e Padovam (2004) mensuram Bem-Estar no trabalho a partir da satisfação no trabalho, do envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. A fundamentação e a operacionalização do construto Bem-Estar no Trabalho ocorreu a partir da perspectiva de Limongi-França (1996) e Siqueira e Padovam (2004). As variáveis são apresentadas no Quadro 13.

**Quadro 13: Operacionalização do Construto Bem-Estar no Serviço Público**

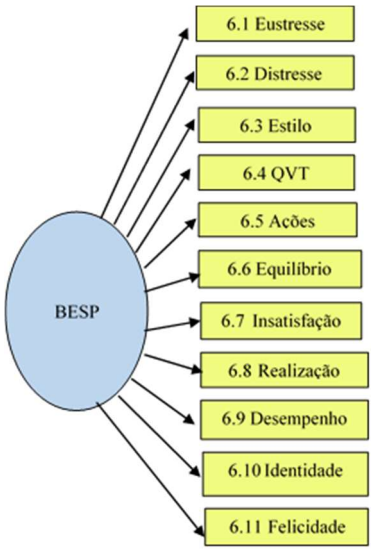
| Variável latente (VL)<br>Bem-Estar no Serviço do Público | Satisfação do funcionário | Palavra-chave | Operacionalização/ variáveis observáveis (VO) |
|---|---|---|---|
| Fundamentação | | | |
| "O *stress* é vivido no trabalho a partir da capacidade de adaptação, que envolve sempre o equilíbrio obtido entre exigência e capacidade. Se o equilíbrio for atingido, obtém-se o bem-estar; se for negativo, gerará diferentes graus de incerteza, conflitos e sensação de desamparo." (LIMONGI-FRANÇA, 1996, p. 149) | Nível de eustresse – Autopercepção de ameaças no ambiente de trabalho. (LIMONGI-FRANÇA, 1996, p. 249) | Eustresse | 6.1 Sensação de Bem-Estar no trabalho (eustresse) |
| | Nível de distresse – Autopercepção sobre atitude de defesa ou ameaça. (LIMONGI-FRANÇA, 1996, p. 249) | Distresse | 6.2 Estado geral de nervosismo e tensão pessoal no trabalho (distresse) |
| Grau de exigência com a qualidade de vida do ponto de vista pessoal (LIMONGI-FRANÇA, 1996, p. 249) | Estilo de vida | Estilo | 6.3 Satisfação com o seu modo próprio de viver o dia a dia e estilo de vida dentro e fora do trabalho |
| Valorização da qualidade de vida para a produtividade (LIMONGI-FRANÇA, 1996, p. 249) | Importância da QVT | QVT | 6.4 Importância da Qualidade de Vida no Trabalho para o resultado final do seu trabalho |
| Satisfação com a pertinência das ações da empresa (LIMONGI-FRANÇA, 1996, p. 249) | Adequação das ações de QVT | Ações | 6.5 Adequação das Ações de Qualidade de Vida no Trabalho do seu Órgão Municipal para as suas necessidades pessoais |
| Grau de exigência com a qualidade de vida do ponto de vista pessoal (LIMONGI-FRANÇA, 1996, p. 249) | Equilíbrio vida-trabalho | Equilíbrio | 6.6 Quantidade de tempo que dedico ao trabalho e questões da vida pessoal |
| Satisfação no trabalho: "[...] um estado emocional positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho." (LOCKE, 1976, p. 1.300). | Satisfação no trabalho | Insatisfação | 6.7 Grau de Insatisfação geral com o trabalho |
| | Satisfação no trabalho | Realização | 6.8 Meu sentimento de realização proporcionado pelo trabalho |
| Envolvimento com o trabalho: "[...] grau em que o desempenho de uma pessoa no trabalho afeta sua auto-estima" (LODAHL; KEJNER, 1965, p. 25). | Envolvimento com o trabalho | Desempenho | 6.9 Impacto do meu desempenho no trabalho para minha auto-estima pessoal |
| Comprometimento organizacional afetivo: "[...] um estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização particular e com seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vista a realizar tais objetivos." (MOWDAY *et al*, 1979, p. 225). | Comprometimento organizacional afetivo | Identidade | 6.10 Satisfação com a relação entre os objetivos do Meu Órgão Municipal e minha Identidade como servidor Público |
| A felicidade sucede na confluência das duas dimensões do Bem-Estar: a dimensão objetiva e a subjetiva (GIANNETTI, 2002). | Sentimento de felicidade | Felicidade | 6.11 Quanto sinto que estou feliz no meu trabalho |

Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 4, representa a forma gráfica para a configuração do Modelo de equações estruturais, das variáveis observadas (componentes da escala, aqui representadas por suas palavras chave,

conforme Quadro 13) e variável latente (BESP – Bem-Estar no Serviço Público) para serem inclusas no modelo.

**Figura 4: Representação gráfica da dimensão Bem-Estar no Serviço Público**




Fonte: dados da pesquisa

## 3. 2 Hipóteses de Pesquisa

A relevância do problema de pesquisa decorre dos benefícios que sua solução pode trazer. Cooper e Schindler (1995) demonstram que o problema é um ponto crítico: sua definição incorreta ou inadequada é uma das maiores causas dos fracassos de projetos de pesquisa. Este estudo visa responder a seguinte questão: Justiça Organizacional é antecedente ao modelo BPSO em um modelo integrador de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho de Servidores Públicos Municipais, indicando soluções de Bem-Estar?

As relações entre os construtos do modelo foram estabelecidas através de hipóteses. De acordo com Creswell (2010, p. 165), as hipóteses quantitativas "[...] são previsões que o pesquisador faz sobre as relações esperadas entre as variáveis"; servem também para estabelecer a direção que o estudo vai tomar. De acordo com Ferrari (1982), hipóteses são proposições antecipadoras da realidade, ou seja, uma espécie de pressuposição que antecede aos fatos; são formulações provisórias do que se procura conhecer. Para descrição das hipóteses em pesquisas quantitativas, Creswell (2010) apresenta três possibilidades: hipótese nula, hipótese direcional e não direcional. Para esse estudo, optou-se por descrever as hipóteses de forma direcional, já

que, segundo o autor, essa é uma forma popular em artigos de periódicos. A partir da hipótese direcional "(o) investigador faz uma previsão sobre o resultado esperado, baseando essa previsão na literatura e nos estudos anteriores sobre o tópico, que sugerem um resultado potencial" (CRESWELL, 2010, p. 166).

Apresentam- se as hipóteses do estudo:

H1: Justiça Organizacional constitui um antecedente ao BPSO como modelo de gestão de qualidade de vida no serviço público, o qual potencializa o Bem-Estar.

H2: Os aspetos biológicos do modelo BPSO afetam de forma significativa o Bem-Estar no Serviço Público;

H3: Os aspectos psicológicos do modelo BPSO afetam de forma significativa o Bem-Estar no Serviço Público;

H4: Os aspectos sociais do modelo BPSO afetam de forma significativa o Bem-Estar no Serviço Público;

H5: Os aspectos organizacionais do modelo BPSO afetam de forma significativa o Bem-Estar no Serviço Público;

H6: Justiça Organizacional no Serviço Público afeta de forma significativa os aspectos biológicos do modelo BPSO;

H7: Justiça Organizacional no Serviço Público afeta de forma significativa os aspectos psicológicos do modelo BPSO;

H8: Justiça Organizacional no Serviço Público afeta de forma significativa os aspectos sociais do modelo BPSO;

H9: Justiça Organizacional no Serviço Público afeta de forma significativa os aspectos organizacionais do modelo BPSO;

H10: As características demográficas dos servidores públicos apresentam efeito significativo na percepção de JOSP – Justiça Organizacional no Serviço Público.

H11:As características demográficas dos servidores públicos apresentam efeito significativo na percepção dos indicadores do BPSO para a Qualidade de Vida no Trabalho.

H12: As características demográficas dos servidores públicos apresentam efeito significativo na percepção dos indicadores de Bem-Estar no trabalho.

As hipóteses de H1 a H9 foram testadas a partir da análise do modelo, por meio da Modelagem de equações estruturais; já as hipóteses H10, H11 e H12 serão testadas por meio de outras análises multivariadas, posteriormente à análise do modelo.

## 3.3 Apresentação do modelo Justiça Organizacional e Bem-Estar para a Qualidade de Vida no Trabalho

A literatura apresentada proporcionou subsídios para a proposta do modelo, a ser testado por meio da Modelagem de Equações estruturais. Os resultados da análise do modelo responderão à hipótese primeira deste estudo. Hair *et al* (2009, p. 543) descrevem que, para estabelecer o modelo estrutural, "o pesquisador baseia-se em teoria, experiência prévia e nos objetivos da pesquisa para distinguir quais as variáveis independentes preveem cada variável independente". Nesse caso, a variável independente (ou exógena) é Justiça Organizacional no Serviço Público – JOSP, e as variáveis dependentes (ou endógenas) são Qualidade de Vida no Trabalho (BPSO) e Bem-Estar no Serviço Público (BESP).

Hair *et al* (2009) descrevem que a relação de causalidade deve partir de uma justificativa teórica, apresentada no capítulo 3 (proposição do modelo). Retomam-se aqui os aspectos centrais relacionados a cada hipótese, bem como resultados de estudos que as subsidiam.

- **H1 - Justiça Organizacional constitui um antecedente ao BPSO como modelo de gestão de qualidade de vida no serviço público, o qual potencializa o Bem-Estar.**

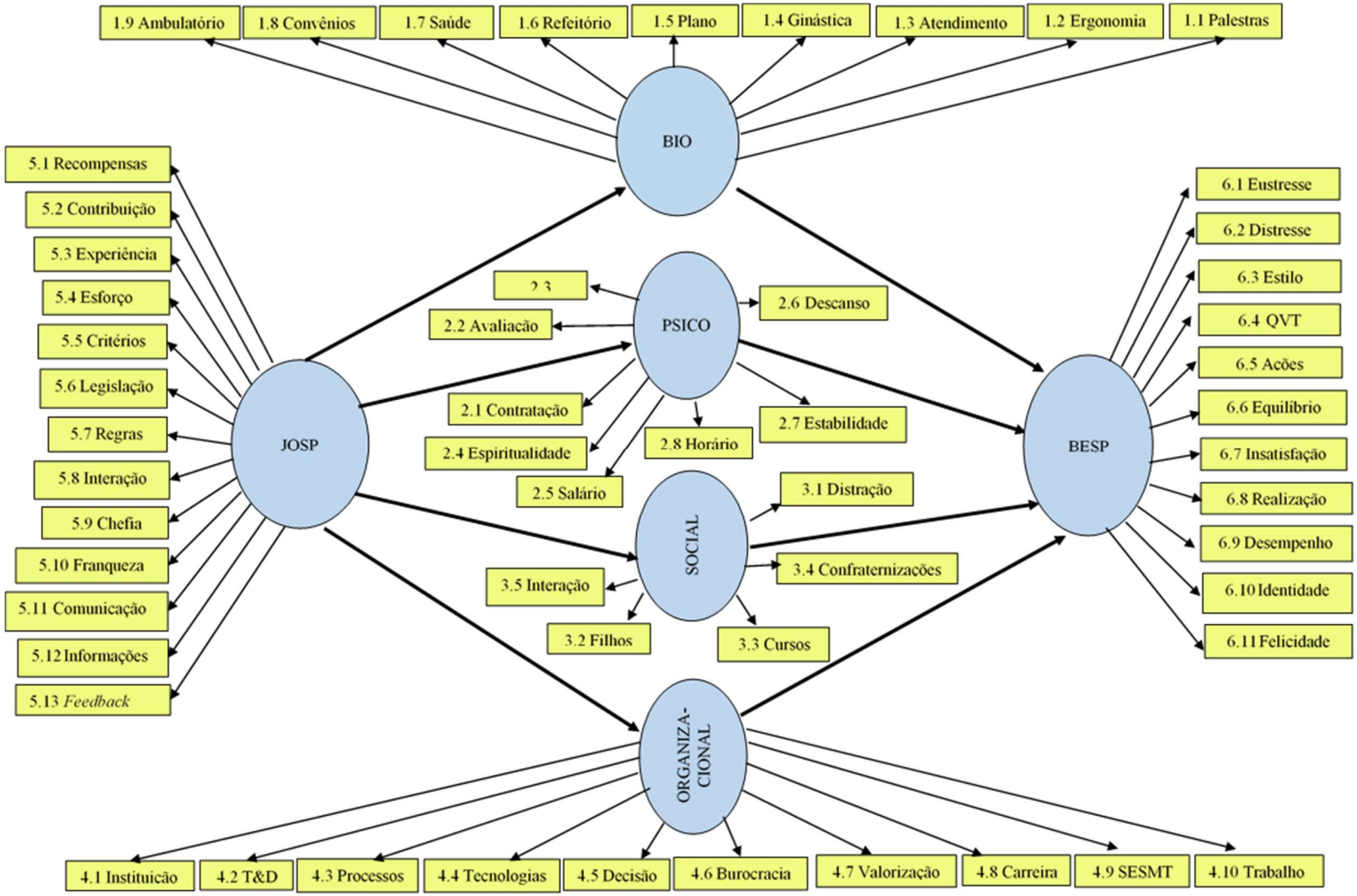
Evidências empíricas sugerem que há um interesse mundial em Justiça Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) entre todos os tipos de organizações e profissionais e grupos ocupacionais. Os dois construtos são considerados o alicerce para a construção, organizações éticas virtuosas, de acordo com Bright e Fry (2013) (RAI, 2015).

Para Reddy e Reddy (2010), a Justiça Administrativa é uma prática emergente na Índia para a Gestão da Qualidade de Vida. Os autores adotam o conceito de Harrison (1978), no qual "Qualidade de Vida no Trabalho é o grau a que o trabalho em uma organização contribui para o bem-estar material e psicológico de seus membros" (REDDY; REDDY 2010, p. 829, tradução da autora).

O levantamento bibliométrico evidencia que tanto Qualidade de Vida no Trabalho quanto Justiça Organizacional relacionam-se com outras temáticas do comportamento organizacional como Comprometimento (ALMEIDA, 2009; FILENGA, D.; SIQUEIRA, 2006; REGO; SOUTO, 2004) e satisfação no trabalho (ASSMAR *et al*, 2005).

Retomadas as devidas justificativas para a proposição do modelo teórico, a Figura 5 apresenta o modelo: Justiça Organizacional e Bem-Estar para a Qualidade de Vida no Trabalho. As variáveis observadas são representadas por suas palavras-chave correspondentes.

**Figura 5: Modelo Justiça Organizacional e Bem-Estar para a Qualidade de Vida no Trabalho**




Fonte: Elaborado pela autora

- **As hipóteses do modelo referentes à relação BPSO → BESP**

H2: Os aspetos biológicos do modelo BPSO afetam de forma significativa o Bem-Estar no Serviço Público; H3: Os aspectos psicológicos do modelo BPSO afetam de forma significativa o Bem-Estar no Serviço Público; H4: Os aspectos sociais do modelo BPSO afetam de forma significativa o Bem-Estar no Serviço Público; H5: Os aspectos organizacionais do modelo BPSO afetam de forma significativa o Bem-Estar no Serviço Público.

Para fundamentar a proposta dessas quatro hipóteses, foram elencados alguns aspectos teóricos e resultados de estudos:

A Gestão da QVT tem por objetivo propiciar uma maior humanização do trabalho e o aumento do Bem-Estar dos trabalhadores (SANT'ANNA *et al*, 2011, introdução). O exame da literatura evidenciou ainda que a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho no Serviço Público pode ser vista sob três ângulos igualmente importantes: o do Bem-Estar dos próprios servidores, o da satisfação dos usuários cidadãos e o da eficiência e eficácia dos serviços prestados pelos órgãos públicos (ALFENAS, 2013).

As organizações buscam criar ambientes saudáveis por meio de ações de QVT, cujo objetivo é melhorar o Bem-Estar dos indivíduos (MARQUES *et al*, 2003). Nespeca e Cirilo (2011) identificaram que cuidar da saúde (do estado nutricional dos seus funcionários) é uma ação fundamental para melhorar o Bem-Estar e a produtividade. Amorim (2010, p. 38), conclui que "[...] a aplicação de QVT na administração pública é capaz de preencher uma lacuna [...] no nível de tratamento oferecido ao servidor público relativa à valorização do seu trabalho e preocupação com seu Bem-Estar e o de sua família".

Fogaça e Coelho Junior (2015) identificaram que a estrutura organizacional, tanto a informal quanto a estrutura física, está positivamente associada com Bem-Estar no trabalho.

Marques *et al* (2013) identificaram que as dimensões da qualidade de vida relacionadas à relevância social do trabalho, integração e vida social no ambiente de trabalho, estabilidade do emprego e relações com a supervisão também foram avaliadas de forma satisfatória e muito satisfatória pela maioria dos servidores. Além disso, observaram que há necessidade de melhorar a qualidade de vida dos servidores em relação às dimensões: justiça e transparência nas decisões sobre pessoal, equilíbrio trabalho e vida privada, oportunidade de uso das capacidades humanas e satisfação com a supervisão.

Garcia (2007) apontou que a maior satisfação foi identificada na relação entre o trabalho e a vida pessoal e a menor foi com a renda.

Limongi-França (2009b) identificou ênfase negativa nos aspectos biológicos e sociais, e positivas nos aspectos organizacionais e psicológicos, em pesquisa num órgão público federal.

Siqueira e Amaral (2006) estabeleceram correlações positivas entre três componentes da estrutura organizacional (autoridade, departamentalização e comunicação) com Bem-Estar psicológico.

Pacheco (2011) identificou como fonte de Bem-Estar no Serviço Público: gostar do que faz, crescimento profissional e tempo para a vida pessoal; prestar serviço de qualidade à sociedade; relações socioprofissionais harmoniosas com colegas e superiores; sentimento de dever cumprido e liberdade de ação; condições adequadas de trabalho, remuneração satisfatória e flexibilidade de horário.

Dessen e Paz (2009) observaram que identificação com a organização, salário, relações com a chefia, com os colegas e clientes, realização – que significa que o indivíduo gosta do trabalho que faz, condições de trabalho – tratam da existência de infraestrutura material e equipamentos de segurança e da promoção de um ambiente que contribui para a saúde do trabalhador, autonomia e valorização, e que proporcionam maior Bem-Estar. As autoras descrevem ainda que os elementos do contexto de trabalho têm um impacto muito grande no Bem-Estar.

- **As hipóteses do modelo referentes à relação JOSP→ BPSO**

H6: Justiça Organizacional no Serviço Público afeta de forma significativa os aspectos biológicos do modelo BPSO; H7: Justiça Organizacional no Serviço Público afeta de forma significativa os aspectos psicológicos do modelo BPSO; H8: Justiça Organizacional no Serviço Público afeta de forma significativa os aspectos sociais do modelo BPSO; H9: Justiça Organizacional no Serviço Público afeta de forma significativa os aspectos organizacionais do modelo BPSO.

Da mesma forma que nas hipóteses anteriores, para fundamentar a proposta dessas quatro hipóteses foram elencados alguns aspectos teóricos e resultados de estudos: Filenga e Siqueira (2006) apontam que cognições sobre justiça representam um componente psicossocial capaz de influenciar os vínculos que o indivíduo mantém com a organização na qual trabalha.

Justiça Organizacional apresenta relação com *burnout* (ALMEIDA *et al*, 2006) e percepção da saúde (ALMEIDA, 2009). Almeida (2009) também identificou que uma maior percepção de justiça esteve associada a uma melhor percepção de saúde geral. Robbins *et al* (2012) demonstram o poder mediacional e moderacional da justiça para se compreender a saúde dos trabalhadores.

Nascimento *et al* (2012) verificaram que os pesquisados reconhecem o papel dos preditores selecionados como antecedentes do comprometimento no trabalho, destacando: as dimensões distributiva e procedimental da percepção de Justiça Organizacional; o suporte organizacional, em especial no que se refere aos retornos e retribuições; e o suporte social informacional.

- **As hipóteses do modelo referentes características demográficas respondentes em relação JOSP; BPSO; BESP do modelo**

H10 – As características demográficas dos servidores públicos apresentam efeito significativo na percepção de JOSP – Justiça Organizacional no Serviço Público.

A variável demográfica e funcional "tempo de serviço", relacionada à percepção de Justiça Organizacional, foi estudada por Rabelo-Santos (2004) e Mendonça (2003), que apontam que o maior tempo de serviço prediz a percepção justa da organização; porém, os estudos de Silva (2010) não corroboraram esse resultado.

Neiva *et al* (2014) identificaram a escolaridade maior como preditora de percepção justa da organização. Os estudos de Silva (2010) encontraram resultado divergente, pois os cargos de maior escolaridade tiveram percepção de injustiça organizacional.

Andrade (2010) verificou que à medida que a idade aumenta, a percepção de justiça distributiva é mais positiva; entretanto, as correlações foram também foram fracas, de forma semelhante aos resultados aqui encontrados. Santos e Odelius (2008), estudaram a variável tempo de trabalho na área e a apresentam como preditora da Justiça Organizacional.

H11 - As características demográficas dos servidores públicos apresentam efeito significativo na percepção dos indicadores do BPSO para a Qualidade de Vida no Trabalho.

Nespeca e Cirilo (2011) verificaram que as mulheres, os funcionários com menor escolaridade e os mais jovens foram os indivíduos que melhor avaliaram a QVT. Garcia (2007) identificou

que a renda impacta negativamente a QVT no serviço público. DEUS (2006) analisou-se sua relação com as variáveis: gênero, idade e tempo de serviço. Dentre as variáveis biográficas, apenas o gênero apresentou-se como preditor da Qualidade de Vida no Trabalho: os homens avaliaram melhor.

H12 – As características demográficas dos servidores públicos apresentam efeito significativo na percepção dos indicadores de Bem-Estar no trabalho.

Prearo (2013) identificou estudou o Bem-Estar subjetivo e analisou dados demográficos, verificando que maior renda apresenta correlação positiva com Bem-Estar psicológico; estado civil não apresentou relação significativa; mulheres apresentaram maior percepção de Bem-Estar que os homens; níveis maiores de escolaridade apresentam melhor percepção de Bem-Estar; e maiores idades apresentam menores níveis de Bem-Estar subjetivo.

Apresentadas e justificadas as hipóteses da pesquisa, no capítulo 4 apresentam-se os aspectos metodológicos do estudo.

# 4 ASPECTOS METODOLOGICOS DA PESQUISA

Neste capítulo, apresenta-se a metodologia da pesquisa adotada para construir esta tese. Definiu-se a metodologia a partir do objetivo do estudo: Construir um modelo integrador de Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho, agregando BPSO (Biológicos, Psicológicos, Sociais e Organizacionais) com Justiça Organizacional e Bem-Estar para o contexto do Serviço Público. Inicia-se apresentando o paradigma epistemológico, bem como a unidade de análise do estudo e os procedimentos de coleta e análise de dados, os quais incluem os testes estatísticos aplicados e as técnicas de análise qualitativa.

## 4.1 Método de Pesquisa

Tradicionalmente, são dois os paradigmas epistemológicos mais frequentemente adotados entre os pesquisadores da teoria organizacional: o positivista e o fenomenológico. Este estudo tem como base o primeiro, ou seja, o paradigma positivista, que se caracteriza como objetivista (EASTERBY-SMITH *et al*, 1999). Compreende-se o positivismo assim como Terence e Escrivão Filho (2006, p. 2), que o apontam "como uma combinação das ideias empiristas com a lógica moderna (que alia trabalhos de matemática e lógica).".

As pesquisas quantitativas tendem ao Paradigma Clássico ou Positivista (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2006), o que atende a natureza quantitativa desta pesquisa. Segundo Richardson (1985, p. 29), "[...] o método quantitativo representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, consequentemente, uma margem de segurança quanto às inferências".

Observando as características do referido paradigma, descritas na Tabela 3, estas podem ser identificadas neste trabalho, visto que estão de acordo com os métodos adotados.

**Tabela 3: Características básicas dos paradigmas positivistas**

| | Paradigma Positivista |
|---|---|
| Crenças | O mundo é externo e objetivo<br>O observador é independente<br>A ciência é isenta de valores |
| O pesquisador deve: | Focalizar os fatos<br>Buscar causalidade e leis fundamentais<br>Reduzir os fenômenos aos elementos mais simples<br>Formular hipóteses e testá-las a seguir |
| Os métodos preferidos incluem: | Operacionalização de conceitos para que eles possam ser medidos<br>Tomar grandes amostras |

Fonte: Adaptado de Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1999, p. 27)

Há que se justificar, ainda, a abordagem positivista, pela utilização predominante da metodologia *survey*. Algumas técnicas de coleta de dados da pesquisa qualitativa como o *focus group* e entrevistas semiestruturadas foram aplicadas para subsidiar a pesquisa *survey*. Dessa forma, a pesquisa caracteriza-se de forma predominante, de acordo com Terence e Escrivão Filho (2006, p. 3): "nos estudos organizacionais, a pesquisa quantitativa permite a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes em um universo, por meio de uma amostra que o represente estatisticamente".

A mensuração e representação quantitativa de um problema está de acordo com a ótica objetiva. Freitas *et al.* (2000, p. 105) reforçam que a pesquisa *survey* visa "a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo (...) por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário". Assim, entre as principais características deste método, é possível citar a produção de descrições quantitativas do fenômeno estudado, passíveis de reprodução, alinhado aos pressupostos do paradigma positivista.

A presente pesquisa caracteriza-se quanto aos seus diferentes aspectos como um estudo de campo, quantitativo e descritivo. Quanto à tipologia e objetivo, esta pesquisa é descritiva, pois busca identificar quais as situações ou eventos estão expressos em uma determinada população. Gil (1995, p. 45) descreve que "[...] as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis [...]. Quanto à dimensão tempo, caracteriza-se como um estudo de corte transversal, ou seja, os dados são coletados num único momento (EASTERBY-SMITH; THORPE; LOWE, 1999). Alguns dados qualitativos foram coletados e analisados e algumas técnicas qualitativas foram aplicadas, principalmente para operacionalizar os construtos da pesquisa; porém, os aspectos qualitativos serviram para subsidiar o método quantitativo.

## 4.2 Unidade de análise

O termo servidor público foi estabelecido pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998. No entanto, ambos os termos, servidor e funcionário público, continuam a ser utilizados e nem sempre se faz clara a diferença entre eles. Do concursado ao prestador de serviço ao Estado, passando pelo ocupante de cargo de confiança, todos podem ser considerados indistintamente funcionários públicos ou não, a depender do critério utilizado (DALLARI, 1989; FRANÇA, 1993). A dificuldade de delimitação de quem é considerado servidor público ou não se dá em virtude de englobar grande variedade de categorias profissionais, com diversas formas de afiliação e vínculo empregatício. Para este estudo, servidor público é aquele agente administrativo sujeito a regime estatutário, não contratual, de natureza legal, podendo ocupar cargos efetivos ou em comissão (ALEXANDRINO, 2008).

A unidade de análise deste estudo consistiu de 4.060 servidores públicos municipais, dados referentes ao mês de junho de 2015. Os servidores do Executivo Municipal distribuem-se por regime de contratação, da seguinte forma: 186 são servidores que ocupam cargos em comissão, 3.777 são concursados pelo regime estatutário e 95 são contratados via regime de CLT – Consolidação das Leis do Trabalho. Os participantes da pesquisa encontram-se lotados em 17 secretarias municipais que fazem parte do Poder Executivo Municipal de um município no interior do Estado do Paraná.

Em relação ao município no qual o estudo foi realizado, é o segundo maior em extensão do Estado, com população estimada pelo IBGE (2015) – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística de 178.126 habitantes em 2015. O índice de desenvolvimento humano, em 2010, foi de 0,731. A população alfabetizada é de 144.356 pessoas, com renda nominal média por domicílio de R$ 1.219,00 para a área rural e R$ 2.589,00 para a área urbana e seu PIB é de 2.650.442.000,00, se considerado o ranking dos maiores PIBs do estado, o da cidade em questão, não está incluído entre os 10 maiores.

## 4.3 Estudo exploratório – *focus group* e entrevistas semi-estruturadas

Para a operacionalização dos construtos da pesquisa, ou seja, para a elaboração das variáveis componentes das escalas, foram desenvolvidos um *focus group* e entrevistas semi-estruturadas. Para Morgan (1997), grupo focal é caracterizado como uma técnica de pesquisa que coleta dados por meio das interações grupais, na qual o pesquisador sugere os temas. Morgan (1997)

classifica ainda os grupos focais em três modalidades: grupos autorreferentes; técnica complementar e proposta multi-métodos. Neste caso, o uso do grupo focal caracteriza-se como uma técnica complementar, pois foi desenvolvido para a intervenção e construção das escalas da pesquisa.

Dessa forma, na perspectiva de Veiga e Godim (2001), este é um recurso para compreender o processo de construção das percepções, atitudes e representações sociais de grupos humanos. Ainda na perspectiva adotada, Oliveira e Freitas (1998, p. 6) descrevem que quando usado para preceder um estudo quantitativo, o grupo focal "auxilia o pesquisador a aprender o vocabulário e descobrir o pensamento do público alvo, além de fornecer indícios de problemas especiais que podem ocorrer na fase quantitativa".

Para a realização do grupo focal, foram convidadas as dezessete secretarias do município por meio de protocolo junto ao Executivo e solicitado que indicassem 2 pessoas de cada secretaria, sendo uma pessoa com cargo de chefia e uma com atividade operacional. Uma semana antes da execução do grupo focal, foi feito contato por telefone com cada secretaria. Responderam ao convite quatro secretarias: duas enviaram dois participantes cada e duas enviaram um participante cada, totalizando 6 participantes do *focus group.*

O *focus group* ocorreu no dia 21 de agosto de 2015, nas dependências do Legislativo Municipal, com inicio às 14 horas, e durou uma hora e quarenta minutos. Edmunds (1999) e Greenbaun (2000) aconselham que a duração seja entre uma e duas horas. A sessão foi gravada em áudio e vídeo e os participantes assinaram termo atestando seu consentimento livre e esclarecido em participar da pesquisa, conforme apêndice 2.

Posteriormente, as secretarias que não enviaram representantes ao *focus group* foram contatadas para entrevistas utilizando o mesmo roteiro do grupo focal. As entrevistas ocorreram de forma presencial no mês de setembro, conforme disponibilidade de agenda, e cada entrevista teve duração média de uma hora, sendo gravada em áudio. Foram realizadas mais quatro entrevistas com seus representantes, totalizando dez secretarias ouvidas, das dezessete do município. Também foi realizada entrevista com o representante do SESMT. Os demais representantes das secretarias recusaram-se a participar do *focus group* ou da entrevista.

- **Roteiro do *focus group* e das entrevistas**

De acordo com Beyea e Nicoll (2000), um roteiro consiste no conjunto de questões semiestruturadas a ser aplicado aos participantes e geralmente é feito em forma de perguntas. O roteiro garante a apresentação de forma adequada aos participantes e serve de referência para o moderador atingir os objetivos da sessão e auxiliá-lo no controle do tempo (GREENBAUN, 2000). O roteiro foi apresentado aos participantes em formato de *power point*, conforme indicado no Quadro 14.

**Quadro 14: Questões para *focus group* e entrevistas**

| |
|---|
| O que é qualidade de vida? |
| Quais os fatores afetam a qualidade de vida do funcionário público? |
| O que é mais importante para que haja qualidade de vida no serviço público? |
| Qual o profissional que mais poderia contribuir com isso? |
| Indique pelo menos 3 (três) situações ou ações que melhoraram sua Qualidade de Vida no Trabalho (considere os últimos 3 meses)" |
| Indique pelo menos 3 (três) situações que pioraram sua Qualidade de Vida no Trabalho (considere os últimos 3 meses) |
| Para que haja qualidade de vida no serviço público, é necessário que se considerem os aspectos de Justiça Organizacional? |
| As dimensões de Justiça Organizacional interferem na qualidade de vida no serviço público? Se sim, quais dimensões? |
| Justiça Organizacional é decorrente de fatores de Qualidade de Vida no Trabalho? Se sim, quais? |
| Justiça Organizacional é precedente de fatores de Qualidade de Vida no Trabalho? Se sim, quais? |
| Discutir questões sobre Qualidade de Vida no Trabalho e Justiça Organizacional é interessante pra você? |
| Você acha que discutir esse assunto (Justiça e Qualidade de Vida) impacta positivamente na sua Qualidade de Vida no Trabalho? |
| Descreva uma ação para cada fator que melhorou ou melhoraria sua Qualidade de Vida no Trabalho na secretaria em que atua (pense nos acontecimentos num período dos últimos 3 meses)? |
| Considerando as discussões sobre QVT e Justiça Organizacional, aponte uma palavra-chave que signifique para você Qualidade de Vida no Trabalho. |
| Comentários e sugestões |

Fonte: dados da pesquisa

Parte da análise do *focus group* foi apresentada na operacionalização dos construtos do modelo, mas uma análise será detalhada nos resultados da pesquisa, mencionando os conteúdos que emergiram da conversação empreendida no grupo (BARDIN,1977).

## 4.4 Instrumento de Coleta De Dados

O questionário é o instrumento mais usado para esse tipo de pesquisa. Easterby-Smith *et al* (1999) afirmam que questionários quantitativos, em pesquisas de levantamento, é importante, pois fornecem a possibilidade de obtenção de uma grande amostra. De acordo com Selltiz *et al* (1987), o uso do questionário traz vantagens, pois se reduzem os custos de aplicação. Considerando que, nesta pesquisa, os respondentes não precisaram se identificar, ele é útil, porque proporciona maior segurança aos respondentes, para que possam se expressar de forma fidedigna à sua percepção ou ao seu sentimento; além disso, por evitar dar uma resposta imediata, exerce menos pressão ao respondente.

O questionário da pesquisa foi composto por quatro blocos, conforme Apêndice 1.

**O Bloco I** – Dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho foi composto pelas escalas do BPSO e da JOSP, conforme apresentadas no item 3.1.1 e 3.1.2 desta tese, no formato Likert (1932) de 1 a 7. Neste bloco, os servidores foram convidados a responder "Atribua notas de 1 a 7, de modo que expresse a sua SATISFAÇÃO com a qualidade das ações da sua Instituição para a sua Qualidade de Vida no Trabalho", a partir da Legenda:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Totalmente Insatisfeito | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | Totalmente Satisfeito |
| | | | | ↑ | | | | |
| | | | | Neutro | | | | |

A opção NT = A Ação Não Existe na Instituição ou Não se Aplica também foi uma opção passível de ser assinalada para cada variável da escala.

A escala utilizada para os blocos de variáveis do BPSO, JOSP e Bem-Estar no Trabalho foi a do tipo Likert (1932), de sete pontos, conforme a legenda. De acordo com Dalmoro e Vieira, (2013, p. 165-166), a escala de 7 pontos apresenta uma série de vantagens, como: limite da habilidade humana de distinção; permite melhor discriminação; ganho de consistência interna e confiabilidade; ponto neutro (decorrente das escalas ímpares); boa discriminação da

covariância; bom ajuste às estatísticas multivariadas, sendo esse o principal motivo por se optar por essa amplitude de escala, já que a modelagem de equações estruturais é uma técnica multivariada. Sua desvantagem é haver uma grande quantidade de casos (respondentes) para inferências.

**O Bloco II** – Qualidade de Vida no Trabalho foi composto por um grupo de palavras, das quais os respondentes deveriam escolher três por ordem de importância, as quais deveriam representar a Qualidade de Vida no Trabalho para o indivíduo. As palavras elencadas, de acordo com o Quadro 15, são aquelas utilizadas por Limongi-França em suas pesquisas, desde o desenvolvimento de sua tese de doutorado em 1996. A elas foram acrescentadas outras, citadas por mais de três participantes durante o *focus group* e as entrevistas. Os respondentes também tiveram o campo "Outra:", para acrescentar alguma palavra que julgassem necessário.

**Quadro 15: Palavras para QVT**

| | | | |
|---|---|---|---|
| companheirismo | credibilidade | harmonia | humanismo |
| justiça | motivação | saúde | segurança |
| realização | reconhecimento | responsabilidade | valorização |

Fonte: adaptado de Limongi-França (1996) a partir de dados da pesquisa

**O Bloco III** – Estado Pessoal de QVT foi composto pela escala de Bem-Estar no trabalho, também com escala do tipo Likert (1932) de sete pontos, com possibilidade de responder a opção NT, apresentada no item 3.1.3 desta tese, e por questões referentes a saúde e doença que fazem parte da QVT, conforme Quadro 16. Esse grupo de questões também é utilizado por Limongi-França em suas pesquisas, desde 1996, como um importante instrumento para verificar aspectos de saúde e doença.

**Quadro 16: QVT - saúde e doença**

| Marque a intensidade de ocorrências para cada uma das situações abaixo | Muitas Vezes | Algumas vezes | Poucas vezes | Raramente | Nunca | Comentários |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Utilizou remédios para dores específicas? | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | |
| Ganhou peso? | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | |
| Sofreu internação em hospital? | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | |
| Foi atendido em pronto-socorro? | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | |
| Utilizou o convênio médico? | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | |
| Utilizou o serviço de saúde público? | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | |
| Faltou ao trabalho por mal-estar ou doença? | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | |

Fonte: Limongi-França (1996)

**O Bloco IV** – Dados Gerais foi composto por questões referentes a: sexo, idade, estado civil, escolaridade, regime de contratação, salário, cargo/função, tempo na instituição, situação sindical, secretaria em que está lotado, dependentes, estuda, carga horária de trabalho no serviço público e em outras atividades. Também foram apresentadas três questões com campos para respostas descritivas, conforme Quadro 17:

**Quadro 17: Questões abertas**

| |
|---|
| Você acredita que esta pesquisa poderá ser utilizada para as ações de Qualidade de Vida no Trabalho na sua instituição? NÃO ( ) SIM ( ) Por quê?<br>O que você mais gostou dessa pesquisa?<br>O que você menos gostou dessa pesquisa? |

Fonte: dados da pesquisa

Pré-teste – o questionário, em suas diferentes etapas de elaboração, foi pré-testado exaustivamente. Inicialmente, a escala do BSPO-JOSP foi aplicada aos 84 servidores do Poder Legislativo do mesmo município e se verificou que muitos itens não estavam de acordo com a realidade e com a linguagem adequada ao tipo de público, visto que diversos ficaram sem resposta, devido aos questionamentos e comentários dos respondentes (em meados de 2014). Posteriormente, foram feitas as operacionalizações de construtos para o serviço público e o novo questionário foi submetido à validação de construtos por 3 especialistas da na área de Gestão de pessoas no serviço público. Segundo Dunn *et al* (1994), os construtos devem ser definidos com base na literatura em conjunto com o entendimento do pesquisador sobre estes. O questionário ainda passou pela validação de 10 participantes das entrevistas e *focus group* e foi novamente pré-testado com 15 estudantes do mestrado profissional em administração da UNICENTRO – Universidade Estadual do Centro-Oeste, dos quais dois são funcionários públicos.

As principais sugestões dos respondentes foram:

- Utilizar escala de 1 a 7 e não de 0 a 10, presente na versão inspirada em Limongi-França (1996), pois julgaram muito difícil de mensurar a "distância" da satisfação entre 0 e 10 pontos;
- Alterar a apresentação das dimensões do BPSO, iniciando pelos aspectos Biológicos, iniciando pelos organizacionais;
- Acrescentar questões a respeito da continuidade de estudos e se estuda no horário de trabalho;

- Alterar redação de algumas variáveis para se adequar a linguagem do serviço público, como: legislação clara para legislação de fácil entendimento e clima de camaradagem para clima de companheirismo.

## 4.4 Plano amostral e da Coleta de Dados

O critério de amostragem desta pesquisa pode ser situado na "lei dos grandes números", de Moscarola (1990), *apud* Freitas *et al* (2000, p.107), o qual prevê que "(A)s chances de obtenção de valores ou resultados alinhados com a realidade aumentam consideravelmente com 100 observações e são ainda bem melhores com 300", visto que foram 379 casos válidos. Em relação à análise das equações estruturais com uso do PLS, não há consenso em relação ao tamanho da amostra: alguns autores relacionam o número de amostras com a complexidade do modelo. Hair *et al* (2009) recomendam amostras entre 200 e 400 respondentes.

O processo de amostragem adotado nesta pesquisa obedeceu a amostragem probabilística, estratificada por Secretaria Municipal. A principal característica desse modelo de amostragem é poder ser submetida a tratamento estatístico, que permite compensar erros amostrais e outros aspectos relevantes para a representatividade e significância da amostra (MARCONI; LAKATOS, 2002), ou seja, os resultados podem ser generalizados para a população estudada, isto é, para a unidade de análise do estudo. Freitas *et al* (2000, p. 106) acrescentam que a principal característica desse tipo de amostra "é o fato de todos os elementos da população terem a mesma chance de ser escolhidos, resultando em uma amostra representativa da população. Isso implica utilizar a seleção randômica ou aleatória dos respondentes, eliminando a subjetividade". A margem de erro de uma pesquisa geralmente varia de 2% a 5%; neste caso, a margem de erro estimada foi de 5%, conforme Quadro 18.

**Quadro 18: Fórmula Cálculo da amostra – população finita**

| | |
|---|---|
| $$n = \frac{z^2.p.q.N}{d^2(N-1)+z^2.p.q}$$ | Onde:<br>Z= confiabilidade = 95%, da distribuição normal padronizada 1,96<br>P e q = proporção = 0,5 (estimativa de Levine, 2000, para proporções desconhecidas)<br>N = população = 4060 indivíduos<br>D = erro amostral = 5% |

Fonte: (Martins e Domingues, 2011)

Considerando o contingente da população da Unidade (4.060 funcionários públicos, lotados em 17 secretarias municipais) e aplicada a fórmula para cálculo da amostra para população finita, é necessária uma amostra composta por 352 respondentes.

Para a extratificação considerou-se que 352 respondentes correspondem a 9% da população. Dessa forma, para fins de arredondamento, foi feito sorteio aleatório, com o uso do Excel, de 10% da população para cada secretaria, considerando as possíveis ausências dos indivíduos ou a recusa em responder à pesquisa. Para as secretarias com menos de 10 funcionários, sorteou-se um funcionário para responder a pesquisa.

O Plano amostral e os dados da coleta realmente efetivados estão descritos no Quadro 19.

**Quadro 19: Números da amostra e coleta de dados**

| Secretaria | n. de funcionários | 10% sorteados | coletados | válidos |
|---|---|---|---|---|
| ADMINISTRAÇÃO | 267 | 27 | 25 | 25 |
| AGRICULTURA | 22 | 3 | 5 | 5 |
| ASSISTÊNCIA SOCIAL | 128 | 13 | 13 | 12 |
| COMUNICAÇÃO SOCIAL | 11 | 1 | 2 | 2 |
| EDUCAÇÃO E CULTURA | 2.396 | 240 | 209 | 195 |
| ESPORTE E RECREAÇÃO | 36 | 4 | 5 | 5 |
| EXECUTIVA | 16 | 2 | 2 | 2 |
| FINANÇAS | 60 | 6 | 7 | 7 |
| HABITAÇÃO E URBANISMO | 32 | 3 | 4 | 3 |
| INDÚSTRIA E COMÉRCIO | 20 | 2 | 3 | 3 |
| MEIO AMBIENTE | 30 | 3 | 7 | 7 |
| OUVIDORIA | 3 | 1 | 1 | 1 |
| PROCURADORIA GERAL | 29 | 3 | 4 | 3 |
| VIAÇÃO OBRAS E SERVIÇOS URBANOS | 83 | 9 | 10 | 7 |
| SAÚDE | 912 | 91 | 114 | 99 |
| PLANEJAMENTO | 6 | 1 | 2 | 2 |
| POLITICAS PARA MULHERES | 7 | 1 | 1 | 1 |
| TURISMO | 3 | 1 | 1 | - |
| **TOTAL** | **4.061** | 411 | 415 | 379 |

Fonte: dados da pesquisa

A coleta de dados ocorreu de forma presencial: as secretarias foram contactadas por telefone para agendar os melhores dias e horários a fim de que a pesquisadora aplicasse os questionários de forma individual aos respondentes. A coleta de dados ocorreu no período de 19 de outubro à 30 de novembro de 2015 e, ao todo, foram visitados mais de 50 locais. Algumas secretarias

apresentam mais respondentes do que os amostrados, conforme quadro 19, porque alguns servidores se voluntariaram para responder a pesquisa, além dos sorteados aleatóriamente, como por exemplo no caso das secretarias de meio ambiente e saúde.

Todos os pesquisados fazem parte do quadro de servidores da Administração direta do município, sendo que quatro são as secretarias com maior contingente de funcionários e portanto com maior representatividade nesta pesquisa, a saber: a Secretaria de Educação que comporta mais da metade do contingente de funcionários do município, 2396 servidores; a Secretaria de Saúde que comporta em seu quadro 912 servidores; a Secretaria de Administração à qual estão vinculado 267 funcionários públicos e a Secretaria de Assistência Social, na qual estão lotados 128 servidores. As demais secretarias apresentam menos de 100 funcionários, conforme quadro 19.

## 4.5 Análise dos dados

A análise dos dados quantitativos coletados foi desenvolvida utilizando análise univariada e multivariada, conforme os objetivos a serem atingidos. O processamento dos dados foi feito utilizando o *software* SPSS para as análises descritivas e algumas técnicas multivariadas, e o *software* SMART-PLS, versão 2.0. M3, para a modelagem das equações estruturais.

### 4.5.1 As análises univariadas

As análises univariadas foram desenvolvidas para caracterizar descritivamente a amostra. Os dados de perfil dos respondentes foram obtidos a partir das estatísticas descritivas de frequência, absoluta (n) e relativa (%); e para apresentar dados descritivos dos aspectos biológicos, psicológicos, sociais, organizacionais, de Justiça Organizacional e Bem-Estar no trabalho, foram realizadas análises de frequência, média, variância, e verificadas assimetria e curtose.

A normalidade dos dados foi testada a partir dos parâmetros de assimetria e curtose. Não foi utilizado o teste de Kolmogorov-Smirnov, pois, de acordo com Hair Jr. *et al* (2009), quando aplicado em grandes amostras, é muito sensível. Para que os dados sejam considerados normais, os valores da assimetria devem estar entre -1 e 1 e, para a curtose, entre -3 e 3. Foram testadas

todas as variáveis pesquisadas e os valores apresentam-se dentro das faixas de referência, portanto aceita-se a normalidade dos dados.

### 4.5.2 As análises multivariadas

Hair *et al* (2009) descrevem que as análises multivariadas servem para analisar múltiplas variáveis em um único conjunto de relações. Malhotra (2006, p. 441) complementa que as técnicas de análise multivariada "diferem das técnicas univariadas pelo fato de mudarem o foco no nível (média) e da distribuição (variância) dos fenômenos, para o grau de relacionamento (correlações e covariância) entre eles".

A comparação entre as variáveis salário e sexo foi desenvolvida pelo Qui-quadrado, cuja finalidade é "testar se a distribuição de frequências absolutas observadas em uma amostra difere significativamente da distribuição de frequências absolutas esperadas ou teóricas." (Marques, 2004, p. 19 ).

*Alpha de Cronbach* foi utilizado para testar a confiabilidade da escala antes de submetê-la à modelagem de equações estruturais. Pereira (1999) descreve que esse coeficiente pode ser interpretado como um coeficiente de correlação ao quadrado que indica a confiabilidade da escala; , seu resultado é, varia entre 0 e 1 e trabalha com a premissa de que as correlações entre os itens são positivas O parâmetro para avaliação é quanto mais próximo o valor obtido, melhor a confiabilidade. Pereira (1999) ainda descreve que a confiabilidade medida pelo *Alpha de Cronbach* verifica a intensidade que o fenômeno é explicado pelo conjunto de variáveis.

Para analisar a relação dos construtos (Biopsicossocial Organizacional, JOSP e BESP) par a par, bem como para testar as relações entre as características (idade e tempo na instituição) dos respondentes, foi utilizado o coeficiente de correlação de Pearson. A partir dessa análise, é possível identificar se as variáveis estão associadas, ou seja, se a variação de uma influencia nas demais. O coeficiente de correlação de Pearson varia de -1 a 1; valores negativos indicam que o efeito da correlação é inversamente proporcional, correlação negativa; valores positivos indicam que o efeito da correlação é diretamente proporcional, correlação positiva. Field (2009) descreve que valores em torno de 0,1 indicam pequenas correlações, em torno de 0,3, efeito de correlação médio e 0,5, efeito grande.

O teste-t para amostras independentes foi utilizado para analisar as relações entre as dimensões (BPSO-JOSP-BESP) em relação as variáveis: sexo, dependentes e se o respondente acredita que a pesquisa pode ser utilizada para ações de QVT na instituição. Esse teste faz o comparativo das médias de duas amostras, por meio do teste de hipótese. Seu pressuposto é que, se as amostras vêm da mesma população, o esperado é que as médias sejam praticamente iguais. A significância foi verificada pelo teste de Levene, para o qual se considera significativo $p<0,05$ (FIELD, 2009).

ANOVA – Método da Análise de Variância foi utilizado para verificar se há diferença de percepção em relação aos construtos (BPSO, JOSP e BESP) quando analisadas as características, estado civil, escolaridade e salário dos servidores pesquisados. De acordo com Anderson *et al* (2008, p. 386), a ANOVA é "uma técnica estatística que pode ser usada para testar a hipótese de que três ou mais médias populacionais são iguais" por meio da análise de sua variância: quanto maior a variância entre os grupos, maior a evidência de que as médias são diferentes (MALHOTRA, 2006). Para identificar as diferenças, foi utilizado o teste *post hoc* de Bonferroni, os quais "consistem em comparações em pares planejadas para comparar todas as diferentes combinações dos grupos sendo testados" (FIELD, 2009, p. 322). Esse teste, embora seja considerado por Field (2009) conservador, proporciona garantias sobre a taxa de erros.

- **Modelagem das Equações Estruturais**

A modelagem das equações estruturais (*Structural Equation Modeling* – SEM) é uma abordagem estatística usada para testar hipóteses a respeito das relações entre variáveis latentes e observadas (GOSLING; GONÇALVES, 2003). O objeto dessa análise não são observações individuais, mas, a partir das respostas dos indivíduos, obter os padrões de relacionamento (HAIR *et al*, 2009), a matriz de covariância proporciona mais informação que a correlação, por exemplo, que consiste num dado padronizado.

A Modelagem das equações estruturais, de acordo com Hair *et al* (2009), consiste em uma

> Técnica multivariada que combina aspectos de análise fatorial e de regressão múltipla que permite ao pesquisador examinar simultaneamente uma série de relações de dependência inter-relacionadas entre as variáveis medidas e construtos latentes (variáveis estatísticas), bem como entre diversos construtos latentes. (p. 542)

Variáveis medidas ou observadas consistem nos indicadores dos construtos latentes; geralmente são variáveis de uma escala, obtidas de respondentes. Já os construtos latentes são os "grandes itens" que não podem ser medidos de forma direta, mas representado por um conjunto de variáveis (HAIR *et al*, 2009).

Para o autor, para serem consideradas realmente multivariadas, as variáveis devem ser aleatórias e inter-relacionadas de modo que seus efeitos não possam ser interpretados em separado de forma significativa. Sendo assim, um modelo expressa as relações entre variáveis independentes e dependentes, as quais são chamadas também de construtos exógenos e endógenos. Segundo Hair *et al* (2009), os construtos exógenos são determinados por coisas de fora do modelo; isso significa que são usados apenas para prever outros construtos. Já os construtos endógenos são determinados por construtos incluídos no modelo e são também considerados um resultado. O autor descreve ainda que, dependendo da configuração do modelo, os construtos endógenos podem se tornar exógenos em outra relação.

Os modelos podem expressar relações únicas, ou seja, em um único sentido ou em duplo sentido. Um modelo recursivo ocorre quando não há setas em sentido oposto àquele que origina o modelo: não há setas de resposta, somente setas do construto antecedente para o construto resultado. Já num modelo não recursivo, há setas indo e vindo, ou seja, um construto ao mesmo tempo origina e recebe setas (HAIR *et al*, 2009). Neste trabalho, o modelo proposto é recursivo, pois apresenta relações num único sentido.

Discorrido sobre os modelos, voltamos à modelagem das equações estruturais, as quais podem ser baseadas em covariância (CB-SEM) ou baseadas em modelos de estimação de ajuste de máxima verossimilhança (*maximum likelihood estimation* – MLE), modelagens de equações estruturais baseada em variância (VB-SEM) ou em modelos de estimação de ajuste de mínimos quadrados parciais (*partial least square* - PLS) (HAIR *et al*, 2009).

De acordo com Ringle *et al* (2014):

> A diferença básica entre CB-SEM e VB-SEM está na forma de tratamentos dos dados, por assim dizer de forma didática, no primeiro caso tem-se regressões lineares múltiplas realizadas "ao mesmo tempo" e no segundo, calculam-se as correlações entre os construtos e suas variáveis mesuradas ou observadas ou itens (modelos de mensuração) e em seguida são realizadas regressões lineares entre construtos (modelos estruturais). Dessa forma, consegue-se estimar modelos mais complexos com número menor de dados. (p. 55)

Os autores acrescentam ainda que quando a amostra é pequena, serão analisados modelos menos consagrados ou modelos pouco explorados, como é o caso do modelo proposto nesta pesquisa. São recomendadas "modelagens de equações estruturais baseada em variância (VB-SEM) ou em modelos de estimação de ajuste de mínimos quadrados parciais (*partial least square* - PLS)" (RINGLE *et al*, 2014, p. 55). Portanto, será utilizado este último tipo de modelagem citado, pois foi desenvolvido para aplicações que dispõem de poucas informações teóricas sobre o problema.

Hair *et al* (2009, p. 560) descrevem que independente do tipo de modelagem de equações estruturais, o desenvolvimento da técnica passa por seis estágios: "1. Definir construtos individuais; 2. Desenvolver o modelo de mensuração geral; 3. Planejar um estudo para produzir resultado empíricos; 4. Avaliar a validade do modelo de mensuração; 5. Especificar o modelo estrutural; 6. Avaliar a validade do modelo estrutural". Nesta pesquisa, foram desenvolvidos até o momento os três primeiros estágios. No capítulo 5, Apresentação e Análise dos Dados, serão apresentados os estágios 4, 5, e 6.

O modelo de mensuração ou *Outer Model* "mostra como construtos são operacionalizados por conjuntos de variáveis medidas" (HAIR, 2009, p. 588). Sua avaliação depende da análise da Confiabilidade, que pode ser mensurada por *Alpha* de *Cronbach* – AC ou Confiabilidade Composta – CC. O AC é baseado na intercorrelação das variáveis e a CC dá prioridade às variáveis em função de suas confiabilidades. Entretanto, há críticas quanto ao uso do AC para testar construtos dentro de um modelo estrutural (VEHKALAHTIN *et al*, 1998), priorizando-se o uso da CC. Sobre isso, Ringle *et al* (2014, p. 63) afirmam que "(a) CC é mais adequada ao PLS-PM, pois prioriza as variáveis de acordo com as suas confiabilidades, enquanto o AC é muito sensível ao número de variáveis em cada construto".

A Validade Convergente AVE – *Average Variance Extracted* é outra medida de avaliação do modelo de mensuração; junto com a Confiabilidade, serve para avaliar se os indicadores (variáveis observadas) são suficientes para representar as variáveis latentes (HAIR *et al* 2009). De acordo com Ringle *et al* (2014, p. 62) "A AVE é a porção dos dados (nas respectivas variáveis) que é explicada por cada um dos construtos ou VL, respectivos aos seus conjuntos de variáveis ou quanto, em média, as variáveis se correlacionam positivamente com os seus respectivos construtos ou VL". Os autores afirmam, a partir de parâmetros estabelecidos por Fornell e Larcker (1981), que o modelo converge para um resultado satisfatório quando ainda

as AVEs são maiores que 0,50. Nesse estágio, há ainda que se analisar a Validade Discriminante para verificar a independência entre as variáveis latentes (HAIR *et al,* 2009).

O Modelo estrutural ou *Inner Model* é o conjunto das relações de dependência dos construtos previstos no modelo. O estágio 5 – Especificar o modelo estrutural consiste na "designação de variáveis indicadoras para os construtos que elas devem representar" e "a especificação do modelo estrutural pela designação de relação de um construto com outro, com base no modelo teórico" (HAIR et al, 2009, p. 574).

No estágio 6 – Avaliar a validade do modelo estrutural, para análise do modelo proposto serão observados os coeficientes de determinação de Pearson ($R^2$), que avaliam a porção da variância das variáveis endógenas explicada pelo modelo estrutural (RINGLE *et al*, 2014). O $R^2$ fornece uma medida relativa de ajuste do modelo estrutural (HAIR *et al*, 2009). Também serão analisados os valores relativos aos indicadores da qualidade de ajuste do modelo: o indicador de Stone-Greisser ou Relevância e Validade Preditiva (Q2), e o indicador de Cohen ou Tamanho do Efeito (f2). O Q2 indica a qualidade da predição do modelo ou a acurácia do modelo ajustado, ou seja, quão próximo o modelo está daquilo que se esperava. Também será analisado índice de adequação, chamado Goodness of Fit – GoF, proposto por Tenenhaus *et al* (2005), obtido pela média geométrica entre o R2 médio (qualidade do modelo estrutural) e a média ponderada da AVE (qualidade do modelo de mensuração).

Para finalizar este tópico sobre a Modelagem das Equações estruturais, há que se abordar a estratégia de modelagem. Hair *et al* (2009) define três estratégias distintas: modelagem confirmatória, modelos concorrentes e desenvolvimento de modelos. Este trabalho adotou a estratégia de modelagem confirmatória, na qual se especifica um modelo e se verifica o quanto ele se ajusta aos dados. De acordo com Hair *et al* (2009), nessa perspectiva, se o modelo proposto tem ajuste aceitável por quaisquer critérios aplicados, o pesquisador confirma que ele é um entre os diversos possíveis modelos aceitáveis, visto que, segundo o autor, para cada modelo há pelo menos outro modelo que pode ser aceitável.

# 5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, são apresentados os dados da pesquisa e os resultados das análises realizadas. Inicia-se o capítulo apresentando os resultados do grupo focal e das entrevistas; posteriormente são apresentados os dados sócio demográficos, caracterizando os respondentes. Na sequência, são descritos os dados dos aspectos do BPSO-JOSP-BE no trabalho, a caracterização das palavras para QVT e os aspectos relacionados à saúde e doença; por fim, são apresentadas as análises referentes à modelagem de equações estruturais, composta pela análise do modelo de mensuração e o modelo estrutural.

## 5.1 Resultados do Estudo Exploratório e Qualitativo

Neste tópico são apresentados os resultados da pesquisa referentes ao estudo exploratório que foi composto pela realização do *focus group* e das entrevistas, e que, antecedeu ao estudo de levantamento.

### 5.1.1 Resultados do *focus group* e das entrevistas

Para apresentação e análise dos dados do grupo focal e das entrevistas, além dos dados apresentados durante a operacionalização dos construtos, buscou-se categorizar algumas informações importantes que foram trazidas pelo grupo e durante as entrevistas, de acordo com a metodologia da análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (1977). Para Bardin (1994, p. 18) "a análise de conteúdo é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação". Assim, análise de conteúdo consiste num conjunto de técnicas de análise das comunicações e é composta por três etapas: pré-análise; exploração do material; tratamento dos dados e interpretação (BARDIN, 1977).

A chamada análise categorial faz parte da etapa de tratamento e interpretação, "[...] funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamento analógicos" (BARDIN, 1977, p. 153), ou seja, a construção de categorias a partir de temas que emergem da comunicação. Na prática, é a técnica mais utilizada. Para esta pesquisa, foi utilizado o modelo misto de categorização, no qual as categorias são selecionadas

no início, já que haviam perguntas direcionadoras das discussões, sendo possível modificá-las em função da análise.

Foram elencadas duas categorias "Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho" e "Justiça Organizacional". Para a categoria conceito de Qualidade de Vida no Trabalho, inicialmente buscou-se analisar se os servidores percebem a qualidade de vida como um conceito multidimensional e quais as dimensões são percebidas. Posteriormente, esta categoria foi analisada a partir das dimensões Biopsicossocial e organizacional (LIMONGI-FRANÇA, 1996), a fim de identificar que aspectos positivos e negativos eram percebidos dentro de cada subcategoria.

A partir de alguns exemplos citados, das intervenções, dos participantes do *focus group* e dos entrevistados, é possível afirmar que os pesquisados identificam as diferentes dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho, devido à fala do participante 1: "*Qualidade de Vida no Trabalho é multifatorial, envolve o ambiente físico, a ambiência, a equipe, a qualidade do trabalho em si.*" (SERVIDOR 1)

Os aspectos biológicos que são as características constitucionais herdadas e congênitas, incluindo os diferentes órgãos e sistemas que promovem o funcionamento do corpo, inclusive sua resistência e vulnerabilidade (LIMONGI-FRANÇA, 1996). Também foram citados: "*O servidor precisa estar física e psicologicamente bem para ter Qualidade de Vida no Trabalho*" (SERVIDOR 4). Nesta mesma fala, o servidor ainda menciona o aspecto psicológico descrito por Limongi-França (1996), como os processos afetivos, emocionais e intelectuais, conscientes ou inconscientes, caracterizando a personalidade, a vida mental, o afeto e o modo de se relacionar com as pessoas e com o mundo que as rodeia. Ainda sobre a relação com o mundo, outro servidor também elencou esse aspecto, ao externar que "*as vezes você está estressado olha pela janela você já se sente um pouco melhor*" (SERVIDOR 2). A questão da espiritualidade também foi citada quando outro servidor discorria sobre o que é Qualidade de Vida no Trabalho. Para ele "*é um conjunto de aspectos, mas um diferencial é ter momentos de espiritualidade*" (SERVIDOR 3). Para autores como Pazini *et al* (2007), a questão da espiritualidade afeta a qualidade de vida de modo tão significativo que pode ser considerada uma dimensão.

As dimensões social e organizacional também foram identificadas a partir de uma única fala. "*Ter Qualidade de Vida é ter condições de trabalho que te permitam se sentir bem; perpassa o*

*ergonômico, o ambiental e as pessoas que trabalham com você, salário, jornada de trabalho, se as 18 horas você sai do trabalho e ninguém mais te liga*" (SERVIDOR 2). Entende-se que a dimensão organizacional trata dos aspectos específicos do local onde as relações de produção ocorrem (LIMONGI-FRANÇA, 1996). No relato do servidor, identificam-se vários aspectos referentes ao local de trabalho, como a jornada de trabalho, as práticas da instituição e os aspectos referentes à estrutura organizacional, quando se menciona a ergonomia.

Além de ser citada na intervenção anterior, surge a dimensão social, relativa à incorporação e influências dos valores, das crenças e expectativas das pessoas com as quais se convive, dos grupos sociais e das diferentes comunidades com as quais o indivíduo entra em contato durante sua vida (LIMONGI-FRANÇA, 1996), quando o servidor menciona o grupo de trabalho, e o fato de o trabalho público não interferir na vida pessoal, quando diz que ninguém o procura após o horário de expediente, pois isso é considerado um valor para os servidores analisados. Vários deles enalteceram esse fato de não levar trabalho para casa "*isso é um sofrimento, sou feliz é feliz porque não levo serviço pra casa*" (SERVIDOR 10, sic). Entretanto, entre alguns grupos de profissionais, isso ocorre e é apontado como um fator que prejudica a Qualidade de vida.

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

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

A fim de dar subsídio às escalas e à operacionalização dos construtos do modelo, e também categorizar ações referentes aos aspectos biológicos, psicológicos, sociais e organizacionais da Qualidade de Vida no Trabalho, foram criadas subcategorias a partir dessas dimensões, as quais

são apresentadas no Quadro 20. Para tanto, foi solicitado aos participantes e entrevistados que recordassem situações num período dos últimos 3 meses.

**Quadro 20: Ações que impactam a Qualidade de Vida do Servidor Público**

| Categoria | Subcategoria | Ações positivas para a Qualidade de Vida no Trabalho | Situações negativas para a Qualidade de Vida no Trabalho |
|---|---|---|---|
| Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho | Biológica | - Implantação do SESMT<br>- Plano de saúde (participativo) | - falta de plano de saúde subsidiado pela instituição |
| | Psicológica | - Programa de valorização profissional, por mérito;<br>- Centro especializado de atendimento, multiprofissional;<br>- Palestras motivacionais e eventos comemorativos. | - "Acomodação" do funcionário que não cobra providências relacionadas à QVT |
| | Social | - Confraternização de final de ano;<br>- Reuniões mensais da equipe para socializar os trabalhos dos diferentes setores da secretaria;<br>- Amigo secreto anual, cafés de confraternização e comemorações de aniversários mensais. | - Nível alto de *stress* do usuário afeta o *stress* do servidor (principalmente na área da saúde);<br>- Festa do trabalhador (a festa do trabalhador existe para a população e não específica para o funcionário). |
| | Organizacional | - Implantação do plano de cargos e salários;<br>- Equipamentos e mobiliário adequado;<br>- Intervenção da chefia para reduzir burocracia e na gestão da equipe, flexibilidade em relação ao trabalho – compra equipamentos e materiais necessários;<br>- Mudanças de espaço físico (sala) e crescimento da equipe de trabalho;<br>- Eventos de capacitação;<br>- Plano de reestruturação geral da estrutura física. | - Burocracia para compras, inclusive de materiais (média de 210 dias), a falta compromisso de outros setores, depende de outras secretarias para o andamento do trabalho;<br>- Ambiente físico, falta de recursos e equipe que trabalha em ritmo diferente;<br>- Manter um planejamento estratégico para que as práticas ocorram independente da gestão;<br>- Falta de estrutura, equipamento e materiais para o trabalho;<br>- Falta de espaço físico para realização das atividades com qualidade;<br>- Faltas dos colegas que impactam em sobrecarga de trabalho dos demais servidores;<br>- Ambiente, questões ergonômicas;<br>- Carga horária de trabalho e trabalho em horário extra ambiente oficial, levar trabalho para casa, para alguns grupos de profissionais;<br>- Muita substituição de funcionários no setor, estagiários, por exemplo, prejudicam a dinâmica do trabalho, resultados, atrapalham o andamento do setor. |

Fonte: dados da pesquisa.

Há que se destacar aqui que há diversidade de práticas e ações, de acordo com a secretaria. O que está descrito como ações que melhoraram a Qualidade de Vida no Trabalho pode ser prática

isolada de algum gestor. Verificou-se que há bastante diversidade de práticas e ações, conforme as secretarias. Mesmo havendo prática institucional, como a implantação do SESMT e ambulatório multiprofissional, em algumas secretarias, ou em alguns locais de trabalho mais isolados, não é reconhecido pelos funcionários: verificou-se o fenômeno durante a aplicação dos questionários. Dentre as ações que melhorariam a qualidade de vida dos funcionários, a disponibilização de um plano de saúde privado custeado pela instituição é uma das reivindicações que mais se apresenta nas secretarias ou nos grupos de profissionais que não tem plano de cargos e salários; é também um ponto citado como fundamental para a melhoria da qualidade de vida dos servidores públicos do município.

A partir do Quadro 20, verifica-se, na instituição estudada, um aspecto importante da cultura do serviço público brasileiro, citado por Carbone (2000, p. 3): a burocracia. Para o autor, uma decorrência do que ele chama de burocratismo é "Excessivo controle de procedimentos, gerando uma administração engessada complicada e desfocada das necessidades do país e do contribuinte." O fato é percebido pelos servidores como uma dificuldade ou um fator negativo para a Qualidade de Vida no Trabalho. No relato, é possível perceber que, dependendo da secretaria, a burocracia apresenta-se de forma diferente, pois "*depender de outras secretarias para o andamento do trabalho*" (SERVIDOR 4) pode ser um fator restritivo em virtude da burocracia.

Para a categoria Justiça Organizacional, buscou-se analisar se os servidores percebem relação entre Qualidade de Vida no Trabalho e Justiça Organizacional, bem como quais aspectos da Justiça Organizacional são percebidos. A relação entre Qualidade de Vida no Trabalho e Justiça Organizacional foi evidenciada a partir da justiça interacional social, na perspectiva de Rego (2002), quando trata da qualidade da interação entre empregados e superiores ou decisões: "*o bom relacionamento social entre os indivíduos – abarca o aspecto social e melhora a qualidade de vida*" (SERVIDOR7) e ainda "*eu venho trabalhar feliz, o meu grupo de trabalho é uma família*"(SERVIDOR 8).

Ainda a respeito da Justiça interacional social e informacional, discorreu-se que "*isso falta muito nos órgãos públicos, pois não se comunica critérios para promoção, precisa de clareza*" (SERVIDOR 4), também entendida na perspectiva de Rego (2002) como a dimensão da justiça que reflete a qualidade da interação com os gestores/decisores sobre o grau em que o superior informa, explica e justifica as decisões que afetam as pessoas.

A Justiça na sua dimensão procedimental foi a que mais elementos apresentou: "*Aspectos de Legislação para normatizar promoção, comportamento da chefia para não usar dois pesos e duas medidas, criar um clima agradável*" (SERVIDOR 3); "*Normas e procedimentos dão direcionamento para o trabalho, o servidor sabe o que fazer e como fazer a partir deles*" (SERVIDOR 5); "*critério de seleção para cargos comissionados fica restrito à discricionariedade do gestor"* (SERVIDOR 8). Esse aspecto da justiça está relacionado às políticas organizacionais, no caso do serviço público, as quais norteiam as práticas em relação ao fim de como ocorre a distribuição, sejam de promoções, comissões ou sanções, mas que também determinam como a instituição deve operar no seu dia-a-dia.

Apresentada a categorização do conteúdo levantado a partir do *focus group* e das entrevistas passa-se a apresentar o perfil dos participantes da *survey*.

### 5.1.2 Perfil Sócio Demográfico dos Pesquisados

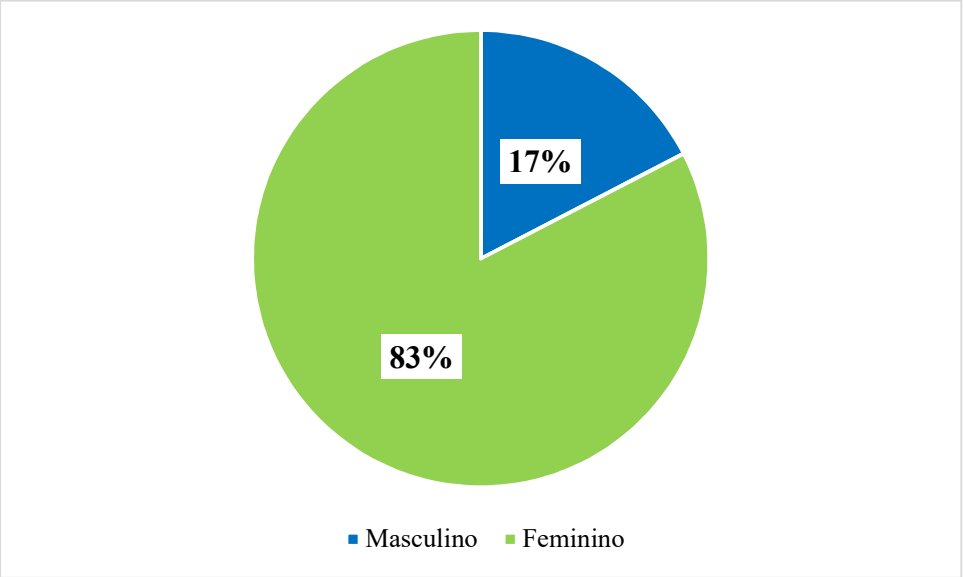
Para enriquecer a análise dos dados, foram aplicados alguns testes estatísticos. Inicialmente, são apresentadas as estatísticas descritivas de frequência, absoluta (n) e relativa (%), em cada categoria de resposta das variáveis qualitativas; posteriormente, para analisar as relações entre variáveis, são apresentados testes de média e teste qui-quadrado.

Em relação ao perfil dos respondentes, todos são servidores públicos municipais, vinculados ao Poder Executivo municipal, ou seja, à prefeitura do município. Dos 379 questionários válidos, 345 funcionários estão vinculados ao município por aprovação em concurso estatutário, o que representa 91% dos respondentes. Contratados em comissão foram 23 servidores que participaram da pesquisa, o que corresponde a 6,1% dos questionários respondidos, e 11 participantes da pesquisa, 2,9%, estão vinculados ao município via regime CLT – Consolidação das Leis do Trabalho.

Em relação ao sexo dos servidores respondentes, 313 são mulheres e 66 participantes são homens, o que corresponde respectivamente 83% e 17%, conforme Gráfico 1, o que está em acordo com dados da PNAD – pesquisa nacional por amostra de domicílios, de que as mulheres já são maioria entre a população economicamente ativa (PEA), desde 2012 (PNAD, 2013) e também corresponde à realidade da instituição pesquisada, uma vez que as duas maiores

secretarias em termos de número de servidores são a Secretaria de Educação e de Saúde, sendo que a composição do quadro de servidores dessas secretarias é predominantemente feminino.

**Gráfico 1: Sexo**




Fonte: dados da pesquisa

Outro fator que justifica esse dado é a grande parte da amostra concentrar-se nas secretarias de saúde e educação, onde estão os maiores contingentes de funcionários e, tradicionalmente, as profissões que estão abarcadas nessas secretarias são ocupadas por mulheres. Ainda se tratando da questão sexo, vale destacar que a participação da mulher no mercado de trabalho é crescente:

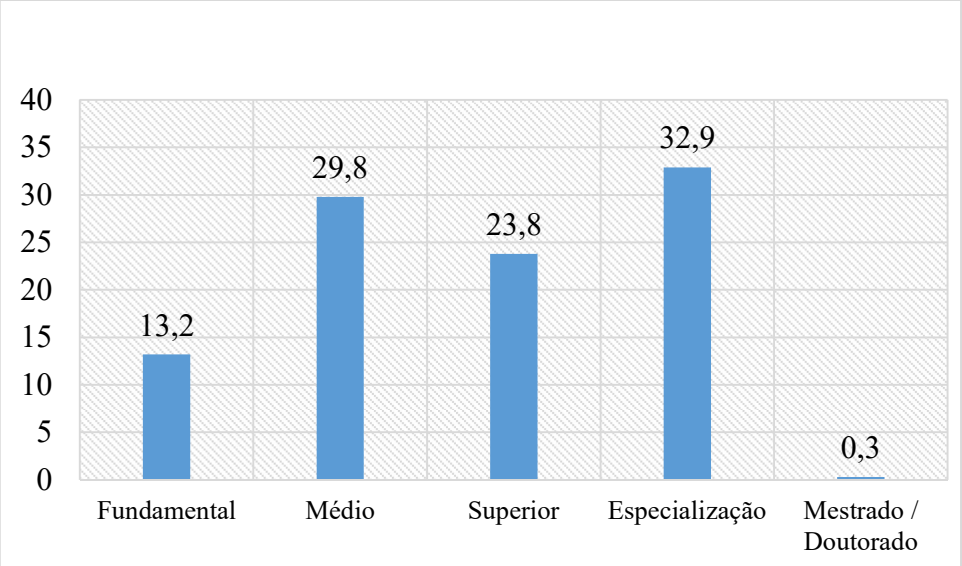
> As mulheres responderam por todo o incremento da taxa de atividade entre o trimestre encerrado em setembro de 2014 e o mesmo período de 2015, de 60,9% para 61,4%. Enquanto entre os homens esse indicador permaneceu estável em 72,4%, entre as mulheres passou de 50,4% para 51,4% daquelas com idade para trabalhar – no caso da pesquisa, com mais de 14 anos (MOTA, 2016)

Essa participação crescente aponta "o aumento da participação das mulheres no total de ocupados nesse mesmo período, esse resultado representa uma melhora significativa na inserção das mulheres no mercado de trabalho, o que decorre em grande parte do seu grande avanço em termos de escolaridade" (IPEA, 2013, p.11).

Em relação à idade dos servidores, verificou-se, a partir do ano de nascimento, dentre os 379 servidores municipais pesquisados, que 21 anos é a idade mínima declarada e a idade máxima é 65, sendo a média das idades 42 anos, considerando um desvio padrão de 9,7.

A escolaridade predominante é o ensino superior: se somados os servidores que têm graduação (23,8%) e especialização (32,9%), totaliza 56% dos pesquisados, conforme é possível verificar a partir do gráfico 2.

**Gráfico 2: Escolaridade**

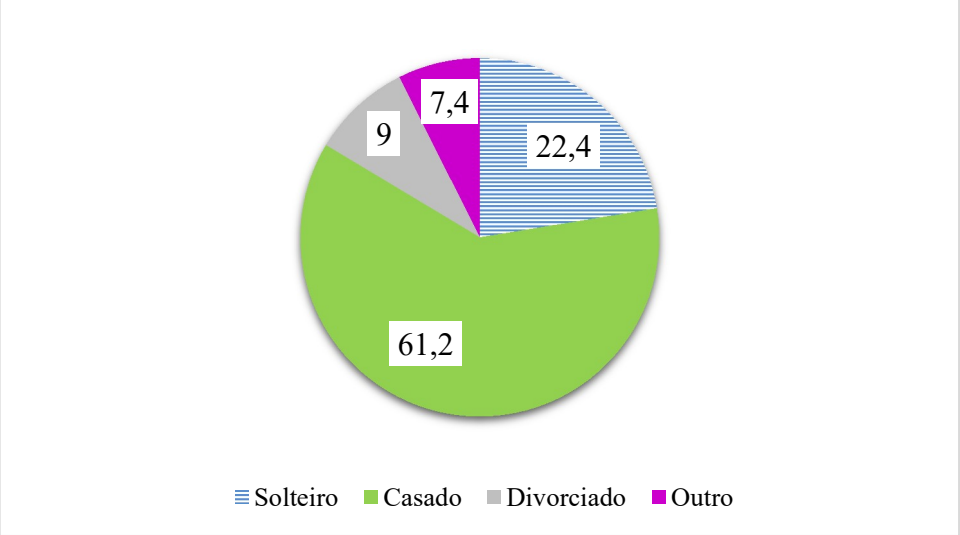



Fonte: dados da pesquisa

Sobre se continuam estudando, 73,4% respondentes afirmaram que não, e 101, o que corresponde a 26,6%, descreveram que sim. Desses 101 respondentes, 35, o que significa 9,2%, dos pesquisados, estuda no horário de trabalho, sendo que a maioria desses servidores são professores, já que esses profissionais têm hora atividade destinada para estudos e preparação de aulas.

Em relação ao estado civil, em números absolutos, 232 pesquisados são casados, 85 servidores são solteiros, 34 divorciados e 28 assinalaram a opção outro. Esses números correspondem aos percentuais apresentados no Gráfico 3 e representam a população pesquisada.

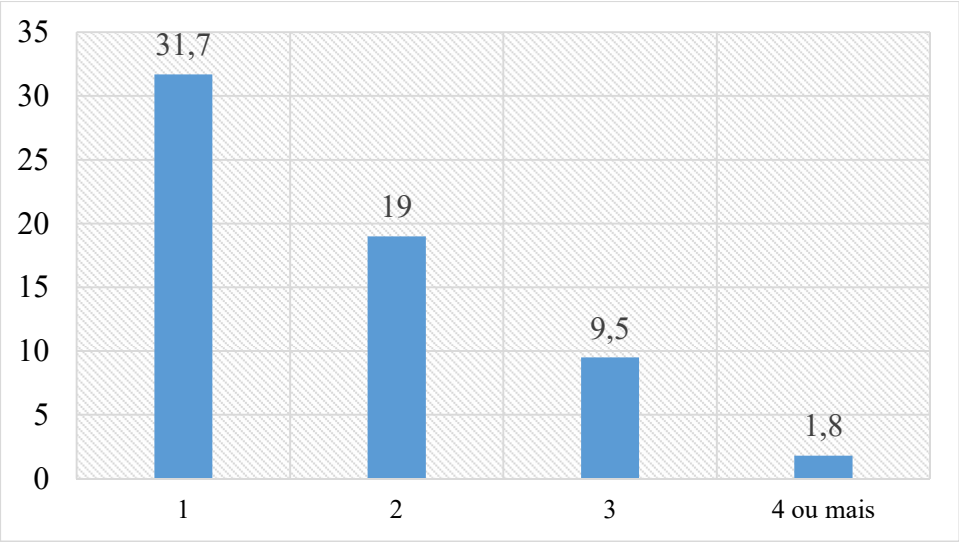
**Gráfico 3: Estado Civil**




Fonte: dados da pesquisa

Dos 379 pesquisados, 67,8 % ou 257 em números absolutos tem algum tipo de dependente. Desses 235, têm filhos, e 22 servidores têm pelo menos um filho e mais algum outro tipo de dependente, seja familiar ou outro. 120 pesquisados têm um filho, e apenas 7 servidores têm 4 filhos ou mais, conforme gráfico 4. Os dados sobre o número de filhos apresentados confirmam mesmo em cidades do interior "transição da fecundidade é um dos fenômenos sociais mais importantes da contemporalidade" (ALVES; CAVENAGHI, 2012, p. 93) o que acarreta na redução do número de filhos. Os autores apresentam dados de 2010, quando a taxa de filho por mulher já era de 1,9. Nessa amostra, verifica-se que o maior percentual, 31,7% dos servidores públicos municipais, é de quem tem apenas um filho.

**Gráfico 4: Filhos**




Fonte: dados da pesquisa

Em relação a outros tipos de dependentes, 9 servidores, o que corresponde a 2,3% da amostra, responderam que têm outro tipo de dependente, que não familiar ou filho, 26 pessoas têm como dependente 1 familiar, o que corresponde a aproximadamente 7% dos pesquisados, e 7 servidores têm como dependente mais que um familiar, o que corresponde a 2% da amostra.

Considerando a carga horária de trabalho, 313 (82,6%) servidores trabalham em regime de 40 horas semanais; 44 (11,6%) servidores trabalham 20 horas semanais; 22 (5,8%) servidores trabalham em regime de horário com variações entre 20 e 44 horas semanais, ou seja, alguns profissionais em virtude da natureza da sua atividade, como plantões na saúde, realizam carga horária maior. 220 (58%) servidores se exercem a outra atividade além do trabalho como servidor público municipal, seja ela outra atividade profissional ou doméstica.

Com relação aos cargos pesquisados, são muito variados e abarcam desde as ocupações mais operacionais, como serventes de limpezas e obras. Cargos técnicos, como técnicos administrativos, técnicos nas mais diversas áreas da saúde, cargos de assessoria, seja de gabinetes ou assessorias especializadas, e ainda, cargos profissionais, como professores pedagogos, administradores, médicos, fisioterapeutas, psicólogos, fonoaudiólogos, nutricionistas, enfermeiros apontam 65 entradas de dados com caracterizações diferentes. Cabe ressaltar que as secretarias com maior contingente de servidores são a Secretaria de Educação e Cultura, a Secretaria de Saúde, a Secretaria de Administração e a Secretaria de Assistência Social, e destas vieram o maior número de respostas, a saber, 195, 99, 25 e 12 respondentes, respectivamente. Das demais secretarias, o número de pesquisados foi inferior a 10 em cada uma delas.

A relação renda e sexo foi estudada e se verificou que 41,2% dos servidores declarou que percebe salário nos valores entre R$ 788,01 e R$ 1.576,00. Destes,137 são do sexo feminino e 19 do sexo masculino, conforme Tabela 4. Para se verificar se havia diferença significativa da renda percebida por sexo, foi realizado o teste Qui-quadrado de Pearson. Pelo teste, obteve-se $\chi^2 = 38,8$ com $p < 0,001$; dessa forma, tem-se que a renda percebida pelos trabalhadores do sexo masculino é estatisticamente maior que a renda dos trabalhadores do sexo feminino. O parâmetro para análise, nesse caso, é $\chi^2 = 11,143$. Com valores de $\chi^2$ maiores que o parâmetro, identifica-se diferença significativa; com $p < 0,001$, a confiança do teste é de 99% (ANDERSON *et al*, 2008).

**Tabela 4: Relação Gênero e Renda**

| | Sexo | | | | Total | % |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Renda | Masculino | | Feminino | | | |
| Até 788,00 | 4 | 6,1% | 41 | 13% | 45 | 11,9 |
| De 788,01 até 1.576,00 | 19 | 28,8% | 137 | 43,8% | 156 | 41,2 |
| De 1.576,01 até 2.364,00 | 13 | 19,7% | 85 | 27,2% | 98 | 25,9 |
| De 2.364,01 até 4.728,00 | 23 | 34,8% | 47 | 15% | 70 | 18,5 |
| De 4.728,01 até 9.546,00 | 5 | 7,6% | 3 | 1% | 8 | 2,1 |
| Acima de 9.456,00 | 2 | 3,0% | 0 | | 2 | 0,5 |
| Total | 66 | 100% | 313 | 100% | 379 | 100 |

Fonte: dados da pesquisa

Ainda sobre a diferença da renda percebida, observando a Tabela 4, verificam-se diferenças percentuais entre homens e mulheres em todas as faixas de salariais. Ela é mais evidente na faixa entre R$ 788,01 e R$ 1.576,00, na qual o sexo feminino tem um percentual (43,8%) significativamente superior que o masculino (28,8%); considerando os valores acima de R$ 2.364,01, somados, o sexo masculino tem um percentual (45,4%) significativamente superior, contra 16% da amostra feminina. Este foi um achado significativo da pesquisa, pois esperava-se que, como o ingresso no serviço público se dá por concurso, não houvesse diferença significativa de renda por sexo, como ocorre em outros tipos de trabalho, ainda que,

> a taxa de crescimento do rendimento médio real das mulheres entre 2001 e 2012 (39,3%) foi superior à taxa de crescimento dos homens para o mesmo período (30%), e muito maior quando considerados os últimos 20 anos (90,2% e 54,6%, respectivamente) (IPEA, 2013, p. 11).

Os dados do IPEA (2013, p. 14) demonstram que, embora a diferença de salários entre homens e mulheres tenha sido reduzida na última década, "Não obstante, este diferencial continua a ser alto, pois em 2012 mulheres ainda recebiam, em média, um salário 27,5% inferior a homens que possuem as mesmas características produtivas observáveis".

No serviço público, em virtude da contratação por concurso público, o que se infere é que a diferença significativa de renda percebida se dá não por diferença de salários dos ocupantes de mesmo cargo e escolaridade, mas sim porque as vagas referentes aos melhores salários, como cargos comissionados por exemplo, são ocupadas por homens.

### 5.1.3 Palavras que expressam a Qualidade de Vida no Serviço Público

A fim de identificar palavras associadas à qualidade de vida no serviço público, foram elencadas 12 palavras para que os servidores escolhessem três, em ordem de importância, as quais

deveriam expressar a Qualidade de Vida no Trabalho. Também foi disponibilizado um campo, no qual poderiam sugerir outras palavras. Nos questionários válidos, os respondentes não sugeriram novas palavras, apenas foram completadas as três solicitadas.

Se considerada apenas a primeira opção na ordem de importância solicitada, a palavra **companheirismo** foi escolhida por 84 pessoas como sua primeira opção, o que corresponde à 22,2% de referências à essa palavra. Dessa forma, o clima de companheirismo é muito importante no serviço público, para os funcionários pesquisados.

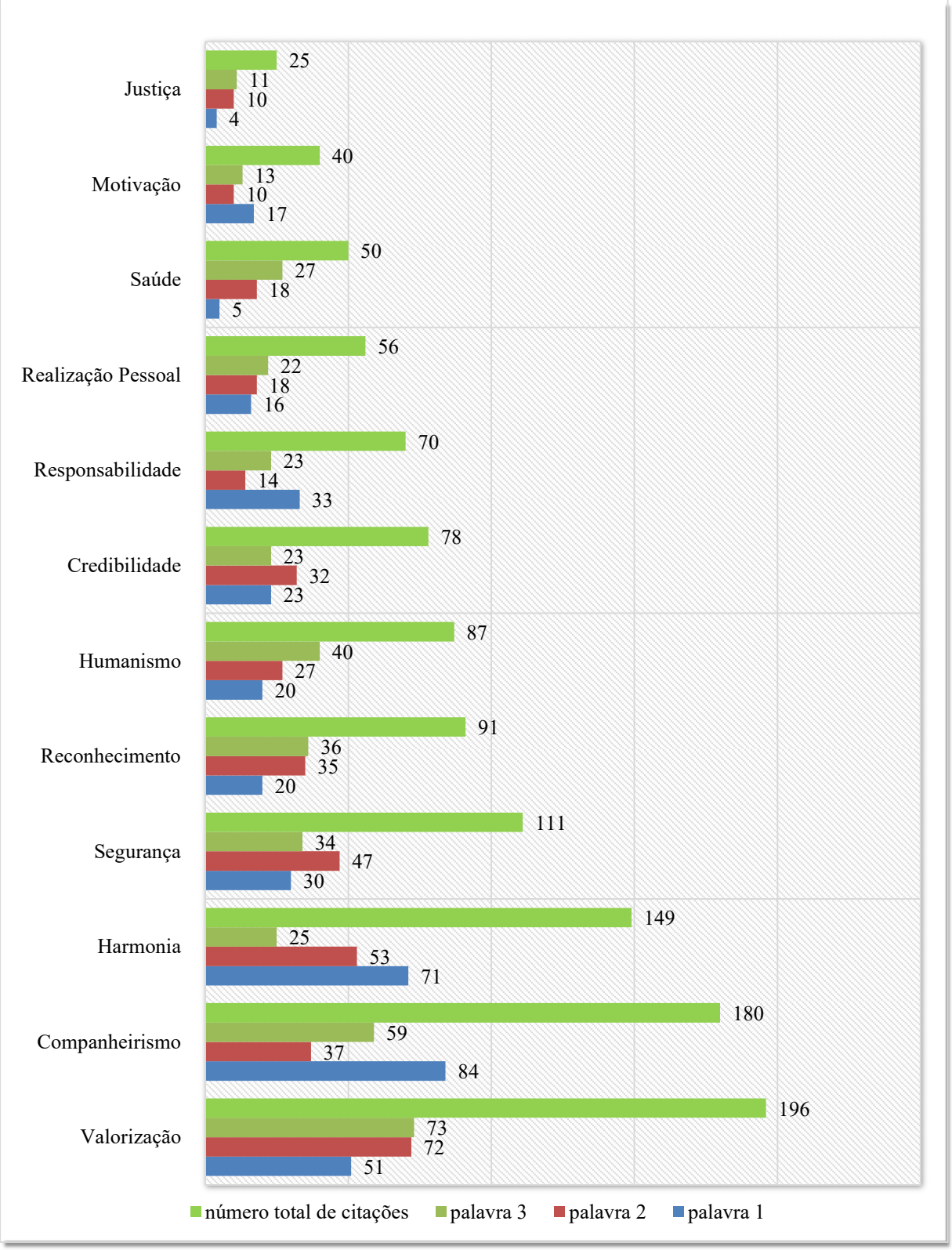
A palavra **valorização** configurou-se como a mais citada, tanto como segunda quanto como terceira opção dos respondentes, com 19% das referências, em ambos os campos. Se somadas todas as opções, a palavra valorização se torna a que mais expressa a QVT dos servidores, conforme gráfico 5, totalizando 196 vezes que os servidores elegeram essa palavra como importante, no total.

Se considerada a perspectiva de Amorim (2010) de que a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho, por meio de ações e práticas voltadas para o servidor é capaz de preencher a lacuna relacionada a insatisfação com a valorização, essa informação é extremamente relevante para os gestores, pois a valorização foi demonstrada como um aspecto relevante para a QVT do grupo pesquisado.

O gráfico 5 apresenta a frequência de citações de cada uma das doze palavras elencadas. Justiça é a menos citada entre as palavras representativas da QVT, o que pode estar relacionado ao fato de que a temática é nova; os próprios servidores pesquisados comentaram que não haviam "*parado para pensar*", até o momento da presente pesquisa.

De acordo com o gráfico 5, verifica-se as três palavras mais citadas pelos servidores foram "valorização, companheirismo e harmonia". A quarta palavra destacada é "segurança" e está relacionada à estabilidade que o emprego público oferece.

**Gráfico 5: Palavras para QVT**




Fonte: dados da pesquisa

A fim de ilustrar as palavras mais citadas pelos servidores, foi desenvolvida uma nuvem de palavras, apresentada na Figura 6, com o uso de uma ferramenta *online*[1] gratuita.

**Figura 6: Nuvem de palavras para QVT no Serviço Público**

Fonte: dados da pesquisa

Para se identificar qual dimensão da QVT dos servidores públicos mais se destacou a partir das palavras escolhidas por eles, a Tabela 5 apresenta uma categorização das palavras, considerando os aspectos Biopsicossocial, Organizacional e de Justiça Organizacional.

**Tabela 5: Categorização das palavras-chaves sobre Qualidade de Vida no Trabalho dos servidores públicos**

| **Categorização** | **Palavras citadas** |
|---|---|
| Biológico | Saúde |
| Psicológico | Motivação, Realização Pessoal, Reconhecimento, Valorização, Humanismo |
| Social | Companheirismo, Segurança, Harmonia |
| Organizacional | Credibilidade |
| Justiça Organizacional | Justiça |

Fonte: dados da pesquisa

[1] Disponível em: <https://tagul.com>. Acesso em 05.02.2016.

Verifica-se, a partir da Tabela 5, que os dois aspectos que mais se destacaram foram o social, visto que harmonia e companheirismo aparecem como a segunda e a terceira palavra mais citadas, e o psicológico, o qual teve a palavra valorização como a mais indicada pelos servidores, em números absolutos.

### 5.1.4 QVT – saúde e doença

De acordo com Limongi-França (1996, p. 268) "os sinais clínicos são sempre um forte indicador do estado de tensão e condições de saúde das pessoas" e que "O uso de remédios específicos, além de reproduzir um hábito cultural típico dos brasileiros, pode indicar busca de autocontrole". Por isso, é importante mapear e estudar esses sinais para o estudo da Qualidade de Vida no Trabalho. Os aspectos mapeados nesta pesquisa são apresentados na Tabela 6.

**Tabela 6: Ocorrências de saúde e doença**

| Intensidade de ocorrências as situações abaixo | Muitas Vezes | Algumas vezes | Poucas vezes | Raramente | Nunca |
|---|---|---|---|---|---|
| 7.1.Utilizou remédios para dores específicas? | 22,7 | 29,8 | 14,8 | 22,2 | 10,5 |
| 7.2 Ganhou peso? | 17,7 | 26,9 | 16,9 | 16,4 | 21,1 |
| 7.3 Sofreu internação em hospital? | 2,6 | 3,4 | 5,8 | 12,1 | 74,4 |
| 7.4 Foi atendido em pronto-socorro? | 5,3 | 12,4 | 10,6 | 20,8 | 49,6 |
| 7.5 Utilizou o convênio médico? | 8,2 | 14,2 | 10,3 | 12,9 | 53,3 |
| 7.6 Utilizou o serviço de saúde público? | 14,8 | 19,8 | 14,0 | 21,6 | 28,2 |
| 7.7 Faltou ao trabalho por mal-estar ou doença? | 5,3 | 13,2 | 17,2 | 34,0 | 30,1 |

Fonte: Dados da pesquisa

A partir dos dados apresentados na Tabela 6, verifica-se que maioria dos servidores pesquisados utilizou remédios para dores específicas e ganhou peso no período dos últimos 3 meses, mas não sofreu internação em hospital ou foi atendido em pronto socorro. Isso reforça o que fora descrito anteriormente: que o uso de medicamentos, além de ser um hábito dos brasileiros, pode indicar a busca do autocontrole(LIMONGI-FRANÇA, 2009b), pois nesse caso o uso de medicamento não está associado à internação ou a um atendimento em pronto-socorro.

Verificou-se ainda que os servidores públicos municipais utilizam mais o serviço público de saúde do que o convênio médico participativo que podem adquirir a partir de convênio com a instituição em que trabalham, ou convênios de saúde adquiridos de forma particular, embora

não percebam o serviço público de saúde como um benefício oferecido pela instituição em que trabalham, já que ele é disponibilizado de forma igualitária a todos os cidadãos. A maioria dos servidores também faltou raramente ao trabalho por mal-estar ou doença.

### 5.1.5 Percepção da pesquisa como alavancador de ações de Qualidade de Vida no Trabalho na Instituição

A análise da percepção dos servidores sobre a aplicabilidade ou alavancador de ações de Qualidade de Vida no Trabalho, na instituição pública em que trabalham, será desenvolvida em dois momentos: no primeiro, são apresentados os dados de frequência dos servidores que acreditam e não acreditam que a pesquisa poderá ser utilizada para ações de Qualidade de Vida no Trabalho, conforme Tabela 7. No segundo momento, serão categorizados os comentários, separados em dois grupos: os servidores que responderam sim e os que responderam não, a fim de ilustrar a percepção dos pesquisados.

**Tabela 7: Utilização da pesquisa em ações de QVT da Instituição**

| Acreditam na utilização da pesquisa para ações na QVT na instituição | Números absolutos | % |
|---|---|---|
| SIM | 268 | 70,7 |
| NÂO | 111 | 29,3 |
| Total | 379 | 100 |

Fonte: dados da pesquisa

Verifica-se que mais de 70% dos pesquisados acreditam que a pesquisa pode ser utilizada como base para a implementação de ações de Qualidade de Vida no Trabalho no órgão público, mas quase 30% dos servidores, um número relativamente alto, não acredita na utilização da pesquisa. A fim de identificar os motivos para a descrença dos servidores em relação à utilidade dos índices da pesquisa, foram analisados os comentários dos respondentes para os dois grupos e separados em categorias.

Entre os que acreditam que a pesquisa pode ser utilizada para ações de QVT, há aqueles que consideram que os índices são importantes para os gestores, os quais podem utilizá-los para propor ações; há aqueles que acreditam que precisam de ajuda, que não há nenhuma ação sendo efetivada, então tudo pode ser feito a partir da pesquisa; e ainda há os que utilizaram a pesquisa para refletir sobre sua prática em relação à QVT.

- **consideram que os índices importantes para os gestores**

Essa categoria foi a que mais obteve comentários dos respondentes: foram, ao todo, 17 comentários, os quais são descritos na sequência. R(n) é a abreviatura de identificação de que respondente apresentou a intervenção.

> "Através do conhecimento da insatisfação do funcionário as superiores podem melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho (R4)"; "Seria importante para os gestores saberem como o funcionalismo está (R41)"; "Se as respostas forem avaliadas e se houver setores que apresentem alterações os superiores podem ser motivados a implementar mudanças (R54)"; "Considero as pesquisas muito importantes, contudo dependem em grande grau de interesse dos gestores para praticar os resultados apontados, o que muitas vezes são antagônicos a seus objetivos (R66)"; "do momento que a instituição tiver acesso a material, poderá estar atento às necessidade do servidor (R75)"; "que a partir do momento que essa pesquisa chegar na área administrativa, pode ser modificada algumas formas de trabalho (R77)"; "pode despertar a consciência dos chefes e gestores em melhorar a qualidade de vida do subordinado (R78)"; "pode despertar a conscientização dos gestores públicos em melhor qualidade de vida no serviço (R94)"; "Se a pesquisa for vista pelo gestor municipal, poderá ter uma melhora para funcionários públicos (R95)"; "Sim poderia ser útil, mas depende muito da administração (R151)"; "Porque se pode ter acesso à situação em que o servidor se encontra e buscar os órgãos competentes para transformar essa realidade (R156)"; "Porque, se ela não ficar só no papel e for levada aos chefes, poderá sim ser melhorado (R175)"; "Poderá ser utilizada se houver interesse da Instituição em investir em ações que visem a Qualidade de Vida no Trabalho (R216)"; "Será de grande importância para futuras ações do Poder Público na questão da qualidade de vida do trabalho (R268)"; "dela poder ser utilizada para melhorar a qualidade de vida dos funcionários, é algo que contribuirá muito para a administração municipal (R309)"; "dependendo do número de entrevistados nesta instituição, acredito que a pesquisa pode servir de levantamento das necessidades laborativas dos servidores (R304)"; "através das respostas é possível procurar soluções para os problemas (R358)"

Verifica-se então que os respondentes acreditam que se houver interesse dos gestores, o conjunto de indicadores, ou o levantamento, proporcionado pela pesquisa, pode ser utilizado na instituição para as ações de Qualidade de Vida no Trabalho.

- **precisam de ajuda**

> "Porque acho que nos falta tudo (R39)"; "qualquer estudo sobre a qualidade de vida reflete interesse e necessidade de promover mudanças (R87)"; "Pois necessitamos de ajuda e se estas questões chegarem até nós é porque alguém está preocupado com nosso Bem-Estar pessoal e profissional (R152)"; "Porque existe a necessidade de se implementar ações concretas de Qualidade de Vida no Trabalho – fundamental (R269)".

Composta por quatro comentários, essa categoria representa servidores que acreditam existir a necessidade de uma maior implementação de ações de Qualidade de Vida no Trabalho, no setor público.

- **utilizaram a pesquisa para refletir sobre sua prática em relação à QVT**

> "Porque nem sempre a gente observa o que está acontecendo ao nosso redor, devido a correria do dia-a-dia, não damos importância sobre o que acontece; não fazemos reflexão dos nossos atos (R8)";

> "É possível analisar como é o cotidiano de trabalho e procurar medidas para melhorar, analisando as perguntas é possível perceber que ainda está defasado a assistência aos funcionários (R116)"; "Porque motivará muitas pessoas a ter uma vida melhor pois as vezes alguns não tem o mero esforço e cuidado com a sua alimentação (R124)"; "Porque pude perceber que estou dando mais prioridade ao trabalho do que pra minha família, minha saúde e qualidade de vida. Pude abrir meus olhos e pretendo mudar minhas atitudes (R135)"; "é de suma importância refletirmos com o grupo estas questões (R225)"; "através dos dados aqui fornecidos podemos identificar falhas, traçar plano de ação e minimizar os problemas melhorando a QVT (R341)"; "muitas vezes com os trabalhos diários não paramos para refletir sobre nossas ações e a qualidade de vida que temos (R353)"; "sim, pois possibilita muitas reflexões sobre a temática (R359)".

A partir dessa categoria, emerge um aspecto da cultura do serviço público descrito por Carbone (2000), o paternalismo, pois, a partir dos apontamentos transcritos, bem como dos comentários ouvidos durante a coleta de dados, e mesmo da análise de dados quantitativos, percebe-se que os servidores esperam que a instituição seja a provedora de todas as ações; dessa forma, parece levar os indivíduos a refletirem sobre sua parcela de responsabilidade em alguns aspectos como saúde, alimentação, aspectos sociais, entre outras ações que podem ser de cunho individual.

Entre os que não acreditam que a pesquisa pode ser utilizada para ações de QVT, os comentários foram categorizados em três grupos: os que não acreditam que possam haver ações de qualidade de vida em decorrência do entrave burocrático; aqueles que não acreditam nas pesquisas, em decorrência da sua falta de operacionalização, ou seja, ocorreram mas não foram convertidas em planos de ação; e, por fim, os que julgam que não há interesse da gestão pública em desenvolver ações relacionadas à Qualidade de Vida no Trabalho.

- **Entrave burocrático**

> "O gestor muitas das vezes esbarra na burocracia do serviço público (R6)"; "O sistema é fechado para mudanças se tratando de benefícios para o servidor (R133)"

Embora tenham sido apenas duas colocações nesse sentido, evidencia mais um aspecto da cultura do serviço público descrito por Carbone (2000, p. 3): o burocratismo acarreta "Excessivo controle de procedimentos, gerando uma administração engessada, complicada e desfocada das necessidades do país e do contribuinte". O engessamento da burocracia também prejudica que práticas de gestão que favoreçam os servidores sejam implantadas.

- **pesquisas são só operacionais**

> "há muitos anos na instituição, não presenciei *feedback* de pesquisas realizadas (R26)"; "porque várias vezes foram feitas pesquisas e não mudou em nada a Qualidade de Vida no Trabalho da

> instituição (R83)"; "porque na maioria das vezes só fica em promessas em melhoria, às vezes nos sentimos menosprezados, porque é muita cobrança e pouca condição de trabalho (R84); "Porque das muitas vezes não ficamos sabendo do resultado das pesquisas que participamos (R93)"; "por ser uma pesquisa de campo não afetará diretamente minha instituição de trabalho (R141)"; "pois sempre fica no papel (R208)";"porque é mais um papel a ser preenchido simplesmente (R211)";"acredito que não chegue a um órgão responsável (R214)".

A partir dos oito comentários dos servidores que se agrupam nessa categoria, é possível inferir que os servidores entendem as pesquisas como uma promessa de ação, e, a partir do momento em que vivenciam situações nas quais pesquisas são desenvolvidas, mas não há comunicação dos resultados ou intervenção prática, eles passam a desacreditar da relação entre a aplicação da pesquisa e o desenvolvimento de um plano de ações. No caso desta pesquisa já foi programado um retorno para os servidores, na forma de um informativo sobre os principais resultados a divulgado no jornal interno da instituição e também junto aos demonstrativos mensais, individuais de pagamento de salário, a fim de que os funcionários recebam o retorno sobre os resultados da pesquisa. Ainda, planeja-se um programa de extensão junto à Universidade Estadual instalada na cidade, a fim de promover ações de Qualidade de Vida no Trabalho para os servidores.

- **Desinteresse da gestão pela QVT**

> "Desinteresse da chefia em melhorias da qualidade de vida (R43)"; "Não há interesse ou condições de investimentos no funcionalismo (R61)"; "Pois, provavelmente não será levado em conta (R165)"; "Em 33 anos de trabalho nunca foi feito nada, pelo contrário piorou, tínhamos plano de saúde e foi cortado (R189)"; "As ações nunca são pensadas em prol do trabalhador, a classe dominante só pensa em si, órgãos públicos ainda não tem ações para qualidade de vida de seus trabalhadores, pelo menos é o que parece (R209); "depende de ações políticas e envolvem recursos (R297)"

O que os servidores percebem como desinteresse pode ser traduzido nas palavras de Amorim (2010), que afirma que Qualidade de Vida no Trabalho é mesmo um tema pouco explorado na pratica gerencial de instituições públicas. Para ela, os gestores "tem maior dificuldade em desenvolver seu processo de gestão e decisão, pois se encontra constantemente preso às amarras legais, como limites de investimentos estabelecidos no orçamento, licitação, estrutura de cargos e carreira dos servidores, dentre outros." (AMORIM, 2010, p. 38).

## 5.2 Análise das Dimensões BPSO – JOSP – BESP

A modelagem das equações estruturais tem seus métodos próprios de análise de confiabilidade do modelo, o qual diz respeito às relações múltiplas entre as variáveis e construtos. Não seria

necessário, dessa forma, avaliar de forma independente a consistência interna das escalas, mas optou-se por fazê-lo, pois, quando se aplica a modelagem das equações estruturais, algumas variáveis podem ser excluídas. Assim, optou-se avaliar a consistência interna de todas as variáveis dos construtos, de modo que, em estudos futuros e com outros públicos, se algum pesquisador utilizar a escala de algum construto em sua íntegra, será útil essa informação sobre a consistência interna.

Para essa análise, foi utilizado o coeficiente Alpha de Cronbach. Pereira (1999) descreve que este coeficiente pode ser interpretado como um coeficiente de correlação ao quadrado; analisado a partir dos parâmetros, indica a confiabilidade da escala, seu resultado é, varia entre 0 e 1, trabalha com a premissa de que as correlações entre os itens são positivas, e, o parâmetro para a análise é: quanto maior o valor obtido melhor a confiabilidade. Pereira (1999) ainda descreve que a confiabilidade medida pelo Alpha de Cronbach verifica a intensidade que o fenômeno é explicado pelo conjunto de variáveis.De acordo com Streiner (2003) e Ringle *et al* (2014), o parâmetro, para se verificar a confiabilidade, é 0,7, ou seja, abaixo desse valor, a consistência é considerada baixa. Os melhores valores são entre 0,8 e 0,9, pois acima de 0,9 é possível que haja redundância ou duplicação, isto é, muitas variáveis dentro do mesmo construto medindo um mesmo elemento.

A confiabilidade da escala de cada construto é apresentada na Tabela 8.

**Tabela 8: Confiabilidade das escalas**

| Construtos | Alpha de Cronbach |
|---|---|
| BIOLÓGICOS | 0,876 |
| PSICOLÓGICOS | 0,733 |
| SOCIAIS | 0,743 |
| ORGANIZACIONAIS | 0,891 |
| JOSP | 0,925 |
| BESP | 0,857 |

Fonte: dados da pesquisa

A partir dos valores obtidos e apresentados na Tabela 8, verifica-se que todos os valores se apresentam acima de 0,7, portanto há confiabilidade de todas as escalas do construto, considerando todos as variáveis apresentadas. A escala dos aspectos biológicos, organizacionais e de Bem-Estar estão dentro do ideal esperado, entre 0,8 e 0,9. A escala de Justiça Organizacional obteve valores maiores que 0,9, o que significa que pode haver mais que uma variável mensurando um mesmo elemento. Para as análises apresentadas no item 5.2 foram consideradas as escalas com todos os seus indicadores.

As variáveis componentes de cada dimensão também foram analisadas a partir da sua frequência, visto que muitas foram as respostas no campo NT (não existe na instituição, ou não se aplica). Durante a aplicação do questionário, percebeu-se que, em muitos casos, quando os respondentes não estavam dispostos a emitir uma opinião sobre algum aspecto, utilizaram esse campo. Por isso, é necessário apresentar as informações, de forma detalhada, incluindo os dados desse campo – NT, cada um dos construtos ou dimensões estudadas, tendo-se 379 pesquisados. Ainda sobre a escala, embora a legenda para as respostas já tenha sido apresentada na metodologia, optou-se por apresentá-la novamente, para facilitar a interpretação dos dados.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Totalmente Insatisfeito | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | Totalmente Satisfeito |
| | | | | ↑ | | | | |
| | | | | Neutro | | | | |

A Tabela 9 apresenta os percentuais para cada ponto na escala, referente às respostas sobre a dimensão biológica.

**Tabela 9: Satisfação – Dimensão Biológica**

| Grau de satisfação em relação aos itens: | NT | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| DIMENSÃO BIOLÓGICA | | | | | | | | |
| 1.1 Palestras e eventos que promovam a saúde no trabalho | 40 | 10 | 6 | 10 | 15 | 10 | 5 | 5 |
| 1.2 Ações que promovam o controle dos riscos ergonômicos / ambientais | 39 | 9 | 6 | 11 | 18 | 10 | 3 | 3 |
| 1.3 Atendimento aos problemas de saúde do servidor | 37 | 13 | 7 | 10 | 12 | 12 | 5 | 4 |
| 1.4 Oportunidade de realizar ginástica laboral | 51 | 12 | 5 | 9 | 11 | 6 | 2 | 3 |
| 1.5 Disponibilização de plano de saúde pela Instituição | 54 | 13 | 5 | 7 | 11 | 4 | 3 | 4 |
| 1.6 Refeitório / restaurante no ambiente de trabalho | 51 | 10 | 5 | 6 | 9 | 7 | 5 | 8 |
| 1.7 O estado geral de saúde dos colegas e superiores | 14 | 8 | 7 | 8 | 29 | 17 | 12 | 5 |
| 1.8 Convênios com academias e farmácias | 70 | 9 | 2 | 5 | 10 | 1 | 1 | 2 |
| 1.9 Ambulatório multiprofissional | 68 | 9 | 3 | 5 | 11 | 2 | 1 | 2 |

Fonte: dados da pesquisa

Legenda: o destaque em cinza é para os resultados que apontam maior e menor satisfação

Observa-se, na Tabela 9, que 5 variáveis da dimensão biológica foram consideradas, por 50% ou mais respondentes como inexistentes ou que não se aplicam. Adicionalmente, daqueles que reconheceram essas variáveis, a densidade está distribuída, fundamentalmente, na faixa de escala de insatisfação à neutralidade. A variável com maior frequência de respostas nos indicadores de insatisfação foi “Atendimento aos problemas de saúde do servidor” e a variável

que mais apresentou satisfação nessa dimensão foi " O estado geral de saúde dos colegas e superiores". Considerando a soma de todas as respostas que indicam satisfação (5, 6 e 7), o percentual de respondentes com alguma satisfação foi 34%.

A partir da análise da dimensão apresentada na tabela 9, é possível verificar que atendimento à saúde do servidor é a variável que apresenta menor índice de satisfação; cabe destacar assim que, pesquisas anteriores já apontavam o cuidado à saúde como uma ação fundamental para melhorar o Bem-Estar e produtividade (NESPECA; CIRILO, 2011). O fato de os índices dessa dimensão apresentarem-se mais no campo da insatisfação, pode ser explicado pelo fato de que as práticas descritas não são institucionalizadas, e sim iniciativa de algumas secretarias, ou seja, nem todas as práticas descritas nas variáveis acontecem em todas as secretarias municipais pesquisadas.

**Tabela 10: Satisfação – Dimensão Psicológica**

| Grau de satisfação em relação os itens: | NT | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| DIMENSÃO PSICOLÓGICA | | | | | | | | |
| 2.1 Critérios para processos de contratação e de comissionamento | 26 | 13 | 7 | 9 | 24 | 6 | 13 | 3 |
| 2.2 Forma de avaliação do desempenho do meu trabalho | 17 | 7 | 5 | 11 | 19 | 16 | 16 | 10 |
| 2.3 Clima de companheirismo entre as pessoas | 3 | 5 | 5 | 9 | 17 | 21 | 22 | 18 |
| 2.4 Práticas de ações de espiritualidade no local de trabalho | 26 | 5 | 5 | 6 | 22 | 13 | 11 | 12 |
| 2.5 Salário adequado ao trabalho realizado | 8 | 24 | 12 | 16 | 17 | 11 | 8 | 4 |
| 2.6 Ausência de interferência na vida pessoal – não levar trabalho para casa | 14 | 8 | 7 | 12 | 22 | 14 | 8 | 15 |
| 2.7 Segurança no emprego – estabilidade | 7 | 3 | 2 | 5 | 14 | 16 | 19 | 33 |
| 2.8 Horário de trabalho adequado | 2 | 3 | 2 | 3 | 11 | 21 | 23 | 36 |

Fonte: dados da pesquisa

Legenda: o destaque em cinza é para os resultados que apontam maior e menor satisfação

A partir dos dados da Tabela 10, sobre a dimensão psicológica, verifica-se que o item que apresenta maior percepção de que não se aplica, juntamente com insatisfação, é "Critérios para processos de contratação e de comissionamento". Para 26% dos servidores pesquisados, não existe na instituição ou não se aplica e 29% declaram insatisfação em relação à variável. "Clima de companheirismo entre as pessoas" foi a variável melhor avaliada em termos de satisfação: 61% dos servidores informaram estar satisfeitos em relação ao clima da instituição, o que encontra respaldo nos estudos de Dessen e Paz (2009), que identificaram a relação com os colegas ser um aspecto que gera Bem-Estar.

**Tabela 11: Satisfação – Dimensão Social**

| Grau de satisfação em relação os itens: | NT | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| DIMENSÃO SOCIAL | | | | | | | | |
| 3.1 Oportunidade para distração (práticas esportivas, lazer, eventos culturais e hobbies etc.) | 49 | 11 | 5 | 10 | 14 | 6 | 3 | 3 |
| 3.2 Atendimento aos filhos (creche, escola, plano de saúde) | 42 | 11 | 5 | 8 | 18 | 7 | 5 | 3 |
| 3.3 Financiamento para cursos externos (faculdade, inglês, cursos técnicos, profissionalizantes etc.) | 57 | 14 | 5 | 7 | 12 | 2 | 1 | 2 |
| 3.4 Eventos de confraternização entre os servidores (festa de final de ano, aniversários, cafés) | 19 | 10 | 3 | 9 | 16 | 15 | 12 | 16 |
| 3.5 Possiblidade de interação entre a família e a instituição em que trabalha | 37 | 9 | 4 | 8 | 23 | 8 | 6 | 5 |

Fonte: dados da pesquisa

Legenda: o destaque em cinza é para os resultados que apontam maior e menor satisfação

Verifica-se, em relação à dimensão social, conforme dados da Tabela 11, que a variável que mais apresentou resultados, somando-se NT e insatisfação, foi "Financiamento para cursos externos": 56% dos respondentes identificou que essa prática não se aplica ou não existe na instituição e 26% se declararam com algum grau de insatisfação; apenas 5% dos servidores pesquisados apresentou algum grau de satisfação com a prática. Já "Eventos de confraternização entre os servidores" foi a variável com maior índice de satisfação nessa dimensão, visto que 43% dos respondentes dizem estar satisfeitos. Há que se fazer um comentário sobre a variável "Oportunidade para distração (práticas esportivas, lazer, eventos culturais e hobbies etc.)": apenas 12% está satisfeito. A inferência possível é que as pessoas não percebem que essa ação pode ser desenvolvida por elas, independente da instituição.

**Tabela 12: Satisfação – Dimensão Organizacional**

| Grau de satisfação em relação os itens: | NT | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| DIMENSÃO ORGANIZACIONAL | | | | | | | | |
| 4.1 Imagem que os funcionários têm da instituição | 3 | 8 | 5 | 12 | 18 | 20 | 21 | 13 |
| 4.2 Oportunidade de treinamento e de desenvolvimento profissional | 15 | 10 | 8 | 14 | 16 | 19 | 12 | 7 |
| 4.3 Melhorias nos processos de trabalho | 12 | 12 | 8 | 13 | 25 | 16 | 9 | 4 |
| 4.4 Uso de novas tecnologias | 17 | 9 | 7 | 12 | 23 | 16 | 9 | 5 |
| 4.5 Oportunidade de participar de processos de tomada de decisão | 23 | 11 | 7 | 8 | 22 | 14 | 10 | 5 |
| 4.6 Qualidade dos procedimentos administrativos visando a redução da burocracia | 19 | 13 | 8 | 12 | 27 | 11 | 5 | 4 |
| 4.7 Ações de valorização do servidor | 22 | 17 | 10 | 13 | 18 | 9 | 8 | 2 |
| 4.8 Plano de cargos carreiras e salários | 35 | 14 | 5 | 8 | 14 | 11 | 8 | 5 |
| 4.9 SESMT - Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho | 50 | 13 | 4 | 7 | 15 | 6 | 2 | 3 |
| 4.10 Aspecto social do trabalho desenvolvido | 15 | 9 | 3 | 9 | 32 | 16 | 8 | 9 |

Fonte: dados da pesquisa

Legenda: o destaque em cinza é para os resultados que apontam maior e menor satisfação

Na dimensão organizacional, observa-se, a partir da Tabela 12, que o maior índice de insatisfação, 40%, apresentou-se em relação a "Ações de valorização do servidor". O indicador não se aplica ou não existe na instituição que mais se destacou foi o SESMT, sendo que 50% dos servidores não reconhecem o serviço, embora seja uma prática institucionalizada na prefeitura. A variável "Plano de cargos carreiras e salários" foi a que apresentou os piores indicadores, quando somados NT e insatisfação: 62%; os índices maiores de satisfação estão relacionados à "imagem que os funcionários têm da instituição", já que 53% dos servidores declararam-se satisfeitos. Níveis altos de satisfação em relação à imagem da organização também foram encontrados com bancários, na pesquisa desenvolvida por Stefano (2008). Esse aspecto também foi identificado como importante tanto para os gestores de pessoas como para os funcionários, na pesquisa de Limongi-França (2009b).

**Tabela 13: Satisfação – Justiça Organizacional**

| JUSTIÇA ORGANIZACIONAL | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Marque o seu grau de satisfação em relação à cada um dos itens abaixo: | NT | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5.1 As recompensas justas pelo meu trabalho | 16 | 16 | 8 | 14 | 23 | 11 | 8 | 4 |
| 5.2 As recompensas de acordo com a minha contribuição para a instituição | 18 | 16 | 6 | 10 | 22 | 12 | 10 | 6 |
| 5.3 As recompensas pela minha experiência | 20 | 14 | 7 | 10 | 19 | 13 | 10 | 7 |
| 5.4 As recompensas pelo esforço que dispendo no trabalho | 21 | 15 | 7 | 9 | 21 | 12 | 10 | 5 |
| 5.5 Conhecer os critérios para decisões que afetam as pessoas (para movimentação salarial e bonificações, processos disciplinares, sistemas de avaliação de desempenho etc.) | 24 | 14 | 6 | 10 | 26 | 9 | 7 | 3 |
| 5.6 Ter legislação de fácil entendimento e acesso para processos que afetam as pessoas (para contratação, promoção e sanção etc.) | 21 | 13 | 7 | 7 | 30 | 12 | 5 | 4 |
| 5.7 Ter regras claras e definidas, a partir de informações precisas | 11 | 13 | 6 | 13 | 27 | 16 | 10 | 4 |
| 5.8 Interação entre empregados e superiores | 5 | 7 | 4 | 10 | 23 | 18 | 19 | 13 |
| 5.9 Tratamento digno e de respeito que o superior tem comigo | 3 | 4 | 4 | 5 | 17 | 16 | 22 | 28 |
| 5.10 Sinceridade e franqueza com que o superior me trata | 2 | 7 | 4 | 4 | 19 | 16 | 23 | 25 |
| 5.11 Clareza na comunicação dos critérios de promoção e sanções pela chefia | 9 | 7 | 4 | 7 | 23 | 16 | 18 | 16 |
| 5.12 Receber do superior informações, explicações e justificativas sobre as decisões que afetam as pessoas | 8 | 9 | 5 | 6 | 20 | 16 | 17 | 17 |
| 5.13 As informações recebidas do superior, sobre a forma de como fazer o trabalho, permitem-me aprender e fazer melhor o meu trabalho | 5 | 7 | 4 | 5 | 19 | 17 | 22 | 20 |

Fonte: dados da pesquisa

Legenda: o destaque em cinza é para os resultados que apontam maior e menor satisfação

Assim como na dimensão psicológica, os critérios para contratação e comissionamento, na dimensão Justiça Organizacional, "Conhecer os critérios para decisões que afetam as pessoas" foi o com maior índice de não se aplica ou não existe na instituição, 24%. Os maiores níveis de insatisfação, 30%, são para "As recompensas justas pelo meu trabalho". Garcia (2007) também

identificou, em estudos sobre QVT, baixa insatisfação relacionada a remuneração. Maior satisfação, 66%, foi com "Tratamento digno e de respeito que o superior tem comigo".

**Tabela 14: Satisfação – Bem-Estar**

| BEM-ESTAR | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Marque a intensidade equivalente para cada uma das assertivas abaixo | NT | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6.1 Sensação de Bem-Estar no trabalho (eustresse) | 4 | 5 | 6 | 10 | 20 | 25 | 19 | 11 |
| 6.2 Estado geral de nervosismo e tensão pessoal no trabalho (distresse) | 7 | 4 | 8 | 20 | 29 | 15 | 6 | 11 |
| 6.3 Satisfação com o seu modo próprio de viver o dia a dia e estilo de vida dentro e fora do trabalho | 2 | 1 | 3 | 5 | 14 | 24 | 27 | 23 |
| 6.4 Importância da Qualidade de Vida no Trabalho para o resultado final do seu trabalho | 4 | 2 | 2 | 5 | 17 | 23 | 24 | 23 |
| 6.5 Adequação das Ações de Qualidade de Vida no Trabalho do seu Órgão Municipal para as suas necessidades pessoais | 16 | 12 | 8 | 8 | 27 | 15 | 8 | 7 |
| 6.6 Quantidade de tempo que dedico ao trabalho e questões da vida pessoal | 4 | 4 | 5 | 11 | 24 | 23 | 17 | 12 |
| 6.7 Grau de Insatisfação geral com o trabalho | 10 | 6 | 9 | 16 | 25 | 10 | 10 | 14 |
| 6.8 Meu sentimento de realização proporcionado pelo trabalho | 3 | 3 | 3 | 5 | 17 | 22 | 30 | 16 |
| 6.9 Impacto do meu desempenho no trabalho para minha autoestima pessoal | 3 | 3 | 3 | 6 | 18 | 17 | 32 | 18 |
| 6.10 Satisfação com a relação entre os objetivos do Meu Órgão Municipal e minha Identidade como servidor Público | 5 | 8 | 7 | 12 | 25 | 16 | 15 | 13 |
| 6.11 Quanto sinto que estou feliz no meu trabalho | 2 | 3 | 2 | 6 | 16 | 22 | 25 | 24 |

Fonte: dados da pesquisa

Legenda: o destaque em cinza é para os resultados que apontam maior e menor satisfação

Bem-Estar foi a dimensão com maior índice de satisfação, conforme Tabela 14, sendo que "Satisfação com o seu modo próprio de viver o dia-a-dia e estilo de vida dentro e fora do trabalho" foi a variável com maior índice de respostas positivas: 74% dos servidores julgam estar satisfeitos com seu modo de viver e seu estivo de vida. O sentimento de felicidade no trabalho também apresenta índices positivos de satisfação: 71% dos servidores, se julga feliz no seu trabalho. A "adequação das Ações de Qualidade de Vida no Trabalho do seu Órgão Municipal para as suas necessidades pessoais" foi o mais percebido como inexistente ou que não se aplica à instituição. A variável com maior percepção de insatisfação foi "Estado geral de nervosismo e tensão pessoal no trabalho (distresse)", respondida como insatisfatória por 32% dos pesquisados.

Para o cálculo da média de cada construto ou dimensão, foram excluídos os dados NT (não existe na instituição, ou não se aplica), ou seja, o zero foi substituído por vazio. Dessa forma, o número (N) de pesquisados analisados em cada dimensão varia, não sendo a totalidade de 379 da amostra em todas as dimensões, já que alguns respondentes, assinalaram NT na totalidade de algumas dimensões, conforme Tabela 15.

**Tabela 15: Estatísticas descritivas dos construtos**

| | Biológicos | Psicológicos | Sociais | Organizacionais | JOSP | Bem-Estar |
|---|---|---|---|---|---|---|
| N | 349 | 379 | 342 | 375 | 377 | 379 |
| Média | 3,55 | 4,53 | 3,86 | 3,83 | 4,25 | 4,49 |
| Mediana | 3,57 | 4,62 | 4,00 | 4,00 | 4,30 | 4,63 |
| Desvio padrão | 1,38 | 1,12 | 1,53 | 1,31 | 1,35 | 1,09 |
| Minimo | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| Maximum | 7,00 | 7,00 | 7,00 | 7,00 | 7,00 | 7,00 |

Fonte: dados da pesquisa

Ao analisar as médias apresentadas na Tabela 15, verifica-se que a satisfação dos servidores públicos em relação a todos os construtos é baixa, pois mesmo as maiores aproximam-se muito de 4, indicador de neutralidade. Os aspectos biológicos são os que apresentam os menores índices, indicando insatisfação, pois a média está abaixo de 4. Os aspectos psicológicos são os que apresentam as melhores médias dos elementos do BPSO. O construto melhor avaliado é o Bem-Estar no Serviço Público, podendo estar relacionado com o fato de que ações de qualidade de vida no serviço público ainda são um tema pouco explorado na prática gerencial e que as questões legais e burocráticas são fatores dificultadores (AMORIM, 2010).

Na sequência desta pesquisa, as dimensões ou construtos serão analisados por meio da modelagem de equações estruturais, que analisa sua totalidade. Entretanto, optou-se por apresentar uma análise correlacional dos construtos, par a par, com todas as suas variáveis, já que é possível que variáveis sejam excluídas a partir da análise do modelo. As correlações foram feitas entre os totais, representadas pela média das escalas entre si, utilizando a técnica do Coeficiente de correlação de Pearson.

Cohen (1988) descreve que valores entre 0,10 e 0,29 indicam correlações fracas, entre 0,30 e 0,49, correlações moderadas, e valores entre 0,50 e 1 indicam correlações fortes. 1 indica a correlação perfeita, geralmente encontrada só quando correlaciona a dimensão com ela própria. Já Field (2009) descreve que valores em torno de 0,1 indicam pequenas correlações, em torno de 0,3, efeito de correlação médio, e 0,5, efeito grande. Considerando os dados da Tabela 16, é possível afirmar que todas as escalas apresentaram correlação positiva e significativa. Segundo Field (2009), quando $p < 0,001$, resultado para todas as correlações, existe uma probabilidade de 0,001 de que o coeficiente de correlação tenha acontecido ao acaso.

**Tabela 16: Correlação dos construtos par a par**

| CONSTRUTOS | | BIO | PSICO | SOCIAL | ORGANIZACIONAL | JOPS |
|---|---|---|---|---|---|---|
| PSICO | r | ,550 | | | | |
| | p | ,000 | | | | |
| | N | 349 | | | | |
| SOCIAL | r | ,518 | ,501 | | | |
| | p | ,000 | ,000 | | | |
| | N | 316 | 342 | | | |
| ORGANIZACIONAL | r | ,535 | ,621 | ,602 | | |
| | p | ,000 | ,000 | ,000 | | |
| | N | 347 | 375 | 340 | | |
| JOSP | r | ,550 | ,636 | ,547 | ,724 | |
| | p | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 348 | 377 | 341 | 374 | |
| BEM-ESTAR | r | ,483 | ,631 | ,429 | ,667 | ,672 |
| | p | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 349 | 379 | 342 | 375 | 377 |

Fonte: dados da pesquisa

As correlações entre Bem-Estar e social (r = 0,43) e entre Bem-Estar e biológicos (r = 0,48), considerando os parâmetros apresentados são correlações moderadas. As demais são todas altas, com destaque para correlação entre organizacional e Justiça Organizacional (r = 0,72), a maior identificada.

Em síntese, a análise do *alpha de cronbach* demonstrou a confiabilidade das escalas. Verificou-se que o construto biológico foi o pior avaliado, considerando a frequência e a média, e que os construtos, quando analisados par a par, apresentam correlação significativa, positiva, de moderada a forte.

## 5. 3 Avaliação do Modelo Modelagem das Equações Estruturais

Neste capitulo, são apresentadas as análises acerca do modelo proposto. Para tanto, foi utilizada a Modelagem das Equações estruturais, com o uso do *Software* SMART-PLS, versão 2.0. M3. Portanto, a análise foi feita por meio de modelos de estimação de ajuste de mínimos quadrados parciais (*partial least square* - PLS), seguindo as etapas e critérios indicados por Ringle *et al* (2014). Os componentes de um modelo geral de equações estruturais geralmente são analisados a partir do Modelo de Mensuração ou *Outer Model* e do Modelo estrutural ou *Inner Model*. Ringle *et al* (2014) descrevem que a modelagem de equações estruturais é uma técnica baseada em componentes que a consideram de forma simultânea ao modelo estrutural, ou seja, a teoria, e o modelo de mensuração, isto é, os indicadores.

Foram utilizados 379 casos válidos; os casos que apresentavam dados faltantes foram excluídos durante a tabulação. Para essa análise, foram utilizadas as respostas (NT) "A ação não existe na instituição ou não se aplica".

- A avaliação do Modelo de Mensuração – *Outer Model* ocorreu a partir da análise da Confiabilidade Composta – CC; da Validade Convergente: AVE – Average Variance Extracted; e da Validade Discriminate. Nessa etapa, é feita a depuração dos construtos, de forma que sejam atendidos todos esses critérios.
- A avaliação do Modelo Estrutural – *Inner Model* foi desenvolvida por meio da Validade do coeficiente de determinação/R2; análise da relevância preditiva/Q2; análise do tamanho do efeito/f2; da avaliação dos coeficientes do caminhos, e do ajuste geral do modelo (GoF – *Goodness of Fit*); nesta etapa, são testadas as hipóteses estabelecidas sobre as relações entre os construtos.

### 5. 3. 1 Avaliação do Modelo de Mensuração – *Outer Model*

O modelo de Mensuração, segundo Hair *et al* (2009, p. 542) "(1) especifica os indicadores para cada construto, e (2) viabiliza a avaliação da validade do construto." Ou seja, trata da operacionalização dos construtos por meio da análise do conjunto das variáveis medidas que compõem os construtos ou variáveis latentes. O autor ainda descreve que,

> Validade de construto é o grau em que um conjunto de itens medidos realmente reflete o construto latente teórico que aqueles itens devem medir. Assim, ela lida com a precisão de mensuração. A evidência de validade de construto oferece segurança de que medidas tiradas de uma amostra representam o verdadeiro escore que existe na população (HAIR *et al*, 2009, p. 591).

Para avaliar o modelo de mensuração, verificou-se a Validade Convergente, Confiabilidade e Validade Discriminante. A Validade Convergente e a Confiabilidade servem para avaliar se os indicadores (variáveis observadas) são suficientes para representar as variáveis latentes (HAIR *et al* 2009). A Confiabilidade dos construtos pode ser verificada pelo Alpha de *Cronbach* – AC, baseado na intercorrelação das variáveis, ou pela Confiabilidade Composta – CC, que dá prioridade às variáveis em função de suas confiabilidades. Entretanto, há críticas quanto ao uso do Alpha de *Cronbach* para testar construtos dentro de um modelo estrutural (VEHKALAHTIN *et al*, 2006; CHIN, 1998), priorizando-se o uso da Confiabilidade Composta. A Validade Discriminante indica a independência entre as variáveis latentes (HAIR *et al*, 2009).

- **Validade convergente e Confiabilidade**

De acordo com Ringle *et al* (2014, p. 62), a AVE – variância média extraída demonstra o quanto as variáveis observáveis correlacionam-se positivamente com seus construtos ou variáveis latentes. Ela também evidencia a porção dos dados explicada por cada um dos construtos. Os autores afirmam ainda que as AVEs devem apresentar resultados maiores que 0,50, a partir dos critérios de Fornell e Larcker (1981), para um resultado satisfatório do modelo. Já em relação aos parâmetros de confiabilidade composta, para pesquisas do tipo *survey*, são considerados satisfatórios índices entre 0.60 e 0.70 (HAIR *et al*, 2014).

Quando avaliado o modelo com todas as variáveis, sua confiabilidade composta – CC apresentou índices acima de 0,8 para todos os construtos, indicando que há consistência interna, mas não apresentou variância media extraída (AVE) em todas as variáveis latentes; em decorrência, não se evidenciou a validade convergente, conforme Tabela 17.

**Tabela 17: AVE confiabilidade todas as variáveis**

| Construtos | AVE | CC |
|---|---|---|
| Biológicos | 0,5038 | 0,9006 |
| Psicológicos | **0,3491** | 0,9117 |
| Sociais | **0,4948** | 0,8094 |
| Organizacionais | 0,5118 | 0,8299 |
| JOSP | 0,5264 | 0,8867 |
| BESP | **0,4338** | 0,9352 |

Fonte: dados da pesquisa

Legenda: o destaque em cinza é para os resultados que não apresentaram resultados conforme os parametros

A AVE apresentou-se inferior a 0,5 para os construtos: psicológicos, sociais e Bem-Estar no Serviço Público. Hulland (1999) e Henseler *et al* (2009) descrevem que, idealmente, as cargas fatoriais padronizadas ou *outer loadings* devem ser maiores que 0,7; entretanto, Hulland (1999) descreve que quando se utilizam escalas ou itens novos, é comum encontrar cargas abaixo de 0,7. Geralmente, recomenda-se a se excluir itens com cargas abaixo de 0,4 e 0,5 (HULLAND, 1999; URBACH; AHLEMANN, 2010.

"Os itens que são indicadores de um construto específico devem convergir ou compartilhar uma elevada proporção de variância em comum, conhecida como validade convergente" (Hair *et al*, 2009, p. 591). Para se alcançar a validade convergente, foram excluídas as variáveis, uma a

uma, com menores cargas fatoriais, dentro do conjunto de variáveis observadas de cada construto que apresentava AVE menor que 0,5. As variáveis excluídas são apresentadas na Tabela 18.

**Tabela 18: Variáveis excluídas – AVE**

| Construtos | Palavra-chave | Variáveis excluídas | Cargas fatoriais |
|---|---|---|---|
| Psicológico | Contratação | 2.1 Critérios para processos de contratação e de comissionamento | 0,504 |
| | Avaliação | 2.2 Forma de avaliação do desempenho do meu trabalho | 0,613 |
| | Espiritualidade | 2.4 Práticas de ações de espiritualidade no local de trabalho | 0,533 |
| | Descanso | 2.6 Ausência de interferência na vida pessoal – não levar trabalho para casa | 0,526 |
| | Estabilidade | 2.7 Segurança no emprego – estabilidade | 0,561 |
| Social | Filhos | 3.2 Atendimento aos filhos (creche, escola, plano de saúde) | 0,672 |
| Bem-Estar no Serviço Público | Distresse | 6.2 Estado geral de nervosismo e tensão pessoal no trabalho (distresse) | -0,360 |
| | Insatisfação | 6.7 Grau de insatisfação geral com o trabalho | -0,409 |

Fonte: dados da pesquisa

Verifica-se, dessa forma, que as variáveis referentes ao Bem-Estar no Serviço Público apresentaram as menores cargas fatoriais. Galhanone (2013) descreve dois motivos para cargas fatoriais baixas ocorram: o fato de a variável ter sido desenvolvida por meio de estudos qualitativos, o que ocasionaria erro nas especificações das variáveis que mensuram o construto, ou viés social voluntário (SUBMAN; BRADBURN, 1989), que ocorre quando o respondente expressa sua opinião baseado mais na aceitação social do que no que verdadeiramente acredita. Nesse caso, como as duas variáveis expressam percepção negativa, infere-se que tenha ocorrido viés social voluntário, já que as variáveis são provenientes de escalas testadas anteriormente em outros estudos. A carga fatorial negativa para essas variáveis justifica-se, pois expressam relação contrária com o Bem-Estar.

Na Figura 7, são apresentadas as novas configurações dos construtos após a depuração, a imagem representativa no modelo, bem como as variáveis observadas correspondentes.

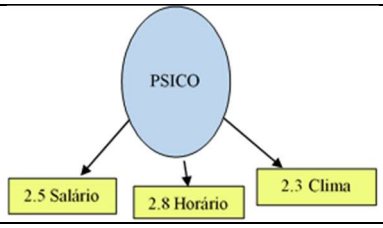
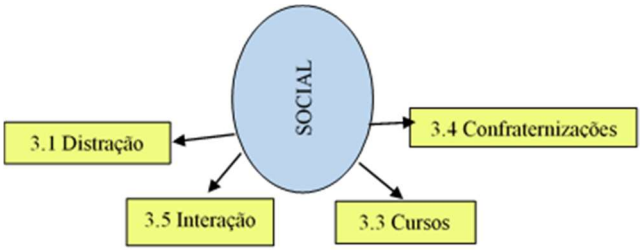
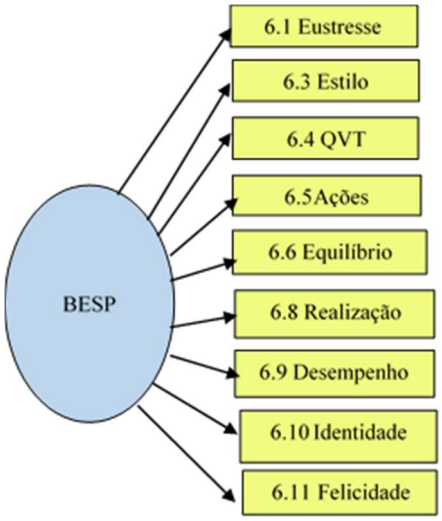
| Construtos | Variáveis |
|---|---|
|  | 2.3 Clima de companheirismo entre as pessoas<br>2.5 Salário adequado ao trabalho realizado<br>2.8 Horário de trabalho adequado |
|  | 3.1 Oportunidade para distração (práticas esportivas, lazer, eventos culturais e hobbies etc.)<br>3.3 Financiamento para cursos externos (faculdade, inglês, cursos técnicos, profissionalizantes etc.)<br>3.4 Eventos de confraternização entre os servidores (festa de final de ano, aniversários, cafés)<br>3.5 Possiblidade de interação entre a família e a instituição em que trabalha |
|  | 6.1 Sensação de Bem-Estar no trabalho (eustresse)<br>6.3 Satisfação com o seu modo próprio de viver o dia a dia e estilo de vida dentro e fora do trabalho<br>6.4 Importância da Qualidade de Vida no Trabalho para o resultado final do seu trabalho<br>6.5 Adequação das Ações de Qualidade de Vida no Trabalho do seu Órgão Municipal para as suas necessidades pessoais<br>6.6 Quantidade de tempo que dedico ao trabalho e questões da vida pessoal<br>6.8 Meu sentimento de realização proporcionado pelo trabalho<br>6.9 Impacto do meu desempenho no trabalho para minha autoestima pessoal<br>6.10 Satisfação com a relação entre os objetivos do Meu Órgão Municipal e minha Identidade como servidor Público<br>6.11 Quanto sinto que estou feliz no meu trabalho |

**Figura 7: Construtos PSICO – SOCIAL – BESP após depuração**
Fonte: dados da pesquisa

O construto "Psicológico" foi o com o maior número de variáveis excluídos, mas o número de variáveis restante é suficiente e atende aos parâmetros mínimos indicados por Nunnally e Bernstein (1994), os quais consideram que o número mínimo de indicadores para compor uma variável latente é três, desde que a confiabilidade composta e a confiabilidade seja mantida, conforme apontado no tópico 5.3.1.1, Resultados do modelo de mensuração.

- **Validade Discriminante**

Inicialmente, modelo de mensuração também não apresentou validade discriminante. A Validade Discriminante indica a independência entre as variáveis latentes (HAIR *et al*, 2009).

De acordo com Ringle *et al* (2014 p. 70), pelo critério de Fornell e Larcker (1981) "[...] comparam-se as raízes quadradas dos valores das AVE de cada construto com as correlações (de Pearson) entre os construtos (ou variáveis latentes). As raízes quadradas das AVEs devem ser maiores que as correlações dos construtos". Em destaque, apontam-se as variáveis latentes que não apresentaram validade discriminante, conforme Tabela 19.

**Tabela 19: Teste da Validade discriminante - critério de Fornell e Larcker (1981)**

| Validade Discriminante | Biológicos | Organizacionais | Psicológicos | Sociais | BESP | JOSP |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Biológicos | **0,7097** | | | | | |
| Organizacionais | 0,5532 | **0,7154** | | | | |
| Psicológicos | 0,4593 | 0,6587 | **0,5908** | | | |
| Sociais | 0,5556 | 0,6348 | 0,4648 | **0,7034** | | |
| BESP | 0,3687 | 0,6403 | 0,659 | 0,4111 | **0,6586** | |
| JOSP | 0,4704 | 0,7752 | 0,657 | 0,5822 | 0,6917 | **0,7255** |

Fonte: dados da pesquisa

Legenda: o destaque em cinza é para os resultados que não apresentaram resultados conforme os parametros

A validade discriminante foi alcançada a partir da exclusão das variáveis apresentadas na Tabela 20, por meio da análise das cargas cruzadas (*cross-loadings*). Nessa análise, verifica-se se uma variável não apresenta carga fatorial mais elevada em outro construto do que naquele que ela representa; caso ela apresente carga maior, é excluída. Hair *et al* (2009, p. 593) apontam que "a presença de cargas cruzadas indica um problema de validade discriminante". Para os autores, a validade discriminante elevada evidencia que um construto captura fenômenos que não são obtidos por outras medidas, além de permitir identificar se as variáveis observadas representam um único construto ou variável latente.

**Tabela 20: Variáveis excluídas – Validade discriminante**

| Construtos | Palavra-chave | Variáveis excluídas |
|---|---|---|
| Organizacional | Carreira | 4.8 Plano de cargos carreiras e salários |
| | SESMT | 4.9 SESMT – Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho |
| | Trabalho | 4.10 Aspecto social do trabalho desenvolvido |
| JOSP | Legislação | 5.6 Ter legislação de fácil entendimento e acesso para processos que afetam as pessoas (para contratação, promoção e sanção etc.) |

Fonte: dados da pesquisa

Após a depuração dos construtos a partir da validade discriminante, apresenta-se na Figura 8 a nova composição das variáveis latentes "Organizacional e Justiça Organizacional no Serviço Público", a fim de comporem o modelo de mensuração final.

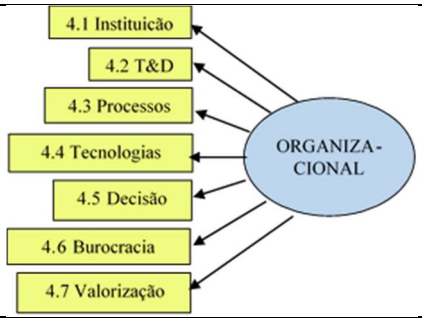
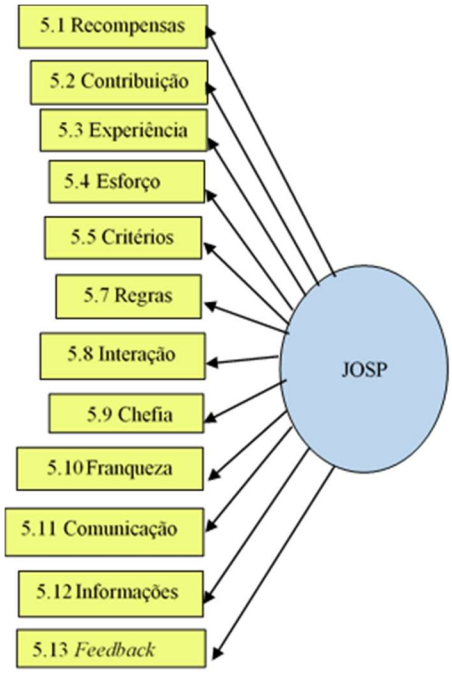
| Construto | Variáveis |
|---|---|
|  | 4.1 Imagem que os funcionários têm da instituição<br>4.2 Oportunidade de treinamento e de desenvolvimento profissional<br>4.3 Melhorias nos processos de trabalho<br>4.4 Uso de novas tecnologias<br>4.5 Oportunidade de participar de processos de tomada de decisão<br>4.6 Qualidade dos procedimentos administrativos visando a redução da burocracia<br>4.7 Ações de valorização do servidor |
|  | 5.1 As recompensas justas pelo meu trabalho<br>5.2 As recompensas de acordo com a minha contribuição para a instituição<br>5.3 As recompensas pela minha experiência<br>5.4 As recompensas pelo esforço que dispendo no trabalho<br>5.5 Conhecer os critérios para decisões que afetam as pessoas (para movimentação salarial e bonificações, processos disciplinares, sistemas de avaliação de desempenho etc.)<br>5.7 Ter regras claras e definidas a partir de informações precisas<br>5.8 Interação entre empregados e superiores<br>5.9 Tratamento digno e de respeito que o superior tem comigo<br>5.10 Sinceridade e franqueza com que o superior me trata<br>5.11 Clareza na comunicação dos critérios de promoção e sanções, pela chefia<br>5.12 Receber do superior informações, explicações e justificativas sobre as decisões que afetam as pessoas<br>5.13 As informações recebidas do superior, sobre a forma de como fazer o trabalho, permitem-me aprender e fazer melhor o meu trabalho |

Figura 8: Construtos Organizacional e JOSP após depuração
Fonte: dados da pesquisa

Realizadas as análises de Validade Convergente, Confiabilidade e Validade Discriminante, apresentam-se os resultados do modelo após a depuração dos construtos.

#### 5.3.1.1 Resultados do Modelo de mensuração

Observa-se, a partir da Tabela 21, que todas as Variáveis Latentes pertencentes ao modelo de mensuração apresentam Validade Convergente, pois a AVE é superior a 0,5 e há Confiabilidade, uma vez que o indicador é superior a 0,7 para todos os construtos.

**Tabela 21: Validade Convergente e Confiabilidade do Modelo de Mensuração**

| Variáveis Latentes | AVE | Confiabilidade Composta |
|---|---|---|
| Biológicos | 0,5036 | 0,9006 |
| Organizacionais | 0,5992 | 0,9125 |
| Psicológicos | 0,5408 | 0,7793 |
| Sociais | 0,5302 | 0,8182 |
| BESP | 0,513 | 0,904 |
| JOSP | 0,5369 | 0,9328 |

Fonte: resultados da pesquisa

Uma forma de confirmar a validade discriminante é pelo critério de Chin (1998). O modelo possui Validade Discriminante quando as cargas fatoriais são mais altas em seus respectivos construtos do que em outros, conforme consta na Tabela 22:

**Tabela 22: Validade Discriminante do Modelo de Mensuração**

| Variáveis Observadas | Biológicos | Psicológicos | Sociais | Organizacionais | JOSP | BESP |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Q1.1 | **0,7071** | 0,205 | 0,3026 | 0,3028 | 0,2634 | 0,2152 |
| Q1.2 | **0,7414** | 0,2392 | 0,4068 | 0,4067 | 0,3667 | 0,2542 |
| Q1.3 | **0,8105** | 0,2977 | 0,4285 | 0,4193 | 0,3795 | 0,3143 |
| Q1.4 | **0,7316** | 0,2729 | 0,4036 | 0,4148 | 0,3322 | 0,2392 |
| Q1.5 | **0,7165** | 0,278 | 0,3802 | 0,37 | 0,3261 | 0,2527 |
| Q1.6 | **0,5906** | 0,1872 | 0,3832 | 0,347 | 0,2454 | 0,1512 |
| Q1.7 | **0,6158** | 0,3958 | 0,2871 | 0,4714 | 0,3973 | 0,3536 |
| Q1.8 | **0,7208** | 0,193 | 0,4344 | 0,2891 | 0,2923 | 0,2037 |
| Q1.9 | **0,7275** | 0,1982 | 0,3805 | 0,2856 | 0,2645 | 0,1999 |
| Q2.3 | 0,2157 | **0,7298** | 0,235 | 0,3634 | 0,4158 | 0,4596 |
| Q2.5 | 0,4213 | **0,759** | 0,3502 | 0,5072 | 0,5627 | 0,4719 |
| Q2.8 | 0,1489 | **0,7167** | 0,2404 | 0,3649 | 0,3461 | 0,4845 |
| Q3.1 | 0,4892 | 0,277 | **0,7008** | 0,4631 | 0,3947 | 0,2893 |
| Q3.3 | 0,4822 | 0,2241 | **0,6913** | 0,4089 | 0,3802 | 0,243 |
| Q3.4 | 0,2587 | 0,338 | **0,7195** | 0,4312 | 0,4185 | 0,3308 |
| Q3.5 | 0,3422 | 0,2607 | **0,7962** | 0,455 | 0,4465 | 0,2851 |
| Q4.1 | 0,3315 | 0,5037 | 0,4962 | **0,6807** | 0,5991 | 0,534 |
| Q4.2 | 0,3511 | 0,4236 | 0,4142 | **0,7817** | 0,5242 | 0,4498 |
| Q4.3 | 0,4156 | 0,4907 | 0,4733 | **0,8366** | 0,6125 | 0,5446 |
| Q4.4 | 0,4031 | 0,3828 | 0,3984 | **0,7861** | 0,5391 | 0,4777 |
| Q4.5 | 0,4444 | 0,3455 | 0,4867 | **0,7679** | 0,5364 | 0,3764 |
| Q4.6 | 0,4751 | 0,4147 | 0,482 | **0,7648** | 0,5791 | 0,4623 |
| Q4.7 | 0,4554 | 0,4787 | 0,5061 | **0,7922** | 0,665 | 0,5259 |
| Q5.1 | 0,3861 | 0,5575 | 0,4216 | 0,5898 | **0,7638** | 0,5173 |
| Q5.2 | 0,4065 | 0,4523 | 0,4855 | 0,564 | **0,7512** | 0,5214 |
| Q5.3 | 0,3771 | 0,4893 | 0,4317 | 0,5913 | **0,7888** | 0,5375 |
| Q5.4 | 0,3861 | 0,5046 | 0,4575 | 0,6049 | **0,8044** | 0,5195 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Q5.5 | 0,3771 | 0,3766 | 0,5037 | 0,6229 | **0,7234** | 0,4589 |
| Q5.7 | 0,4013 | 0,4318 | 0,4381 | 0,6088 | **0,7276** | 0,4421 |
| Q5.8 | 0,2541 | 0,5064 | 0,3899 | 0,5487 | **0,7252** | 0,5303 |
| Q5.9 | 0,2618 | 0,4643 | 0,3388 | 0,5046 | **0,7036** | 0,5647 |
| Q5.10 | 0,3083 | 0,4451 | 0,3355 | 0,4694 | **0,7173** | 0,5366 |
| Q5.11 | 0,2044 | 0,3422 | 0,3592 | 0,4648 | **0,6682** | 0,4658 |
| Q5.12 | 0,3431 | 0,3362 | 0,421 | 0,5503 | **0,7004** | 0,4788 |
| Q5.13 | 0,3028 | 0,4364 | 0,3401 | 0,4695 | **0,7078** | 0,5503 |
| Q6.1 | 0,2028 | 0,4544 | 0,2727 | 0,41 | 0,4777 | **0,6884** |
| Q6.3 | 0,1647 | 0,4315 | 0,2309 | 0,3378 | 0,3792 | **0,669** |
| Q6.4 | 0,1802 | 0,5307 | 0,2881 | 0,4717 | 0,4914 | **0,7886** |
| Q6.5 | 0,4366 | 0,3971 | 0,4269 | 0,5224 | 0,5775 | **0,6284** |
| Q6.6 | 0,2727 | 0,3742 | 0,2312 | 0,4049 | 0,4116 | **0,6431** |
| Q6.8 | 0,2024 | 0,4258 | 0,2096 | 0,4831 | 0,5355 | **0,7499** |
| Q6.9 | 0,1607 | 0,5119 | 0,2015 | 0,4459 | 0,4815 | **0,7697** |
| Q6.10 | 0,4071 | 0,4875 | 0,3845 | 0,4965 | 0,5447 | **0,6872** |
| Q6.11 | 0,2628 | 0,4885 | 0,2908 | 0,4534 | 0,541 | **0,7986** |

Fonte: resultados da pesquisa

Legenda: o destaque em cinza é para os resultados que apresentaram as maiores cargas fatoriais

Observa-se que as cargas fatoriais nos indicadores que compõem cada construto são superiores às cargas fatoriais dos indicadores dos outros construtos, apontando que no modelo existe independência entre as variáveis latentes. Idealmente, Hulland (1999) e Henseler *et al* (2009) descrevem que as cargas fatoriais padronizadas, ou outer *loadings*, devem ser maiores que 0,7. Verifica-se que as cargas ficaram acima de 0,7 em seus construtos ou muito próximas desse parâmetro. Henseler *et al* (2009) recomendam cuidado ao se excluirem cargas com valores entre 0,4 e 0,7, pois só devem ser excluídas a fim de que a confiabilidade ultrapasse os valores limites e desde que não afete a validade de conteúdo.

Ainda a respeito da relação entre as variáveis observadas e seus construtos latentes, verifica-se na Tabela 22, que:

- No construto Biológicos, a variável com maior carga fatorial (0,81) destacada na Tabela 22, foi "1.3 Atendimento aos problemas de saúde do servidor", ou seja, os servidores públicos municipais dão importância às ações organizacionais que priorizem o cuidado com a sua saúde, para que possa ser mantida sua saúde física. Esses dados complementam-se com o que fora apresentado no tópico 5.1.4, no qual verificou-se que

52,5% dos servidores pesquisados utilizou remédios (algumas vezes 29,8 % e muitas vezes 22,7%) para dores específicas nos últimos três meses.

- A variável "2.5 Salário adequado ao trabalho realizado" foi a que apresentou maior carga fatorial (0,75) no construto *Psicológico*, evidenciando que a remuneração recebida influencia a forma como o servidor público relaciona-se com a instituição.
- O componente que apresentou carga fatorial mais elevada (0,79) na variável latente *Sociais* foi "3.5 Possiblidade de interação entre a família e a instituição em que trabalha". Isso significa que, para a relativa à incorporação e influências dos valores, das crenças e expectativas das pessoas com as quais se convive, dos grupos sociais e das diferentes comunidades com as quais o indivíduo entra em contato durante sua vida, o fator mais importante é a interação entre a família e a instituição.
- O construto *Organizacionais* com carga fatorial mais elevada (0,83) foi "4.3 Melhorias nos processos de trabalho", o que revela que o componente mais importante em relação aos aspectos específicos do local onde as relações de produção ocorrem são, para os servidores públicos, as melhorias nos processos de trabalho.
- A Justiça Organizacional no Serviço Público teve como variável que apresentou carga fatorial mais elevada (0.80) "5.4 Recompensas pelo esforço que dispendo no trabalho". Assim, a JOSP é percebida a partir das recompensas pelo esforço.
- Para se ter Bem-Estar no Serviço Público, espera-se ter felicidade do trabalho, pois a variável com maior carga fatorial no construto (0,79) foi "6.11 Quanto sinto que estou feliz no meu trabalho", o que contempla aspectos do Bem-Estar objetivo e subjetivo, já que a felicidade ocorre na confluência de ambos.

A síntese das principais variáveis por constructo são apresentadas no Quadro 21.

**Quadro 21: Principais variáveis por constructo**

| Constructo | Variável |
|---|---|
| Biológicos | 1.3 Atendimento aos problemas de saúde do servidor |
| Psicológico | 2.5 Salário adequado ao trabalho realizado |
| Sociais | 3.5 Possiblidade de interação entre a família e a instituição em que trabalha |
| Organizacionais | 4.3 Melhorias nos processos de trabalho |
| JOSP | 5.4 Recompensas pelo esforço que dispendo no trabalho |
| BESP | 6.11 Quanto sinto que estou feliz no meu trabalho |

Fonte: resultados da pesquisa

Considerando o quadro 21 verifica-se a variável com maior carga fatorial para cada constructo, ou seja, aquela que representa o constructo e que merece maior atenção por parte da gestão. Neste caso, vale ressaltar alguns aspectos com maior relevância apontados no quadro 21 e

durante todo o trabalho. N o aspecto biológico a variável mais importante para esse grupo de respondentes foi a variável atendimento à saúde. Considerando que o constructo biológico e essa varíavel especificamente foi a que apresentou o menor índice de insatisfação cabe aos gestores investirem em práticas de promoção da saúde, ou na divulgação de práticas de promoção da saúde, como o ambulatório multiprofissional, que ainda é uma prática desconhecida por 68% dos respondentes, conforme tabela 9.

Em relação à variável mais representativa da dimensão psicológica, o salário adequado ao servido realizado foi o que mais se destacou na análise quantitativa, mas nos aspectos qualitativos o clima de companheirismo é uma aspecto que recebe bastante destaque pelos servidores. Em relação aos aspectos sociais, a possiblidade de interação entre a família e a instituição decorre muito da flexibilidade descrita pelos servidores, flexibilidade no sentido de haver a possibilidade de acompanhar um filho ao médico, buscar um filho na saída da escola, enfim, possibilidade de ajustar as necessidades familiares ao horário de trabalho.

Considerando os aspectos organizacionais, as melhorias nos processos de trabalho aparecem tanto na análise qualitativa quanto na quantitativa, as condições negativas para a qualidade de vida apresentadas no Quadro 20, que sintetiza os resultados do focus group e das entrevistas apresenta a descrição dos servidores sobre falta de estrutura, equipamento e materiais para o trabalho, falta de espaço físico para realização das atividades com qualidade, que são fatores que têm prejudicado sua Qualidade de Vida no Trabalho nos últimos três meses, dessa forma, este também é um ponto de atenção crítico para os gestores.

A Justiça Organizacional no Serviço Público é percebida a partir da sua dimensão distributiva, pois a variável que mais se destacou foi a que remete a recompensas pelo esforço dispendido no trabalho. • Dessa forma, o aspecto mais importante para a JOSP está no grupo das variáveis relacionadas à Justiça Distributiva. Cabe ainda destacar que a variável com menor carga fatorial foi “5.11 Clareza na comunicação dos critérios de promoção e sanções, pela chefia”, o que significa que a Justiça Organizacional no Serviço Público é muito mais percebida pela abordagem distributiva do que pela Interacional Social Informacional.

Realizada a análise do modelo de mensuração verificou-se que das 56 variáveis observadas iniciais foram excluídas 12, resultando em 44 variáveis observadas. Todas as seis variáveis latentes foram mantidas, observados os parâmetros estabelecidos. No construto biológico, não

foi necessária nenhuma exclusão de variável. Na Figura 9, é apresentado o modelo de mensuração final.

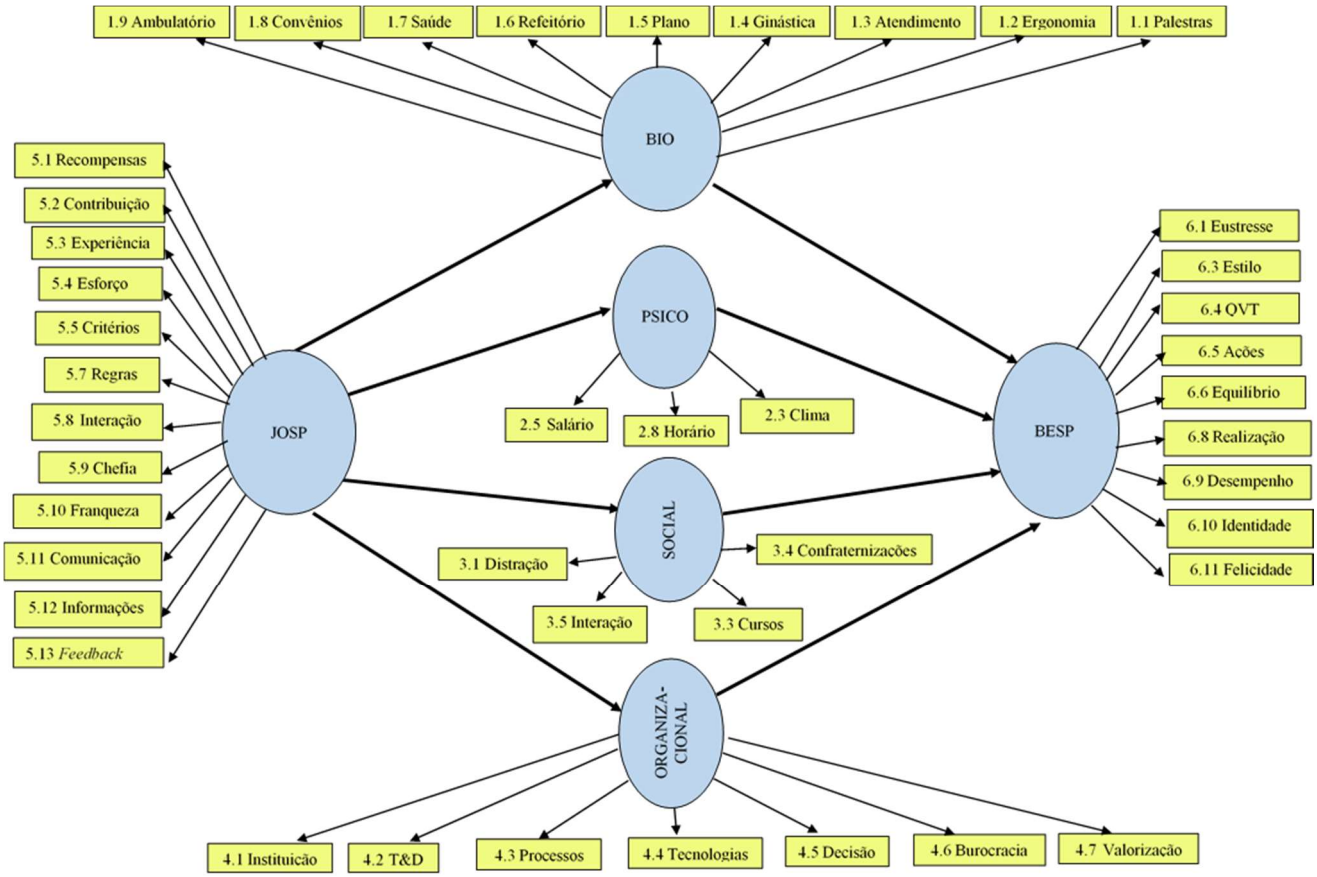



**Figura 9: Modelo de mensuração**
Fonte: resultados da pesquisa

Atendidos os critérios para validação do modelo de mensuração, desenvolve-se a análise do modelo estrutural.

### 5.3.2 Avaliação do Modelo Estrutural – *Inner Model*

A avaliação do Modelo Estrutural – *Inner Model* foi desenvolvida por meio da Validade do coeficiente de determinação/R2; avaliação dos coeficientes do caminho; análise da relevância preditiva/Q2; análise do tamanho do efeito/f2; e ajuste geral do modelo (GoF – *Goodness of Fit*).

- **Coeficientes de determinação de Pearson ($R^2$)**

A análise do modelo estrutural observou primeiramente os coeficientes de determinação de Pearson ($R^2$), que avaliam a porção da variância das variáveis endógenas, no caso os elementos do BPSO e Bem-Estar no Serviço Público, e é explicada pelo modelo estrutural (RINGLE *et al*, 2014). Tenenhaus *et al* (2009) consideram este o critério mais importante para a avaliação da confiabilidade, bem como para a validação do Modelo Estrutural. O $R^2$ fornece uma medida relativa de ajuste do modelo estrutural (HAIR *et al*, 2009). Cohen (1998) descreve os parâmetros dos efeitos de $R^2$, para a área de ciências sociais e comportamentais, apontando que $R^2$=2% é classificado como efeito pequeno, $R^2$=13% pode ser considerado como efeito médio e $R^2$ superior a 26% representa um efeito grande (RINGLE *et al*, 2014).

No Modelo Estrutural, a Justiça Organizacional no Serviço Público é considerada uma variável latente, antecedente das dimensões Biopsicossocial e organizacional do BPSO, as quais influenciam o Bem-Estar no Serviço Público. A Tabela 23 demonstra o impacto da JOSP nos Aspectos BPSO e quanto do Bem-Estar no Serviço Público é explicado pelo BPSO.

**Tabela 23: coeficientes de determinação de Pearson ($R^2$)**

| Variáveis Latentes | R Square |
|---|---|
| Biológicos | 0,213 |
| Organizacional | 0,569 |
| Psicológico | 0,372 |
| Social | 0,318 |
| BESP | 0,514 |

Fonte: resultados da pesquisa

Observa-se que a Justiça Organizacional no Serviço Público produz efeito grande nas dimensões organizacional (56%), psicológico (37%) e social (31%), uma vez que o $R^2$ é superior a 26%, sendo o maior efeito produzido na dimensão organizacional do modelo BPSO. Já o efeito produzido no construto biológico é considerado médio (21%). Henseler *et al* (2009) descrevem que, quando uma variável latente endógena é explicada por apenas uma ou duas variáveis latentes exógenas, como é o caso da dimensão social, explicada apenas pela Justiça Organizacional no Serviço Público, é aceitável obter valores de $R^2$ moderados. O Bem-Estar no Serviço Público tem 51,4% da sua variância explicada quando a JOSP é considerada como antecedente do modelo BPSO; portanto, um efeito grande para a área das ciências sociais (COHEN, 1998). Considerando os valores apresentados, demonstra-se que o modelo estrutural

é adequado para explicar a relação de antecedência de Justiça ao modelo BPSO, bem como a influência dos elementos do BPSO no Bem-Estar no Serviço Público.

- **Avaliação dos coeficientes do caminhos (*Path Coefficients*) e das hipóteses do estudo**

Ringle *et al* (2014) descrevem que, para testar a significância das relações apontadas, usa-se a "*Bootstrapping*" – técnica de reamostragem. De acordo com Hair *et al* (2009, p. 21) a *Bootstrapping* é "uma abordagem para validar um modelo multivariado extraindo um grande número de sub-amostras e estimando modelos para cada uma delas".

"Cada sub-amostras, com o mesmo número de casos da amostra original, criada randomicamente com a substituição de um caso pela duplicação de outro da amostra" (PREARO, 2013, p. 100). Para cada sub-amostra, estimam-se novas cargas fatoriais; em seguida, é realizado um teste-t de *student* para se definir se os coeficientes padronizados (*path coefficients*) são significativos. O *bootstrapping* foi realizado com 1000 sub-amostras, com o máximo de 379 interações e nível de significância de 0,05, considerando um nível de segurança de 95%, conforme indicam Urbach e Ahlemann (2010). O parâmetro para se aceitar a relação entre os dois construtos é t maior que 1,64, com $p < 0.05$ (HAIR *et al*, 2014)

No Quadro 22, são apresentados os coeficiente dos caminhos do Modelo e se verifica que são estatisticamente diferentes de zero, considerando um nível de segurança de 95%. Os *path coefficients* indicam quanto um construto relaciona-se com outro. Os valores variam de -1,0 a +1,0 e quanto mais próximos de +1.0, mais indicam uma relação positiva forte entre dois construtos. Da mesma forma, quanto mais próximos de zero, mais fracas as relações (HAIR *et al*, 2014). Para se aceitar a hipótese de que a relação entre os construtos existe, deve se considerar o sinal. Já a análise da causalidade entre as duas variáveis latentes baseia-se na justificativa teórica que apoia as análises (HAIR *et al*, 2014).

**Quadro 22: Coeficientes dos caminhos**

| Relações | Coeficientes | t | Sinal | P-value | Resultado |
|---|---|---|---|---|---|
| Biológicos→ BESP | -0,0098 | 0,4013 | (-) | 0,69 | Não |
| Psicológicos→ BESP | 0,419*** | **9,3458** | (+) | 0,00 | Sim |
| Sociais→ BESP | 0,0046 | 0,1637 | (+) | 0,87 | Não |
| Organizacionais→BESP | 0,3934*** | **7,8789** | (+) | 0,00 | Sim |
| JOSP→ Biológicos | 0,4624*** | **11,6834** | (+) | 0,00 | Sim |
| JOSP→ Psicológicos | 0,6106*** | **17,9783** | (+) | 0,00 | Sim |
| JOSP→Sociais | 0,5645*** | **15,6568** | (+) | 0,00 | Sim |
| JOSP→ Organizacionais | 0,7544*** | **30,3456** | (+) | 0,00 | Sim |
| *** significativos a 1% | | | | | |

Fonte: resultados da pesquisa

A partir dos dados do Quadro 22 e dos resultados gerais do modelo, são apresentados os resultados das hipóteses referentes ao modelo na Tabela 24.

**Tabela 24: Resultados dos testes de hipóteses H1- H9**

| Teste de Hipóteses | Resultado |
|---|---|
| H1: Justiça Organizacional constitui um antecedente ao BPSO como modelo de gestão de qualidade de vida no serviço público, o qual potencializa o Bem-Estar | Sim |
| H2: Os aspetos biológicos do modelo BPSO afetam de forma significativa o Bem-Estar no Serviço Público; | Não (H2 -Rejeitada) |
| H3: Os aspectos psicológicos do modelo BPSO afetam de forma significativa o Bem-Estar no Serviço Público; | Sim |
| H4: Os aspectos sociais do modelo BPSO afetam de forma significativa o Bem-Estar no Serviço Público; | Não (H4- Rejeitada) |
| H5: Os aspectos organizacionais do modelo BPSO afetam de forma significativa o Bem-Estar no Serviço Público; | Sim |
| H6: Justiça Organizacional no Serviço Público afeta de forma significativa os aspectos biológicos do modelo BPSO; | Sim |
| H7: Justiça Organizacional no Serviço Público afeta de forma significativa os aspectos psicológicos do modelo BPSO; | Sim |
| H8: Justiça Organizacional no Serviço Público afeta de forma significativa os aspectos sociais do modelo BPSO; | Sim |
| H9: Justiça Organizacional no Serviço Público afeta de forma significativa os aspectos organizacionais do modelo BPSO; | Sim |

Fonte: Resultados da pesquisa

O Modelo analisa o impacto da Justiça Organizacional no Serviço Público sobre os aspectos do modelo BPSO e a relação dos aspectos biopsicossociais organizacionais com o Bem-Estar no Serviço Público. Observa-se que os Aspectos Biológicos e Sociais não produzem efeitos no Bem-Estar, pois o coeficiente do caminho não é estatisticamente significativo (p-value > 0,05). Dessa forma, verifica-se que as Hipóteses: H2 - Os aspetos biológicos do modelo BPSO afetam de forma significativa o Bem-Estar no Serviço Público e H4 - Os aspectos sociais do modelo BPSO afetam de forma significativa o Bem-Estar no Serviço Público, não apresentaram relação significativa com Bem-Estar no Serviço Público. Esses resultados estão de acordo com os

resultados encontrados em Limongi-França (2009b), que identificou ênfase negativa nos aspectos biológicos, e sociais e positivas nos aspectos organizacionais e psicológicos, para a Qualidade de vida e Bem-Estar, em pesquisa num órgão público federal.

Da mesma forma que Limongi-França (2009b) identificou ênfase positiva, aqui também os aspectos Psicológicos e Organizacionais influenciam de forma significativa o sentimento de Bem-Estar no Serviço Público, o que faz com que as hipóteses H3 e H5 sejam confirmadas. Os aspectos psicológicos explicam aproximadamente 42% da variância do BESP, enquanto que o os aspectos organizacionais explicam 39%. Esse resultado está em consonância com os encontrados por Pacheco (2011), que identificou como fonte de Bem-Estar no Serviço Público: crescimento profissional; relações socioprofissionais harmoniosas com colegas e superiores; sentimento de dever cumprido e liberdade de ação; condições adequadas de trabalho, remuneração satisfatória e flexibilidade de horário. Esses aspectos compõem as dimensões organizacional e psicológica do modelo aqui proposto.

Variáveis observadas nos constructos organizacional e psicológico também foram relacionadas como fonte de Bem-Estar por Dessen e Paz (2009). As autoras observaram que identificação com a organização, salário, relações com a chefia, com os colegas e clientes, realização – que significa que o indivíduo gosta do trabalho que faz, condições de trabalho – tratam da existência de infraestrutura material e equipamentos de segurança, e da promoção de um ambiente que contribui para a saúde do trabalhador, autonomia e valorização, proporcionando maior Bem-Estar. As autoras descrevem, ainda, que os elementos do contexto de trabalho têm um impacto muito grande no Bem-Estar (DESSEN, PAZ, 2009).

A Justiça Organizacional no Serviço Público influencia todos os elementos do BPSO, JOSP explicando um coeficiente 46% da variância dos aspectos biológicos, 61% dos psicológicos, 56% dos aspectos sociais e 75% de cada unidade de variância dos aspectos organizacionais do BPSO, o que confirma as hipóteses 6, 7, 8, e 9 do estudo. Portanto, confirma-se também que há relação entre Justiça Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho, conforme propõe Rai (2015). Nesse caso, a Justiça Organizacional configura-se um antecedente da QVT no serviço público. O resultado está em consonância com Filenga e Siqueira (2006), quando apontam que cognições sobre justiça representam um componente psicossocial capaz de influenciar os vínculos que o indivíduo mantém com a organização na qual trabalha.

- **Tamanho do Efeito ($f^2$) Modelo**

Para análise dos caminhos do modelo teórico, os seja, das relações entre os construtos ou variáveis latentes, deve-se considerar ainda o indicador de Cohen ou Tamanho do Efeito ($f^2$). O ($f^2$) mensura a utilidade de cada variável latente para o modelo. "Ele é obtido pela inclusão e exclusão de construtos do modelo (um a um). Avalia-se quanto cada construto é 'útil' para o ajuste do modelo". Ele também "é avaliado pela razão entre a parte explicada pelo modelo e a parte não explicada ($f^2 = R^2/ (1- R)$" (RINGLE *et al*, 2014, p 68). Ou seja, a força da relação teórica é encontrada em uma análise e fornece a estimativa do grau que o fenômeno existe na população (CHIN *et al*, 2003). Resultados para valores de ($F^2$) iguais a 0,02, 0,15 e 0,35 representam importância pequena, média e grande, respectivamente (HAIR *et al*, 2014; RINGLE *et al*, 2014, p. 68).

O Tamanho do Efeito do Modelo é apresentados na Tabela 25:

**Tabela 25: Tamanho do Efeito ($f^2$) Modelo**

| Variáveis Latentes | Tamanho do Efeito $f^2$ |
|---|---|
| Biológico | 0,382 |
| Psicológico | 0,225 |
| Social | 0,111 |
| Organizacional | 0,463 |
| BESP | 0,392 |
| JOSP | 0,439 |

Fonte: Resultados da pesquisa

Os valores da Tabela 25 indicam que as variáveis latentes ($f^2$) são importantes para o ajuste geral do modelo, cujo construto mais importante foi o Organizacional, seguido pela Justiça Organizacional no Serviço Público. Verifica-se que, embora o coeficiente dos caminhos tenha indicado que os fatores Biológicos e Sociais não produzem efeitos no Bem-Estar no Serviço Público, eles produzem efeito no modelo, sendo que os fatores biológicos apresentam efeito grande (0,38> 0,35) e os aspectos sociais efeitos podem ser considerados moderados, pois estão muito próximos do valor de referência (0,15) e têm relações significativas com Justiça Organizacional no Serviço Público.

- **Relevância e Validade Preditiva ($Q^2$)**

A relevância e a validade preditiva referem-se à avaliação de quanto o modelo aproxima-se do que se esperava dele (ou a qualidade da predição do modelo ou acurácia do modelo ajustado)

(RINGLE *et al*, 2014). Os valores relativos aos indicadores da qualidade de ajuste do modelo foram analisados pelo o indicador de Stone-Greisser ou Relevância e Validade Preditiva ($Q^2$), calculada tanto para o modelo de mensuração quanto para o estrutural. Como critério de avaliação, devem ser obtidos valores maiores que zero. (HAIR *et al*, 2014). Um modelo perfeito teria $Q_2 = 1$ (mostra que o modelo reflete a realidade – sem erros). Os valores de $Q_2$ são obtidos pela leitura da redundância geral do modelo. Os valores da Tabela 26 apresentam os dados da Relevância e Validade Preditiva.

**Tabela 26: Relevância e Validade Preditiva ($Q^2$)**

| Variáveis Latentes | Relevância ou Validade preditiva Q2 |
|---|---|
| Aspectos Biológicos | 0,09 |
| Aspectos Organizacionais | 0,33 |
| Aspectos Sociais | 0,194 |
| Aspectos Psicológicos | 0,167 |
| Bem-Estar no trabalho | 0,25 |
| Justiça Organizacional | 0,439 |
| Valores de Referência | $Q^2 > 0$ |

Fonte: Resultados da pesquisa

Os valores da Tabela 26 indicam que o Modelo possui acurácia ($Q^2$) e é relevante para prever todos os construtos. Os aspectos biológicos foram os que apresentaram índices mais próximos de zero, talvez em decorrência de que, em muitos aspectos, os respondentes consideraram que as variáveis observadas elencadas para esse construto eram não se aplicam ou não existem na instituição, conforme apresentado no item 5.2 desse trabalho.

- **Ajuste geral do Modelo**

Tenenhuaus *et al* (2005) propuseram um índice de adequação do modelo (GoF – *Goodness of Fit),* que basicamente é a média geométrica (raiz quadrada do produto de dois indicadores) entre o R2 médio (adequação do modelo estrutural) e a média ponderada das AVE (adequação do modelo de mensuração). Para a avaliação desse indicador, Wetzels *et al* (2009) sugerem o valor de 0,36 como adequado para as áreas de ciências sociais e do comportamento. O *Goodness of Fit* - GoF do modelo aqui estudado foi de **0,4617**, portanto, o modelo está ajustado.5.3.2.1 Resultados no Modelo Estrutural

#### 5.3.2.1 Resultados do Modelo Estrutural

A Validade do coeficiente de determinação ($R^2$) é considerado por Tenenhaus *et al* (2009) o critério mais importante para se avaliar a confiabilidade do modelo. Verificou-se que, exceto para o construto social do BPSO, que apresentou um resultado considerado moderado, aceitável quando uma variável latente endógena é explicada por apenas uma variável latente exógena (HENSELER *et al*, 2009), o modelo estrutural explicou a variância das variáveis endógenas com grandes efeitos. Embora a análise dos coeficientes do caminho do modelo indique que não há relação significativa entre os aspectos biológicos e sociais do modelo BPSO, a análise do efeito e da relevância preditiva do modelo demonstra que esses construtos têm efeito grande ou moderado, portanto, o modelo é relevante para prever todos os construtos. Ademais, o modelo apresentou ajuste geral adequado, considerando todos os construtos, e explicou 51,4% da variância do Bem-Estar no Serviço Público, quando a JOSP é considerada como antecedente do modelo BPSO, portanto um efeito considerado grande para a área das ciências sociais (COHEN, 1998). A Figura 10 apresenta os resultados do modelo ajustado, denominado Justiça Organizacional e Bem-Estar para a Qualidade de Vida no Trabalho.

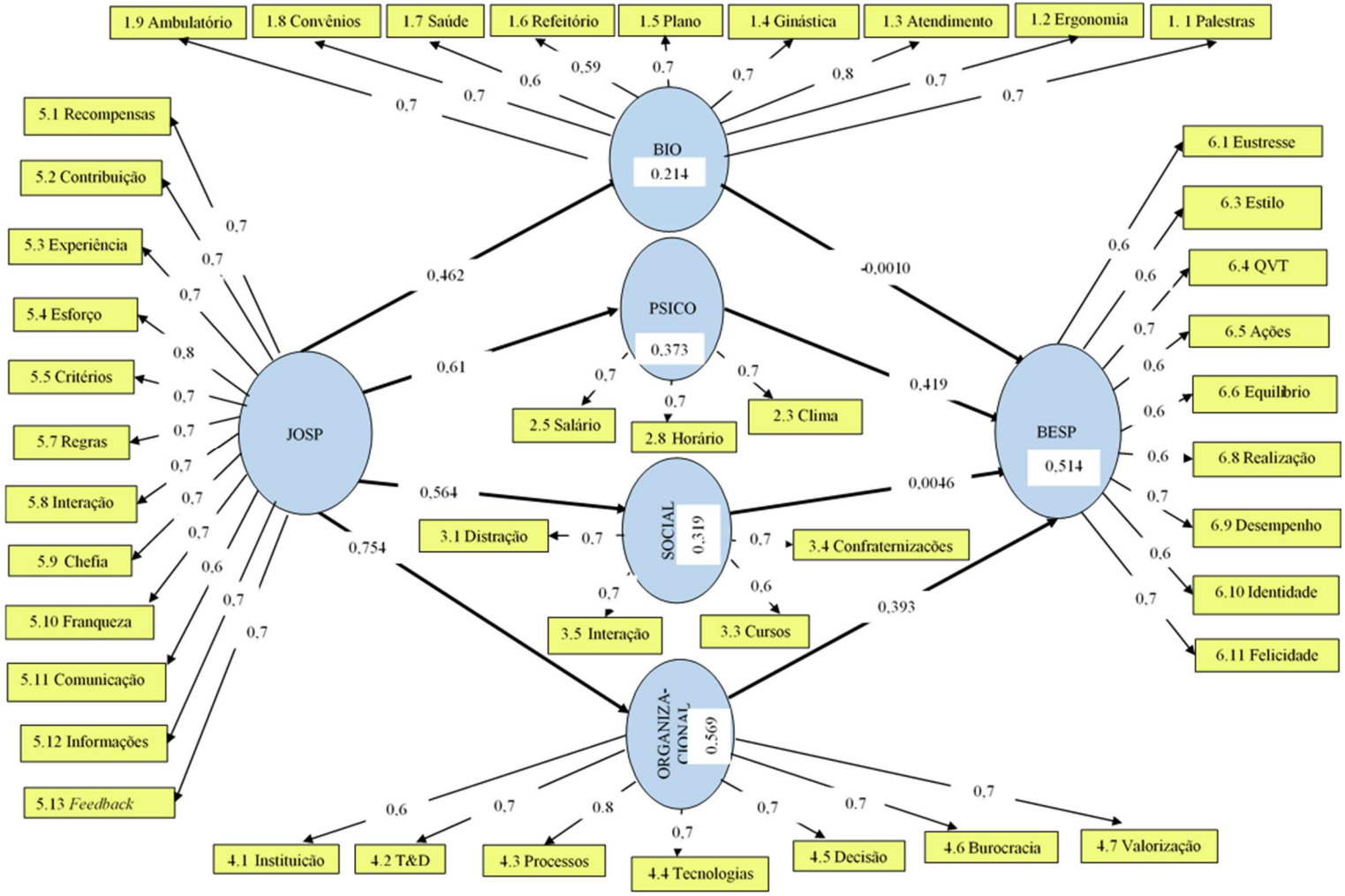



**Figura 10: Resultados do Modelo Justiça Organizacional e Bem-Estar Para a Qualidade de Vida no Trabalho**

Fonte: dados da pesquisa

### 5.3.3 Resultados das dimensões do BPSO – JOSP –BESP do modelo, em relação às variáveis demográficas

Este tópico contempla a análise de como se apresentam as relações entre as dimensões e os dados sócio demográficos dos servidores públicos, a fim de verificar se existem diferenças de percepção em relação aos construtos, analisando as características dos respondentes da pesquisa. Foram observadas as seguintes características: sexo, idade, estado civil, escolaridade, tempo de instituição, salário, dependentes e se acredita ou não que a pesquisa pode ser utilizada para ações de Qualidade de Vida na instituição. Para essas analises, foram excluídos os dados NT (não existe na instituição, ou não se aplica), ou seja, o zero foi substituído por vazio. Dessa forma, o número (N) de pesquisados analisados varia, não sendo a totalidade de 379; dessa forma, é dado o (N) nas tabelas. Para essas análises, foram utilizadas as dimensões conforme o resultado do modelo de mensuração.

- **Sexo**

A análise das dimensões em relação ao sexo foi realizada por meio do teste-t para amostras independentes, o qual ocorre por meio do comparativo das médias de duas amostras, no caso, homens e mulheres, através do teste de hipóteses. Considera-se H0: não existe diferença significativa entre as médias de respostas de homens e mulheres para as dimensões (BPSO, JOSP e BESP) e H1: existe diferença significativa entre as médias de respostas de homens e mulheres para as dimensões (BPSO, JOSP e BESP). Considerando a Tabela do teste-t, recomenda-se, neste caso, rejeitar a hipótese 0 ou nula, quando $t \geq 1,64$, considerando uma confiança de 95% (p0,05) (ANDERSON *et al*, 2008; FIELD, 2009).

**Tabela 27: Relação Sexo – BPSO – JOSP - BESP**

| CONSTRUTOS | Masculino | | Feminino | | t | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | Média | N | Média | | |
| BIOLÓGICOS | 65 | 3,81 | 284 | 3,49 | 1,66 | 0,09 |
| PSICOLÓGICOS | 66 | 4,96 | 312 | 4,51 | 2,74 | 0,006 |
| SOCIAIS | 62 | 4,03 | 273 | 3,88 | ,68 | 0,497 |
| ORGANIZACIONAIS | 65 | 4,08 | 310 | 3,07 | 1,54 | 0,125 |
| JOSP | 66 | 4,61 | 311 | 4,23 | 2,06 | 0,040 |
| BESP | 66 | 5,10 | 313 | 4,77 | 2,10 | 0,036 |

Fonte: dados da pesquisa

Verifica-se, a partir da Tabela 27, que se rejeitou a hipótese de que não existe diferença significativa (pois $p \leq 0,05$ e $t \geq 1,64$) entre as médias de respostas de homens e mulheres para as dimensões Psicológico (p=0,006), Justiça Organizacional (p=0,04) e Bem-Estar (p=0,036).

Assumiu-se, então, que há diferença significativa nas médias em relação ao sexo, sendo que o masculino apresentou médias significativamente superiores ao feminino nos construtos Psicológico (4,96), Justiça Organizacional (4,61) e Bem-Estar (5,10). Verificou-se, ainda, que o sexo masculino apresentou valores de médias superiores para todas as dimensões, entretanto, para as demais, a diferença não é significativa.

Em relação à Justiça, estudos correlatos geralmente concentram-se em um aspecto da Justiça Organizacional. Paz (1992) aponta que estudos a respeito da percepção de Justiça Distributiva que buscam identificar diferenças de percepção em relação a sexo são pouco conclusivos; nesse caso, em que o construto Justiça Organizacional no Serviço Público é formado pelos quatro tipos de justiça (procedimental, distributiva, interacional e informacional), verificou-se que o sexo masculino percebe mais Justiça. Isso pode ocorrer nessa amostra em razão de haver diferença significativa de salário, sendo a renda percebida pelos homens maior que a percebida pelas mulheres.

Os estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho em relação a gênero não apresentam resultados conclusivos. Nespeca e Cirilo (2011) verificaram que as mulheres avaliaram a QVT, e DEUS (2006) identificou gênero como preditor da Qualidade de Vida no Trabalho. Os homens avaliaram a sua QVT melhor que as mulheres. Em relação ao Bem-Estar, os resultados encontrados foram divergentes de Prearo (2013), que verificou, em relação ao Bem-Estar subjetivo, que as mulheres apresentaram melhores percepções que os homens.

- **Idade**

A relação da idade dos servidores com os construtos da pesquisa foi analisada a partir do teste de correlação de Pearson. Dentro dos parâmetros descritos por Field (2009), 0,1 indica pequenas correlações, 0,3 indica correlação de efeito médio e 0,5, efeito grande de correlação. Identificou-se correlação significativa da média de idade, 42 anos, com Justiça Organizacional e Bem-Estar no Serviço Público, com $p = 0,0034$ e $p = 0,018$, respectivamente. Entretanto, as magnitudes das correlações foram baixas ($r = -0,109$ e $-0,122$), evidenciando quase nenhuma influência prática da idade nas escalas; portanto, os resultados não foram conclusivos. Posteriormente, a idade foi analisada por faixa (até 30 anos; entre 31 e 40; entre 41 e 50; 51 ou mais) pela ANOVA. Nessa análise não se identificou significado estatístico (p-value $\leq 0,05$) para nenhum dos construtos.

Os resultados encontrados foram divergentes aos de outros estudos; Andrade (2010) verificou que à medida que a idade aumenta, a percepção de justiça distributiva é mais positiva, entretanto as correlações fracas. Prearo (2013) verificou que maiores idades apresentam menores níveis de Bem-Estar subjetivo. Nespeca e Cirilo (2011) observaram que os funcionários mais jovens foram os indivíduos que melhor avaliaram a QVT.

- **Estado Civil**

As análises de estado civil com os construtos da pesquisa foram desenvolvidas a partir do Método da Análise de Variância (ANOVA). Não foi verificada diferença significativa em relação a nenhum dos construtos e não foram identificados outros estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho ou Justiça Organizacional que apresentassem essa análise para se estabelecer comparativos.

- **Escolaridade**

A análise de escolaridade com os construtos foi desenvolvida pelo método da Análise de Variância (ANOVA). Os parâmetros utilizados, a fim identificar se há diferença significativa, estão apresentados na coluna (F). Nesse caso, apresentam-se 3 graus de liberdade no numerador e o parâmetro para se identificar se há diferença significativa é $F\infty = F>2,60$ (OLIVEIRA; STAHL, 2013), considerando uma confiança de 95% ($p\leq0,05$) (ANDERSON *et al*, 2008; FIELD, 2009). Para essa análise, foram reunidos em um único grupo os respondentes que marcaram a opção especialização, mestrado/doutorado, visto que um único pesquisado estava enquadrado na opção mestrado/doutorado.

**Tabela 28: Relação Escolaridade – BPSO – JOSP - BESP**

| Construtos / Médias | Fundamental | Médio | Superior | Especialização | N | F | p. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| BIOLÓGICOS | 3,47 | 3,42 | 3,70 | 3,60 | 349 | F(3;345) = 0,77 | 0,510 |
| PSICOLÓGICOS | 4,37 | 4,56 | 4,63 | 4,66 | 378 | F(3;374) = ,79 | 0,502 |
| SOCIAIS | 4,15 | 4,02 | 3,89 | 3,72 | 335 | F(3;337) =1,04 | 0,375 |
| ORGANIZACIONAIS | 3,32 | 3,72 | 3,99 | 4,04 | 375 | F(3;371) =3,99 | 0,008 |
| JOSP | 4,07 | 4,13 | 4,47 | 4,39 | 377 | F(3;373) =1,74 | 0,158 |
| BESP | 4,77 | 4,66 | 4,89 | 4,95 | 379 | F(3;375) =1,40 | 0,244 |

Fonte: Dados da pesquisa

A partir da Tabela 28, verifica-se que há diferença significativa nas médias no construto organizacionais ($p = 0,008$). Para identificar em que grupos estavam as diferenças, foi utilizado *post hoc* de Bonferroni que, conforme descrito na metodologia, consiste em comparações em

pares planejadas para cotejar todas as diferentes combinações dos grupos testados (FIELD, 2009).

Verificou-se diferença significativa com (p = 0,05) entre o grupo ensino fundamental e ensino superior e especialização. Pelo teste *post hoc* de Bonferroni, verifica-se que o grupo Ensino fundamental apresentou valores significativamente inferiores aos grupos Ensino superior (p = 0,005) e grupo Especialização (mestrado e doutorado) (p = 0,002). Assim, observa-se que as pessoas com maior escolaridade percebem melhor os aspectos organizacionais, o que se apresenta contrário aos resultados de Nespeca e Cirilo (2011), que observaram que funcionários com menor escolaridade melhor avaliaram a QVT.

- **Salário**

A análise da renda em relação aos construtos também foi desenvolvida pelo método da Análise de Variância (ANOVA), da mesma forma,os parâmetros utilizados, a fim identificar se há diferença significativa, foram a tabela de (F). Nesse caso também apresentam-se 3 graus de liberdade no numerador, sendo queo parâmetro para se identificar se há diferença significativa é F∞ = F>2,60 (OLIVEIRA; STAHL, 2013) considerando uma confiança de 95% (p<0,05) (ANDERSON*et al*, 2008; FIELD, 2009). Os dados das médias e dos testes são apresentados na Tabela 29.

**Tabela 29: Relação Renda – BPSO – JOSP - BESP**

| CONSTRUTOS | Médias das faixas salariais | | | | N | F | P |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Até 788,00 | De 788,00 a 1576,00 | De 1576,00 a 4728,00 | Acima de 4728,00 | | | |
| BIOLÓGICOS | 3,06 | 3,62 | 3,63 | 3,31 | 349 | F(3;345) = 2,12 | 0,097 |
| PSICOLÓGICOS | 4,03 | 4,55 | 4,75 | 4,80 | 378 | F(3;375) = 4,38 | 0,005 |
| SOCIAIS | 4,05 | 4,08 | 3,74 | 3,57 | 335 | F(3;338) = 1,36 | 0,254 |
| ORGANIZACIONAIS | 3,09 | 3,85 | 4,00 | 4,32 | 375 | F(3;371) =5,75 | 0,001 |
| JOSP | 3,78 | 4,33 | 4,41 | 3,95 | 377 | F(3;373) =5,75 | 0,042 |
| BESP | 4,38 | 4,88 | 4,90 | 4,76 | 379 | F(3;375) =2,59 | 0,058 |

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que, para um nível de significância de 95% (p<0,05), apresentam-se diferenças significativas em relação à renda percebida com os aspectos psicológicos, organizacionais e Justiça Organizacional. As diferenças entre os grupos foram identificadas a partir do teste *post hoc*, de Bonferroni (FIELD, 2009).

A diferença entre a percepção dos elementos do fator psicológico em relação às faixas salariais indicou diferença significativa dos salários até R$ 788,00 com as faixas "R$ 1.576,00 a R$ 4.728,00", com significância de (p=0,001); e "salários acima de R$ 4.728,00" (p =0,013). A diferença verificada nos aspectos organizacionais também evidenciou que o grupo até R$ 788,00 apresentou valores significativamente inferiores ao grupo "R$ 788,00 a R$ 1.576,00 (p = 0,01) e para R$ 1576,00 a R$ 4.728,00 (p = 0,000). As diferenças nas percepções sobre Justiça Organizacional estão entre "Salários de até R$ 788,00 e Salários de R$ 788,00 a R$ 1.576,00" (p=0,017) e entre "Salários até R$ 788,00 e Salários de R$ 1.576,00 a R$ 4.728,00" (p=0,007). Diante do apresentado, conclui-se que os servidores que recebem salário "De 1576,00 a 4728,00" percebem de forma mais positiva os aspectos psicológicos, organizacionais e de Justiça Organizacional no Serviço Público. Dessa forma, não se confirmaram os estudos de Garcia (2007), que identificou que a renda impacta negativamente a QVT no serviço público.

- **Tempo na Instituição e Dependentes**

Tempo na instituição em relação aos construtos da pesquisa foi analisado pelo teste de correlação de Pearson. O tempo médio na instituição foi de 10 anos e os testes de correlação de Pearson não mostraram indícios de correlação entre a variável resposta (média das questões por construto) e o tempo na instituição. Pela ANOVA, considerando o tempo de serviço por faixas, também não se verificou significado estatístico ($p \leq 5\%$) para nenhum dos construtos. Os resultados encontrados para justiça, pelo fato de não haver correlação com tempo de serviço, são opostos aos Santos e Odelius (2008), que identificaram que a variável tempo de trabalho na área apresenta-se como preditora da Justiça Organizacional. No entanto, parece que não há conclusão sobre a relação tempo de serviço e justiça, pois Silva (2010) identificou que apenas 27% dos servidores possuidores do maior tempo de serviço público percebem a organização como parcial e totalmente justa.

A percepção das pessoas com e sem dependentes em relação às dimensões BPSO, JOSP, BESP foram testadas por meio da análise do teste-t, e não mostrou significado estatístico ($p \leq 0,05$) para nenhum dos construtos. Não foram identificados outros estudos que analisaram essa relação para comparações.

- **Acredita ou não que a pesquisa pode ser utilizada para ações de qualidade de vida na instituição**

A relação dos construtos (BPSO – JOSP –BESP) com a questão acredita ou não que a pesquisa pode ser utilizada para ações de qualidade de vida na instituição. Foi analisada por meio do teste-t, com os parâmetros t>1,64, com significância de 95% (p<0,05) ((ANDERSON *et al*, 2008; FIELD, 2009).

**Tabela 30: Relação Acredita –BPSO – JOSP –BESP**

| CONSTRUTOS | Acredita | | Não acredita | | t | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | Média | N | Média | | |
| BIOLÓGICOS | 255 | 3,54 | 94 | 3,57 | -,182 | 0,856 |
| PSICOLÓGICOS | 267 | 4,58 | 111 | 4,61 | ,23 | 0,820 |
| SOCIAIS | 242 | 3,95 | 93 | 3,78 | -0,89 | 0,373 |
| ORGANIZACIONAIS | 267 | 3,92 | 108 | 3,65 | -1,77 | 0,077 |
| JOSP | 268 | 4,42 | 109 | 3,99 | -2,80 | 0,005 |
| BESP | 268 | 4,95 | 111 | 4,54 | -3,25 | 0,001 |

Fonte: Dados da pesquisa

A partir dos dados da Tabela 30, verifica-se que os servidores que acreditam que a pesquisa pode ser utilizada para ações de qualidade de vida na instituição apresentaram melhor percepção dos que os que não acreditam, em relação à Justiça Organizacional no Serviço Público (p = 0,0050) e ao Bem-Estar no Serviço Público (p = 0,001).

A partir das análises dos resultados das dimensões do BPSO – JOSP –BESP do modelo, em relação às variáveis demográficas, é possível afirmar que as H10, H11 e H12 foram aceitas, conforme Tabela 31.

**Tabela 31: Resultados dos testes de hipóteses H10- H12**

| **Teste de Hipóteses** | Resultado |
|---|---|
| H10: As características demográficas dos servidores públicos apresentam efeito significativo na percepção de JOSP – Justiça Organizacional no Serviço Público. | Sim |
| H11:As características demográficas dos servidores públicos apresentam efeito significativo na percepção dos indicadores do BPSO para a Qualidade de Vida no Trabalho. | Sim |
| H12: As características demográficas dos servidores públicos apresentam efeito significativo na percepção dos indicadores de Bem-Estar no trabalho. | Sim |

Fonte: Dados da pesquisa

A partir dos resultados das análises em relação às variáveis demográficas, verificou-se que sexo e renda influenciam a percepção de Justiça Organizacional no Serviço Público. As variáveis sexo e renda ainda influenciam a dimensão psicológica, e a escolaridade influencia a dimensão

organizacional do modelo BPSO para a Qualidade de Vida no Trabalho. As características dos servidores que apresentam efeito significativo no Bem-Estar no Serviço Público são sexo e o fato de acreditar que a pesquisa pode ser utilizada para ações de qualidade de vida na instituição.

# 6 ACHADOS DA PESQUISA

Neste capitulo, são apresentados os principais resultados da pesquisa. Quanto ao conceito de qualidade de vida, os resultados do *focus group* e entrevistas apontam que os servidores entendem a Qualidade de Vida no Trabalho como um conceito multifatorial, e percebem todos os aspectos do BPSO. Entre as situações negativas para a qualidade de vida apontadas, o aspecto organizacional mostrou-se o mais relevante, com maior número de fatores. Os aspectos que causaram situações negativas para os servidores públicos geralmente estão relacionados com a burocracia e questões do ambiente físico, como falta de espaço, equipamentos e recursos. Os servidores percebem que há relação entre qualidade de vida do trabalho e Justiça Organizacional no Serviço Público, entretanto, descrevem que antes da pesquisa ainda não haviam refletido sobre essa relação.

A palavra descrita como a mais representativa da Qualidade de Vida no Trabalho para os servidores públicos foi *valorização* o que na perspectiva de Amorim (2010) pode ser trabalhado para garantir a satisfação por meio de prática de Gestão de QVT. A segunda escolhida pelos pesquisados para representar QVT foi companheirismo, o que é um importante indicativo para os gestores, pois privilegiar ações que criem um ambiente de companheirismo dentro do ambiente das secretarias municipais pode melhorar a percepção sobre a QVT . Em relação à doença e à saúde, a maioria dos servidores pesquisados apontou que utilizou remédios para dores específicas e ganhou peso no período dos últimos 3 meses o que além de ser um hábito dos brasileiros, pode indicar a busca do autocontrole, isso também é um importante indicador para os gestores, principalmente em relação a prática institucional de disponibilizar uma equipe multifuncional para atendimento, os profissionais da saúde integrantes dessa equipe podem desenvolver campanhas de conscientização contra a automedicação e voltadas para a promoção de exercício físico.

A maioria dos servidores (70%) acredita que a pesquisa pode ser utilizada como base para a implementação de ações de Qualidade de Vida no Trabalho no órgão público. Entre os que acreditam, há aqueles que julgam que a pesquisa contribui, pois os índices são importantes para os gestores: se houver interesse por parte destes, o conjunto de indicadores proporcionado pela pesquisa pode ser utilizado na instituição para as ações de melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho. Outra categoria são os servidores que acreditam que existe a necessidade de uma maior implementação de ações de Qualidade de Vida no Trabalho, no setor público. Há, ainda, aqueles que acreditam que a pesquisa é um fator individual de reflexão. Nessa categoria,

emerge um aspecto da cultura do serviço público descrito por Carbone (2000): o paternalismo, pois, a partir dos apontamentos, percebe-se que os servidores esperam que a instituição seja a provedora de todas as ações de QVT , não investindo em ações de autogestão da qualidade de vida.

Entre os que não acreditam que a pesquisa pode ser utilizada para ações de QVT, os comentários foram categorizados em três grupos: os que não acreditam que possam haver ações de qualidade de vida em decorrência do entrave burocrático; aqueles que não acreditam nas pesquisas em decorrência da sua falta de operacionalização, ou seja, ocorreram mas não foram convertidas em planos de ação; neste caso a pesquisadora já planejou o feedback aos participantes e estuda formas de implementar ações de promoção de QVT. E, por fim, os que julgam que não há interesse da gestão pública em desenvolver ações relacionadas à Qualidade de Vida no Trabalho.

A partir da análise da frequência das respostas, verificou-se que a dimensão biológica foi a que apresentou maiores percentuais de insatisfação, o que se comprovou a partir do estabelecimento das médias. A satisfação dos servidores públicos em relação a todos os construtos é baixa, entretanto, a variável que mais merece atenção por parte dos gestores é o atendimento aos problemas de saúde dos servidores, pois verificou-se que a maior insatisfação se encontra nesse quesito e que práticas desenvolvidas pela instituição não são percebidas pelos servidores.

A análise do *alpha de cronbach* demonstrou a confiabilidade das escalas com todas as variáveis. Os construtos quando analisados par a par apresentam correlação significativa, positiva, sendo que a maior relação entre organizacional e justiça foi comprovada no modelo. A partir da modelagem das equações estruturais, analisou-se o modelo de mensuração que trata das variáveis observadas. Após a depuração dos constructos, ele atendeu aos critérios de validação e restaram 44 variáveis observadas das 56 iniciais. A análise das cargas fatoriais, manifestações do constructo, demonstraram que os aspectos *Biológicos* manifestam-se a partir do atendimento aos problemas de saúde do servidor; o aspecto psicológico, a partir da variável referente ao salário adequado ao trabalho realizado; os aspectos sociais manifestam-se a partir da possiblidade de interação entre a família e a instituição em que trabalha; e os organizacionais pela melhorias nos processos de trabalho. A dimensão justiça teve a variável "recompensas pelo esforço que dispendo no trabalho" com a mais representativa e o Bem-Estar no trabalho manifestou-se pelo sentimento de felicidade no trabalho.

Da análise do modelo estrutural, depreendeu-se que, embora o coeficientes do caminho do modelo indique que não há relação significativa entre os aspectos biológicos e sociais do modelo BPSO, a análise do efeito e da relevância preditiva do modelo demonstram que esses construtos têm efeito grande e moderado, bem como o modelo é relevante para prever todos os construtos. Todas as hipóteses formuladas em relação ao modelo foram confirmadas, exceto a Hipótese 2 e 4, que foram rejeitadas.

As análises empreendidas em torno das relações entre as dimensões do modelo e dos aspectos demográficos dos respondentes permitiram identificar que a renda percebida pelos trabalhadores do sexo masculino é estatisticamente maior que a renda dos trabalhadores do sexo feminino. O sexo masculino apresentou médias significativamente superiores que o sexo feminino em relação aos construtos Psicológico (4,96), Justiça Organizacional (4,61) e Bem-Estar (5,10). Idade e estado civil, tempo de instituição e dependentes não apresentaram diferença significativa em relação à nenhumas das dimensões. O aspecto escolaridade apresentou diferença significativa nas médias para o construto organizacional ($p = 0,008$): o grupo Ensino fundamental teve valores significativamente inferiores aos grupos Ensino superior ($p = 0,005$) e grupo Especialização (mestrado e doutorado) ($p = 0,002$); logo, verifica-se que as pessoas com maior escolaridade percebem melhor os aspectos organizacionais.

Diferenças significativas, em relação à renda percebida com os aspectos psicológicos, organizacionais e Justiça Organizacional foram identificadas. Servidores que recebem salário "De 1.576,00 a R$ 4728,00" percebem de forma mais positiva os aspectos psicológicos, organizacionais e de Justiça Organizacional no Serviço Público, assim como os servidores que acreditam que a pesquisa pode ser utilizada para ações de qualidade de vida na instituição apresentaram melhor percepção dos que os que não acreditam em relação à Justiça Organizacional no Serviço Público ($p = 0,0050$) e ao Bem-Estar no Serviço Público.

# 7 CONCLUSÕES

O estudo da relação de antecedência da Justiça Organizacional no Serviço Público com os aspectos do modelo BPSO em um modelo de análise da Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho de Servidores Públicos Municipais, indicando soluções de Bem-Estar, permitiu identificar elementos importantes, como a ênfase nos aspectos organizacionais, dada pelos servidores públicos municipais. A interação de Justiça Organizacional confirmou-se como precedente de Qualidade de Vida no Trabalho e que, para a reativação do Ciclo de Bem-Estar, é importante a gestão da qualidade de vida no serviço público.

Em relação à teoria, estudos internacionais (RAI, 2015; REDDY; REDDY, 2010) descrevem o crescente interesse nas temáticas Qualidade de Vida no Trabalho e justiça, bem como o estudo das relações entre esses constructos nos mais diferentes tipos de organizações. Os autores ainda identificaram relações positivas entre Justiça Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho. Já na literatura nacional, observa-se uma lacuna quando se trata das relações entre QVT e Justiça Organizacional. Dessa forma, a contribuição principal desse estudo para a teoria é oferecer uma explicação para a relação entre Justiça Organizacional e QVT no Brasil, considerando como unidade de análise o serviço público municipal, sendo que a relação aqui proposta foi a de antecedência de justiça em relação à QVT e neste ponto se concentra a inediticidade desta tese.

As hipóteses propostas permitiram identificar que o modelo "Justiça Organizacional e Bem-Estar para a Qualidade De Vida no Trabalho" no contexto do serviço público explicou 51,4% da variância Bem-Estar, considerado elevado para a área das ciências sociais. Se observada a carga fatorial do constructo Bem-Estar no Serviço Público, é possível concluir que, para a amostra estudada, Bem-Estar expressa-se a partir do Bem-Estar subjetivo, pois a variável que mais manifesta o Bem-Estar é a felicidade do trabalho. Dessa forma, é possível inferir que a variância do Bem-Estar não explicada pelo modelo possa ser esclarecida a partir de aspectos positivos e negativos, por exemplo.

As relações não significativas entre os aspectos biológicos e sociais com Bem-Estar podem ter ocorrido em virtude da percepção baixa de satisfação desses dois fatores, o que é condizente com estudos anteriores de Limongi-França (2009b). A análise desse resultado não pode ser desvinculada da pesquisa qualitativa, na qual se verifica que os aspectos como paternalismo referentes à cultura do serviço público interferem na percepção da Qualidade de Vida no

Trabalho, conforme identificou Schirrmeister (2006). Esse resultado também reflete a necessidade de a organização institucionalizar práticas que priorizem o atendimento aos problemas de saúde do servidor e divulgar práticas institucionalizadas, como o ambulatório multiprofissional, o qual não é reconhecida por funcionários de várias secretarias. Outro indicador que destaca a necessidade de práticas voltadas para a saúde é que 52,5% dos servidores utilizaram remédios para dores específicas nos últimos três meses.

As relações positivas de Bem-Estar no Serviço Público com os aspectos psicológico e organizacional do BPSO eram evidenciadas em outros estudos (LIMONGI-FRANÇA, 2009, PACHECO, 2011; DESSEN; PAZ, 2009). A relação do indivíduo com a instituição é influenciada pela remuneração. No construto *Psicológico,* a manifestação da relação do servidor público com a instituição ocorreu a partir do variável salário, adequado ao trabalho realizado, e no fator organizacional ficou evidente a necessidade de melhorias nos processos de trabalho, que se apresentou também na pesquisa qualitativa.

O modelo confirmou a relação significativa de antecedência de Justiça Organizacional em relação a todos os aspectos do BPSO, por meio dos resultados apresentados entre JOSP e os aspectos biológicos, o qual se manifesta a partir da importância dada ao atendimento aos problemas de saúde. É possível inferir que a Justiça organizacional realmente guarda relação com a percepção da saúde, conforme identificaram Almeida (2009) e Robbins *et al* (2012). Acredita-se que esse é o aspecto que mais fortalece a relação JOSP e os aspectos biológicos. A Justiça Organizacional relaciona-se com o aspecto psicológico a partir das recompensas recebidas, pois o aspecto mais relevante na manifestação da JOSP foi a recompensa pelo esforço no trabalho, e a representativa do aspecto psicológico foi remuneração adequada. Desse resultado, percebe-se que a justiça na sua dimensão distributiva influencia o fator psicológico.

Considera-se que o modelo "Justiça Organizacional e Bem-Estar para a Qualidade De Vida no Trabalho" refletiu a realidade da Gestão da qualidade de vida no serviço público, pois os resultados decorrentes da modelagem foram condizentes com outros encontrados. Também se confirmou a relação de antecedência de JOSP em relação a todos os aspectos do modelo biopsicossocial organizacional, o que corrobora que ele seja um modelo dinâmico que permite relações com outros construtos, não só da gestão de pessoas, mas com outros aspectos da gestão organizacional.

As analises qualitativas do estudo contribuíram muito além da operacionalização dos constructos, pois permitiram verificar a importância de aspectos culturais, como a burocracia; ele não só influencia na implementação de práticas voltadas para a Qualidade de Vida no Trabalho em organizações públicas, mas também prejudica a QVT dos servidores, à medida que há morosidade na compra de equipamentos, manutenção de aspectos ergonômicos do ambiente de trabalho, além de impactar os aspectos referentes à valorização do servidor.

Os resultados do estudo refletem a necessidade que as instituições públicas têm em possuir estratégias bem definidas de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho, pois outro aspecto cultural do serviço público, o paternalismo, faz com que o servidor coloque toda a responsabilidade pela sua qualidade de vida na instituição, o qual não identifica que a Qualidade de Vida no Trabalho depende não só de um programa organizacional institucionalizado de gestão de QVT, mas também de ações individuais.

Em relação à institucionalização da Gestão de QVT, embora não fosse o objetivo desta tese, verificou-se que consiste em ações isoladas, que variam de acordo com o gestor de cada secretaria. Considerando que participaram da pesquisa servidores de 17 secretarias diferentes foi possível verificar que ações como implantação de ambulatório multiprofissional para atendimento do servidor, e do SESMT, embora sendo práticas da instituição, não são conhecidas por funcionários de algumas secretarias, principalmente daquelas mais distantes do prédio da prefeitura. Dentre as reivindicações para a melhoria da qualidade de vida dos funcionários, estão a disponibilização de um plano de saúde privado custeado pela instituição e a formulação de um plano de cargos e salários para os grupos de funções que ainda não o têm.

## 7.1 Contribuições

- Para os Docentes e discentes

Os resultados desse estudo contribuem para a teoria de que estabelecem relações entre os constructos Qualidade de Vida no Trabalho, Justiça Organizacional e Bem-Estar, a partir de um modelo inovador e integrativo, proporcionando que outros estudos possam ser realizados a partir das análises aqui desenvolvidas. Além disso, demostra que justiça é relevante para a Qualidade de Vida no Trabalho.

Contribui ainda a medida que desenvolveu uma série de instrumentos como questionários e roteiros sobre Qualidade de Vida no Trabalho com enfoque em instituições públicas municipais, que podem ser aplicados em outras instituições ou municípios.

- Para os Governantes e gestores

Contribui para a Gestão pública, fornecendo um conjunto de indicadores que podem facilitar a implementação de práticas de gestão de Qualidade de Vida no Trabalho voltadas para o Bem-Estar no Serviço Público, por meio de uma perspectiva biopsicossocial e organizacional.

Mais propriamente para a instituição estudada, contribui ao identificar os aspectos mais relevantes para cada constructo estudado, demonstrando o enfoque aos esforços de gestão a fim da promoção da Qualidade de Vida no Trabalho. Assim, um conjunto de práticas com vistas a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho para os servidores da instituição pesquisada deve privilegiar o atendimento aos problemas de saúde dos servidores, adequação salarial, possibilidade de interação entre a família e a instituição, melhorias nos processos de trabalho e recompensas pelo esforço no trabalho. Sendo que, os aspectos que apresentaram maior insatisfação e que demandam de ações mais imediatas são atendimento aos problemas de saúde e melhorias nos processos de trabalho.

- Para os servidores públicos

Esta tese ainda contribui para os servidores municipais, pois a partir da reflexão sobre sua Qualidade de Vida no Trabalho e as práticas institucionais é possível identificar a necessidade da autogestão da QVT, ou seja, do desenvolvimento de ações que podem partir do próprio indivíduo, como hábitos de alimentação e sono saudáveis, práticas de exercícios, não aderir a automedicação, desenvolver ações para lazer e socialização.

## 7.2 Limitações do Estudo

As limitações deste estudo apresentam-se, à medida que a unidade de análise são servidores públicos municipais locais, o que inviabiliza a generalização dos resultados para outros contextos, como esferas públicas estaduais e federais.

Outra limitação se deve ao fato de que algumas secretarias compõe a maior parte da amostra, uma vez que quatro secretarias concentram o maior número de funcionários, Ainda, houveram

respondentes que se voluntariaram para responder a pesquisa, o que alterou o número de respondentes inicial da secretaria.

Em relação ao instrumento, podem ser consideradas limitações o fato de utilizar NT - A Ação Não Existe na Instituição ou Não se Aplica na instituição, bem como utilizar o ponto neutro na escala de sete pontos.

### 7.3 Estudos futuros

A partir desta pesquisa e do modelo proposto, visto que foi aplicado num contexto local, estudos futuros podem utilizá-lo para analises regionais e nacional. Bem como, o estudo pode ser replicado em outro municípios do Paraná ou do Brasil, que tenham características semelhantes.

As relações estabelecidas nesta pesquisa entre os construtos podem ser testadas em outros contextos, como organizações do terceiro setor.

Outras relações entre os construtos podem ser testadas, considerando o contexto do serviço público.

No próprio município, pode ser desenvolvido um estudo sobre o nível de institucionalização da Qualidade de Vida no Trabalho, bem como, estudos sobre a implantação de práticas relacionadas à QVT.

**REFERÊNCIAS**

ADAMS, J. S. *Inequity in social exchange*. *In*: BERKOWITZ, L. (Org.). ***Advances in experimental social psychology***. New York: Academic Press, v. 2, p. 267-299, 1965.

_____. *Towards an understanding of inequity*. *In*: **The Journal of Abnormal and Social Psychology.** v. 67, n. 5, p. 422-436, 1963.

ADORNO, R. D. *et al.* A LDB/96 e a Qualidade de Vida no Trabalho: com a palavra os docentes da rede pública de Belo Horizonte....Revista de Ciências da Administração. Florianópolis, p. 70-92, jul. 2008. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/ index.php/adm/article/view/2175-8069.2008v10n20p70>. Acesso em: 06.02.2016.

ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de Recursos Humanos e Competitividade. *In*: VIEIRA, M. M. F; OLIVEIRA, L. M. B. (Org.). **Administração Contemporânea**: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999.

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

ALEXANDRINO, M. **Curso de Direito Descomplicado.** 16. ed. São Paulo: Método, 2008.

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

ALMEIDA, G. O. O impacto da justiça organizacional no sentimento de ineficácia profissional, comprometimento afetivo e percepção de saúde geral. *In*: **Anais do XXXIII Encontro da ANPAD – EnANPAD.** São Paulo, 2009, p.1-15.

ALMEIDA, G. O. *et al.* Justiça organizacional: implicações para o *burnout* e o comprometimento dos trabalhadores. *In*: **Anais do XXX Encontro da ANPAD – EnANPAD. S**alvador, p. 1-5, 2006.

ALVES, J. E. D.; CAVENAGHI, S. **Tendências demográficas, dos domicílios e das famílias no Brasil.** Rio de Janeiro: IE/UFRJ, Aparte, 2012.

_____. Transições urbanas e da fecundidade e mudanças dos arranjos familiares no Brasil. *In*: **Cadernos de Estudos Sociais**. Recife, v. 27, n. 2, p. 91-114, jul/ago 2012. Disponível em: <http://periodicos.fundaj.gov.br/index.php/CAD>. Acesso em: 05.02.2016.

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

ANDERSON, D. R. *et al.* **Estatística aplicada à administração e economia**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

ANDRADE, S. M. **Percepção de justiça distributiva no clima organizacional: um estudo sobre organizações brasileiras que buscam se destacar pela qualidade do ambiente de trabalho.** Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA-USP. São Paulo, 2010.

ANDRADE, S. M. Qualidade de Vida no Trabalho e Justiça Organizacional em Busca de Aproximações – Um Estudo Bibliométrico dos Artigos do EnANPAD 2004-2014. *In*: **Anais do XXIX Encontro da ANPAD – EnANPAD.** Belo Horizonte, p. 1-15, 2015

ANTÔNIO, F. A. A. **A díade gestor-subordinado: as relações entre a compatibilidade dos valores humanos e o estado pessoal de qualidade de vida no trabalho.** Dissertação de mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA-USP. São Paulo, 2011.

AQUINO, S. T. **Suma de teología**. Madrid : Biblioteca de Autores Cristianos, 1995.

ARAÚJO, C. A. Bibliometria: evolução história e questões atuais. Porto Alegre. **Em Questão**. v. 12, n. 1, p. 11-32, jan./jun. 2006. Disponível em: <http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/revistaemquestao/article/view/3707/3495> Acesso em 06.02.2016.

ARAUJO, R. F.; ALVARENGA, L. A bibliometria na pesquisa científica da pós-graduação brasileira de 1987 a 2007. *In*: **Encontros Bibli: Revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, Florianópolis, v. 16, n. 31, p. 51-70, mar. 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2011v16n31p51>. Acesso em: 06.02.2016.

ARELLANO, E. B. **Avaliação dos programas de qualidade de vida no trabalho – análise crítica das práticas das organizações premiadas no Brasil**. Tese de doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA-USP. São Paulo, 2008.

ARISTÓTELES. **Ética a nicômaco**. São Paulo: Edipro, 2007.

ASSMAR, E. M. L. *et al.* Justiça Organizacional: um modelo multidimensional para uso no Brasil. *In*: **Anais do I Congresso Brasileiro de Psicologia: Ciência & Profissão**. 2002, São Paulo.

ASSMAR, E. M L. *et al.* Justiça Organizacional: uma revisão crítica da literatura. *In*: **Psicologia: Reflexão e Crítica**. v. 18, n. 3, p. 443-453, 2005.

BARDIN. L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Editora Edições 70, 1977.

_____. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 1994.

BASÍLIO, M. A. **As relações entre bem-estar no trabalho e participação em programas organizacionais de promoção da saúde**. 2005. Dissertação de mestrado. Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2005.

BEYEA, S.; NICOLL, L. H. *Learn more using focus group*. *In*: **Association Of Operating Room Nurses Journal**. Denver, v. 71, n. 4, p. 897-890, 2000a.

BIES, R. J.; MOAG, J.S. *Interactional justice: communication criteria of fairness*. *In*: LEWICKI, R. J.*et al* (Org.). **Research on negotiation in organizations**. Greenwich: Jairpress, p. 43-55, 1986.

BRIGHT, D. S.; FRY, R. E. *Introduction: Building ethical, virtuous organizations*. *In*: **Journal of Applied Behavioral Science**. v. 49, p. 5-12, 2013.

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

CHIN, W. W. *The partial least squares approach to structural equation modeling*. *In*: **Modern methods for business research**. v. 295, n. 2, p. 295-336, 1998.

CHIN, W. W. *et al. A partial least squares latente variable modeling approach for measuring interaction effects: results from a monte Carlo Simulation Study and na eletronic-mail Emotion/adoption Study*. *In*: **Information Systems Research**. v. 12, n. 2, p.189-217, june 2003,

COHEN, J. ***Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences***. 2nd ed. New York: Psychology Press, 1988.

COLQUITT, J. A. *On the Dimensionality of Organizational Justice: A construct validation of a Measure*. *In*: **Journal of Applied Psychology**. v. 86, n. 3, p. 368-400, 2001.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed., Porto Alegre: Bookman, 2011.

COSTA, L. V. *et al.* O Poder Preditivo de Percepção de Justiça Sobre Suporte Organizacional e Seu Impacto Sobre o Comprometimento Afetivo. *In*: **Anais do XXXVI Encontro da ANPAD – EnANPAD.** Rio de Janeiro, p. 1-15, 2012.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto.** Porto Alegre: Artmed, 2010.

CROPANZANO, R.; AMBROSE, M. L. *Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda*. *In*: GREENBERG, J. ; CROPANZANO, R. (Org.) **Advances in organizational justice.** Lexington, MA: New Lexington Press, p. 119-151, 2001.

DALLARI, A. A **O que é funcionário público**. São Paulo: Brasiliense; 1989.

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas Na Construção De Escalas Tipo Likert: O Número De Itens E A Disposição Influenciam Nos Resultados? *In*: **Revista Gestão Organizacional – RGO.** v. 6, ed. Especial,p. 161-174, 2013.

DANNA, K.; GRIFFIN, R. *W. Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature*. *In*: **Journal of Management**. p. 357-384, 1999.

DESSEN, M. C.; PAZ, M. G. T. Indicadores de Bem-estar Pessoal nas Organizações: em busca de uma avaliação. *In*: **Anais do XXXIII Encontro da ANPAD – EnANPAD.** São Paulo, p. 1-112, 2009.

DEUS, D. P. **Qualidade de vida no trabalho:** análise de um modelo mediacional. Dissertação de mestrado. Universidade Católica de Goiás, Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia, 2006.

DEUTSCH, M. ***Distributive justice****: a socialpsychological perspective*. New Haven: Yale University, 1985.

DIENER, E. *et al.* ***Well-Being for Public Policy***. Oxford: Oxford University, 2009.

DINNER, E. *Subjective well-being*. *In*: ***Psycgological Bulletin,*** v.95, páginas 542 a 575, 1984.

DUNN, S. C. *et al. Latent variables in business logistics research: Scale development and validation*. *In*: **Journal of Business logistics**. v. 15. n. 2, p. 145-172, 1994.

EASTERBY-SMITH, M. *et al.* **Pesquisa gerencial em administração:** um guia para monografia, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultoria. São Paulo: Pioneira, 1999.

EDMUNDS, H. ***The focus group research handbook***. Chicago: NTC Business Books, 1999.

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

FERRARI, A. T. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

FERREIRA, M. C. *et al.* Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Serviço Público Federal: O Descompasso entre Problemas e Práticas Gerenciais. *In*: **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. v. 25, n. 3, p. 319-327, jul/set 2009.

FERREIRA, R. R. *et al.* Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores. *In*: **Revista de Administração da Universidade de São Paulo.** v. 44, n. 2, p.147-157, abr./maio/jun. 2009. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1363>. Acesso em: 05.05.2015.

FIELD, A. **Descobrindo a Estatística utilizando o SPSS**. 2 ed. Artmed. 2009.

FILENGA, D.; SIQUEIRA, M. M. M. O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. *In*: **Revista de Administração da Universidade de São**

**Paulo**. v. 41, n. 4, p.431-441, out./nov./dez. 2006. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1206>. Acesso em: 05.02.2015.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. *In*: FLEURY, M. T. L.. (Org.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, v. 1, p. 11-34, 2002.

FOGAÇA, N.; COELHO JUNIOR, F. A. A hipótese "trabalhador feliz, produtivo": o que pensam os servidores públicos federais. *In*: **Cadernos EBAPE.BR.** Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, p. 759-775, out./dez. 2015.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. *Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement erro*r. *In*: **Journal of Marketing Research**. v.18, n. 1, p. 39-50, 1981.

FRANÇA, B. H . **O Barnabé**: consciência política do pequeno funcionário público. São Paulo: Cortez; 1993.

FREITAS, H. *et al.* Método de Pesquisa *Survey*. *In*: **Revista de Administração.** São Paulo, v. 35, n. 3, p.105-112, jul./set., 2000.

GALHANONE, R. F. **Valor percebido pelo consumidor de produtos de luxo: proposição de um modelo teórico**. Tese de doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA-USP. São Paulo, 2013.

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

GIANNETTI, E. **Felicidade:** diálogos sobre bem-estar na civilização. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1995.

GOMIDE Jr., S. Justiça nas Organizações *In*: SIQUEIRA M. M. M. *et al* (Org). **Cidadania, Justiça e Cultura nas Organizações**: estudos psicossociais. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, p. 105-162, 2002.

GOSLING, M; GONÇALVES, C. A Modelagem por equações estruturais: Conceitos e aplicações. *In*: **FACES – Revista de Administração**. Belo Horizonte, v. 2, n. 2, p. 83-95, ago./dez., 2003.

GOULART, I. B.; SAMPAIO, J. R. Qualidade de Vida no Trabalho: uma análise da experiência de empresas brasileiras. *In*: SAMPAIO, J. R. **Qualidade de Vida, Saúde mental e Psicologia Social:** estudos contemporâneos II. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

GREENBAUN, T. L. ***Moderating focus groups: a practical guide for group facilitation***. Thousand Oaks: Sage, 2000.

GREENBERG, J. *Organizational justice: yesterday, today and tomorrow*. *In*: **Journal of Management**. v. 16, p. 399-432, 1990.

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

HAIR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR, J. F. *et al.* ***A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (*PLS-SEM*)**. Los Angeles: Sage, 2014.

HARRISON, R. V. ***Person – environment Fit and Job Stress****; Stress at Work.* Chichester: John Wiley and Sons, 1978.

HENSELER, J. *et al. The use of partial least squares path modeling in international marketing. In*: **Advances in International Marketing**. v. 20, p. 277-319, 2009.

HOBBES, T. **Leviatã**. São Paulo: Martin Claret, 2007.

HOMANS, G. C. *Social Behavior as Exchange*. *In*: **Amerivan Journal of Sociology**, v. 63, p. 597-606, 1958.

_____. ***Social behavior****: its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace & World, 1961.

HOX, J. J.; BECHGER, T. M. *An introduction to structural equation modeling*. *In*: **Family Science Review**. v. 11, p. 354-373, 1998.

HOYLE, R. H. ***Structural equation modeling:*** *Concepts, issues and applications*. Thousand Oaks: Sage, 1995.

HULLAND, J. *Use of Partial Least Squares* (*PLS*) *in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies*. *In*: **Strategic Management Journal.** v. 20, p. 195-224, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Organização e divisão territorial**. Disponível em: <ftp://geoftp.ibge.gov.br/organizacao_territorial/divisao_territorial/2014/>. Acesso em 10.01.2015.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. Comunicados do IPEA n. 160: Um Retrato de Duas Décadas do Mercado de Trabalho Brasileiro Utilizando a Pnad. 07.10. 2013.

MOTA, C. V. Mulheres e mais velhos "elevam" a pressão sobre mercado de trabalho. Jornal Valor econômico. 04.01.2016. Disponível em: http://www.valor.com.br/ brasil/4375978/mulheres-e-mais-velhos-elevam-pressao-sobre-mercado-de-trabalho>. Acesso em 10.01.2016.

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

KANIKADAN, A. Y. S; LIMONGI-FRANÇA, A. C. A Qualidade de Vida no Trabalho dos Professores de Inglês. *In*: **Review of Business Management – RBGN**. São Paulo, v. 9, n. 25, p. 59-80, set./dez. 2007.

KANIKADAN, A. Y. S. **A qualidade de vida no trabalho dos professores de inglês: aplicação dos modelos de análise biopsicossocial e de competência do bem-estar organizacional.** Dissertação de mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA-USP. São Paulo, 2005.

LENGNICK-HALL, M. L. *et al. Strategic human resource management: the evolution of the field*. *In*: **Human Resource Management Review.** v. 19, n. 2, p. 64-85, 2009.

LEVENTHAL, G. S. *What should be done with equity theory*? *New approaches to the study of fairness in social relationships*. *In*: GERGEN, K. *et al* (Org.). ***Social exchange***: *Advances in theory and research*. New York: Plenum Press, p. 27-55, 1980.

LIKERT, R. *A technique for the measurement of attitudes*. *In*: **Archives of Psychology**. n. 140, p. 44-53, 1932.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000**. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA-USP. São Paulo, 1996.

_____. Promoção de saúde e qualidade de vida no trabalho: o desafio da gestão integrada. *In*: ROSSI, A. M. *et al* (Org). **Stress e Qualidade de vida no trabalho**: o positivo e o negativo. São Paulo: Atlas, 2009a.

_____. **Relatório da Consulta no XYZ Sobre Expectativas, Ações e Programas De Qualidade De Vida No Trabalho**. Relatório Técnico. 2009b.

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

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

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

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; KANIKADAN, A. Y. S. A Construção de um Instrumento de Vida no Trabalho. *In*: **REAd**. v. 54 (12), p. 1-23, 2006.

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

LOCKE, E. A. *The nature and causes of job satisfaction*. *In*: DUNNETTE, M. P. (Org.). ***Handbook of Industrial and Organizational Psychology***. Chicago: Rand-McNally, p. 1294-1349, 1976.

LODAHL, T. M.; KEJNER, M. *The definition and measurement of job involvement*. *In*: **Journal of Applied Psychology**. v. 49, p. 23-33, 1965.

MAINARDES, E. W. *et al.* Percepções dos Conceitos de Qualidade e Gestão pela Qualidade Total: estudo de caso na universidade. *In*: **GESTÃO.Org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional.** v. 8 (2), p. 279-297, mai./ago. 2010.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**. Uma orientação aplicada. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARQUES, A. L. *et al.* Qualidade de Vida no Trabalho e Estresse Ocupacional na Polícia Militar de Minas Gerais. *In*: **Revista de Psicologia Saúde Mental e Segurança Pública**. v. 3, p. 53-58, 2003.

MARQUES, A. L. *et al.* Resistência à Mudança e Impactos na Qualidade de Vida e Satisfação no Trabalho: um estudo com servidores públicos do Estado de Minais Gerais. *In*: **Anais do Encontro de Administração Pública e Governo da ANPAD**. Salvador, p. 1-16, 2012.

MARQUES, J. M. **Testes estatísticos para cursos das áreas biológicas e da saúde com uso do computador**. Curitiba: Domínios do Saber, 2004.

MEDEIROS, J. P. **Qualidade de Vida no Trabalho da EMATER-RN**: validação de um instrumento síntese de pesquisa e diagnóstico. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2007.

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

MENDONÇA, H. **Retaliação Organizacional:** o impacto dos valores e da justiça. Tese de doutorado. Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília – UnB. Brasília, 2003.

MINAYO, M. C. S. *et al.* Qualidade de Vida e Saúde: um debate necessário. *In*: **Ciência e Saúde Coletiva**. v. 05 (01), p. 7-18, 2000.

MONTESQUIEU, C. S. **O espírito das leis**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

MORGAN, D. ***Focus group as qualitative research***. 2nd, ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. *In*: **RAE – Revista de administração de empresas**. São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, set. 2001.

MOSCAROLA, J. ***Enquêtes et Analyse de donnés avec le Sphinx***. Paris: Libraire Vuibert, 1990.

MOWDAY, R. T. *et al. The measurement of organizational commitment. In*: **Journal of Vocational Behavior**. v. 14, p. 224-247, 1979.

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

NASCIMENTO, A. L. *et al.* Antecedentes do comprometimento no trabalho: a Percepção de um Grupo de Gestores Públicos sobre o Papel da Justiça Organizacional, do Suporte Organizacional e Social. *In*: **Anais do XXXVI Encontro da ANPAD – EnANPAD.** Rio de Janeiro, p. 1-14, 2012.

NEIVA, E. R. *et al.* Bem-estar no trabalho em contexto de mudança organizacional: o impacto dos fatores de contexto, de processo e o papel mediador da justiça organizacional. *In*: **Anais do XXXVIII Encontro da ANPAD – EnANPAD.** Rio de Janeiro, p. 1-16, 2014.

NESPECA, M.; CYRILLO, D. C. Qualidade de vida no trabalho de funcionários públicos: papel da nutrição e da qualidade de vida. *In*: **Acta Scientiarum. Health Sciences**. Maringá, v. 33, n. 2, p. 187-195, 2011.

NOGUEIRA, R. N; SANTANA, J. P. Gestão de Recursos Humanos e Reformas do Setor Público: Tendências e Pressupostos de uma Nova Abordagem. Documento elaborado sob encomenda do Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Organização Pan-Americana da Saúde. *In*: **Workshop on Global Health Workforce Strategy.**, Annecy: Organização Mundial da Saúde, dez. 2000.

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

OGATA, A. **A qualidade de Vida no Trabalho e a Responsabilidade Social**. Salvador: Casa da Qualidade Editora Ltda., 1996 [2004]. Disponível em: <http://www.abqv.org.br/artigos,php?id=57>. Acesso em 10.07 2012.

OLIVEIRA, F. M.; STAHL, N. S. P. Análise de variância aplicada em pesquisas sociais. *In*: **Linkania**. 7. ed., v. 1, artigo n. 2, set./dez. 2013.

OLIVEIRA, M.; FREITAS, H. M. R. *Focus group* - pesquisa qualitativa: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento. *In*: **Revista de Administração da USP – RAUSP.** São Paulo, v. 33, n. 3, p. 83-91, jul./set. 1998.

PACHECO, V. A. **Qualidade de vida no trabalho, bem-estar e mal-estar sobre a ótica de uma agencia reguladora no Brasil**. Dissertação de Mestrado. Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, 2011.

PAIVA, K. C. M.; COUTO, J. H. Qualidade de vida e estresse gerencial "pós-choque de gestão": o caso da Copasa-MG. *In*: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro v. 42, n. 6, p. 1189-1211, 2008.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *In*: **Avaliação Psicológica**. Porto Alegre, v. 7, n. 1, p. 11-22, abr. 2008.

PEREIRA, J. B. C. *et al.* Percepção de Justiça Organizacional Distributiva diante das Ações Organizacionais que Oferecem Recursos e Oportunidades à Diversidade. *In*: **Anais do XXXV Encontro da ANPAD – EnANPAD.** Rio de Janeiro, p. 1-17, 2011.

PEREIRA, J. C. R. **Análise de dados qualitativos.** São Paulo, EDUSP, 1999.

_____. **Bioestatística em outras palavras**. São Paulo: EDUSP, 2010.

PEREIRA, L. C. B. Da administração pública burocrática à gerencial. *In*: **Revista do Serviço Público**. v. 120, n. 1, p. 7-40, jan./abr. 1996.

PILATTI, L. A. Qualidade de vida no trabalho e teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades-limite das organizações. *In*: **Revista Brasileira de Qualidade de Vida.** v. 04 (01), p. 18-24, 2012.

PILATI, R.; LAROS, J. A. Modelos de equações estruturais em Psicologia: Conceitos e Aplicações. *In*: **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. v. 23 n. 2, p. 205-216, abr./jun. 2007.

PLATÃO. **A República**. Bauru: EDIPRO, 1994.

PREARO, L. C. **Os serviços públicos e o bem-estar subjetivo da população: uma modelagem multigrupos baseda em mínimos quadrados parciais**. Tese de doutorado.. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA-USP. São Paulo, 2013.

RABELO-SANTOS, A. C.; ODELIUS, C. Percepção de Justiça Organizacional de Sistemas de Remuneração em Organizações. *In*: Revista Alcance – Eletrônica, UNIVALI, v. 15, n. 02, p. 226-242, mai./ago. 2008

RAI, G. S. *Organizational Justice and Quality of Working Life: A Road That Leads to a Virtuous Organization*. *In*: **Journal of Social Service Research**. v. 41:2, p. 269-294, 2015.

RAWLS, J. A. ***Theory of Justice***. Cambridge :Harvard University Press, 1971.

REDDY. M. L.; REDDY. P. M. *Quality of work life of employees: emerging dimensions*. *In*: **Asian Journal of Management Research**. v.1, n. 2, p827-839, 2010.

REEVES, C.; BEDNAR, D. *Defining quality: alternatives and implications*. *In*: **The Academy of Management Review.** v. 19, n. 3, p. 419-445, 1994.

REGO, A. Comprometimento afectivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. *In*: **Revista de Administração Contemporânea.** v.6, n. 2, p. 209-241, mai./ago. 2002.

_____. Justiça nas organizações – na senda de uma nova vaga? *In*: RODRIGUES, S.B.; CUNHA, M. P. (Orgs.). **Estudos organizacionais**: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, p. 306-334, 2000.

REGO, A.; SOUTO, S. A. Percepção de Justiça como Antecedente do Comprometimento Organizacional: Um Estudo Luso-Brasileiro. *In*: **Revista de Administração de Empresas – RAE**. v. 8, n. 1, p. 151-177, jan./mar. 2004.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985

RINGLE, C. M. *et al.* Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *In*: **Revista Brasileira de Marketing**. v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014.

ROBBINS, J. M. *et al. Perceived unfairness and employee health: A meta-analytic integration*. *In*: **Journal of Applied Psychology**. v. 97(2), p. 235-272, 2012.

ROUSSEAU. **Contrato Social**, São Paulo: Editora Martins Fontes, Livro II, Cap. VI, p. 46, 1762.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. *On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well being*. *In*: **Annual Review of Psychology**. v. 52, p. 141-166, 2001.

RYFF, C. D. *Hapiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being*. *In*: **Journal of Personality and Social Psychology**. v. 57, n. 6, p. 1069-1081, 1989.

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

SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M. (Org.). **Qualidade e vida no trabalho:** abordagens e fundamentos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

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

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

SANTOS, A. R.; ODELIUS, C. C. Percepção de Justiça Organizacional de Sistemas de Remuneração em Organizações Públicas. **Revista Alcance Eletrônica**, v. 15, n. 02, UNIVALI, p. 226-242, mai./ago. 2008

SCHIRRMEISTER, R. **Qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional:** um estudo em equipes multicontratuais em um instituto de pesquisa tecnológica. Dissertação de mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA-USP. São Paulo, 2006.

SEIDL, E. M. F.; ZANNON, C. M. L. C. Qualidade de vida e saúde: aspectos conceituais e metodológicos. *In*: **Cadernos de Saúde Pública – CSP**. Rio de Janeiro, v. 20(2), p. 580-588, mar./abr., 2004

SELLTIZ, C. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2 ed. São Paulo: Editora EDUSP, 1967.

SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987.

SILVA, K. V. Percepção de justiça organizacional de sistema de remuneração – ministério da cultura. *In*: PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (Org.) **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público/organizado**. Brasília: ENAP, p. 263-280, 2010.

SIQUEIRA, M. M. M.; AMARAL, D. J. Relações entre Estrutura Organizacional e Bem-Estar Psicológico. *In*: **REA – Revista Eletrônica de Administração**. v. 5, n. 1, 2006.

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAN, V. A. R. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *In*: **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. v. 24, n. 2, p. 201-209, 2008.

SOUZA, C. S. Análise da Qualidade de Vida no Trabalho dos Profissionais de Enfermagem: estudo nos prontos socorros dos hospitais no Espírito Santo. *In*: **Anais do XXXVI Encontro da ANPAD – EnANPAD.** Rio de Janeiro, p. 1-13, 2012.

STEFANO, S. **Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e o bem-estar organizacional: um estudo comparativo em duas instituições financeiras internacionais**. Tese de doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA-USP. São Paulo, 2008.

STREINER, D. L. *Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn´t matter*. *In*: **Journal of Personality Assessment**. v. 80, p. 217-222, 2003.

SUBMAN, S.; BRADBURN, N. M. ***Asking questions:*** *a pratical guide to questionnaire desingn*. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

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

TENENHAUS, M. *et al. PLS Path Modeling*. *In*: **Computational Statistics & Data Analysis**. v. 48, p. 159-205, 2005.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Abordagem Quantitativa, Qualitativa e a utilização da Pesquis-Ação nos Estudos Organizacionais. *In*: **Anais da XXVI ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Fortaleza, [sn], p. 1-9, 2006.

THE WHOQOL GROUP. *The World Health Organization Quality of Life Assessment: position paper from the World Health Organization*. *In*: **Social Science & Medicine**. v. 41, p. 1403-1410, 1995.

THIBAUT, J. W.; WALKER, L. ***Procedural justice****: a psychological analyses*. New York: Erlbaum, Hillsdale, 1975.

TIMOSSI, L. S. *et al.* Adaptação do Modelo de Walton para Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho. *In*: **Revista da Educação Física**. v. 20 (3), p. 395-405, 2009.

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

ULRICH, D. **Recursos Humanos**: Novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Editora Futura, 2000.

URBACH, N.; AHLEMANN. F. *Structural Equation modeling in Informations Systems Research Using Partial Least Squares*. *In*: **Journal os information Technology Theory and Application**. v. 11, n. 2, p. 5-40, jun. 2010.

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

VEHKALAHTIN, K. *et al.* ***Estimation of reliability: a better alternative for Cronbach's alpha. Reports in Mathematics***. Finland: University of Helsinki, Department of Mathematics and Statistics, 2006.

VEIGA, L.; GONDIM, S. M. G. A utilização de métodos qualitativos na ciência política e no marketing político. *In*: **Opinião Pública**. v. 2(1), p. 1-15, 2001.

VILAS BOAS, A. A.; MORIN, E. Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho para Professores de Instituições Públicas de Ensino Superior: uma comparação entre Brasil e Canadá. *In*: **Anais do XXXVII Encontro da ANPAD – EnANPAD.** Rio de Janeiro, p.1-16, 2013.

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

WARR, P. B *Well-being and the workplace*. *In*: KAHNEMAN, D. *et al* (Org.). ***Well-being: the foundations of hedonic psychology.*** New York: Russel Sage Foundation, p. 392-412, 2003.

_____. ***Work, happiness and unhappiness***. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.

WESTLEY, W. A. *Problems and solutions in the quality of working life*. *In*: **Human Relations**. Londres, v. 32, n. 2, p. 113-123, feb. 1979.

WETZELS, M.; ODEKERKEN-SCHRÖDER, G.; OPPEN, C.V. *Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: guidelines and empirical illustration. In*: **MIS Quarterly.** v. 33, n. 1, p. 177-195, 2009.

# APÊNDICE 1 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – USP
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – FEA
**PESQUISA – QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

FEAUSP

Prezado(a) Servidor(a)!

Este questionário tem por finalidade a construção da base de dados para a Tese de Doutorado, cuja área de pesquisa é a qualidade de vida no trabalho e tem como objetivo apresentar um modelo de qualidade de vida para Servidores Públicos Municipais. Encarecidamente pedimos não mais que 15 minutos do seu já escasso tempo, pois dependemos da sua colaboração para que os objetivos da pesquisa sejam alcançados. Em caso de dúvida, contate-nos: e-mail: prof.sandraandrade@hotmail.com – Fone: (42) 9926-0867.
Asseguramos o sigilo e o anonimato das informações aqui prestadas.

Desde já agradecemos a sua valiosa colaboração!

Sandra Mara de Andrade
Doutoranda – FEA/USP

Prof. Drª. Ana C. Limongi França
Professora Orientadora – FEA/USP

## BLOCO I - QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Atribua notas de 1 a 7 de modo que expresse a sua **SATISFAÇÃO** com a qualidade das ações da sua Instituição para a sua Qualidade de Vida no Trabalho. Legenda:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Totalmente Insatisfeito | O | O | O | O | O | O | O | Totalmente Satisfeito |
| | | | | ↑ Neutro | | | | |

NT = A Ação Não Existe na Instituição ou Não se Aplica

### 1 ASPECTOS BIOLÓGICOS

| Marque o seu grau de satisfação em relação à cada um dos itens abaixo: | NT | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.1 Palestras e eventos que promovam a saúde no trabalho | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 1.2 Ações que promovam o controle dos riscos ergonômicos e ambientais | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 1.3 Atendimento aos problemas de saúde do servidor | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 1.4 Oportunidade de realizar ginástica laboral | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 1.5 Disponibilização de plano de saúde pela Instituição | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 1.6 Refeitório/restaurante no ambiente de trabalho | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 1.7 O estado geral de saúde dos colegas e superiores | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 1.8 Convênios com academias e farmácias | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 1.9 Ambulatório multiprofissional | O | O | O | O | O | O | O | O |

### 2 ASPECTOS PSICOLÓGICOS

| Marque o seu grau de satisfação em relação à cada um dos itens abaixo: | NT | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2.1 Critérios para processos de contratação e de comissionamento | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 2.2 Forma de avaliação do desempenho do meu trabalho | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 2.3 Clima de companheirismo entre as pessoas | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 2.4 Práticas de ações de espiritualidade no local de trabalho | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 2.5 Salário adequado ao trabalho realizado | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 2.6 Ausência de interferência na vida pessoal -não levar trabalho para casa | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 2.7 Segurança no emprego - estabilidade | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 2.8 Horário de trabalho adequado | O | O | O | O | O | O | O | O |

| 3 Aspectos Sociais | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Marque o seu grau de satisfação em relação à cada um dos itens abaixo: | NT | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.1 Oportunidade para distração (práticas esportivas, lazer, eventos culturais e hobbies etc.) | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 3.2 Atendimento aos filhos (creche, escola, plano de saúde) | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 3.3 Financiamento para cursos externos (faculdade, inglês, cursos técnicos, profissionalizantes etc.) | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 3.4 Eventos de confraternização entre os servidores (por exemplo: festa de final de ano, aniversários, cafés) | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 3.5 Possiblidade de interação entre a família e a instituição que trabalha | O | O | O | O | O | O | O | O |

| 4 Aspectos Organizacionais | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Marque o seu grau de satisfação em relação à cada um dos itens abaixo: | NT | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.1 Imagem que os funcionários têm da instituição | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 4.2 Oportunidade de treinamento e de desenvolvimento profissional | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 4.3 Melhorias nos processos de trabalho | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 4.4 Uso de novas tecnologias | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 4.5 Oportunidade de participar de processos de tomada de decisão | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 4.6 Qualidade dos procedimentos admin. visando a redução da burocracia | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 4.7 Ações de valorização do servidor | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 4.8 Plano de cargos carreiras e salários | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 4.9 SESMT - Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 4.10 Aspecto social do trabalho desenvolvido | O | O | O | O | O | O | O | O |

| 5 Aspectos de Justiça Organizacional | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Marque o seu grau de satisfação em relação à cada um dos itens abaixo: | NT | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5.1 As recompensas justas pelo meu trabalho | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 5.2 As recompensas de acordo com a minha contribuição para a instituição | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 5.3 As recompensas pela minha experiência | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 5.4 Recompensas pelo esforço que dispendo no trabalho | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 5.5 Conhecer os critérios para decisões que afetam as pessoas (por exemplo: para movimentação salarial e bonificações, processos disciplinares, sistemas de avaliação de desempenho, etc.) | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 5.6 Ter legislação de fácil entendimento e acesso para processos que afetam as pessoas (por exemplo: para contratação, promoção e sanção, etc.) | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 5.7 Ter regras claras e definidas a partir de informações precisas | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 5.8 Interação entre empregados e superiores | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 5.9 Tratamento digno e de respeito que o superior tem comigo | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 5.10 Sinceridade de franqueza com que o superior me trata | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 5.11 Clareza na comunicação dos critérios de promoção e sanções, pela chefia | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 5.12 Receber do superior informações, explicações e justificativas sobre as decisões que afetam as pessoas | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 5.13 As informações recebidas do superior, sobre a forma de como fazer o trabalho, me permitem aprender e fazer melhor o meu trabalho | O | O | O | O | O | O | O | O |

## Bloco II - Qualidade de Vida no Trabalho

Neste bloco queremos saber sua opinião sobre o que significa Qualidade de Vida no Trabalho para você. Dentre as palavras a seguir indique por ordem de importância TRÊS PALAVRAS que expressem qualidade de vida no trabalho:

| | | | |
|---|---|---|---|
| companheirismo | credibilidade | harmonia | humanismo |
| justiça | motivação | saúde | segurança |
| realização pessoal | reconhecimento | responsabilidade | valorização |

outra: .....

**LEGENDA:** 1= mais importante .....

2= segunda mais importante .....

3= terceira mais importante .....

## Bloco III - Estado Pessoal de QVT

### 6 Bem-Estar no Trabalho

| Marque a intensidade equivalente para cada uma das assertivas abaixo | NT | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 6.1 Sensação de bem-estar no trabalho (eustresse) | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 6.2 Estado geral de nervosismo e tensão pessoal no trabalho (distresse) | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 6.3 Satisfação com o seu modo próprio de viver o dia a dia e estilo de vida dentro e fora do trabalho | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 6.4 Importância da qualidade de vida no trabalho para o resultado final do seu trabalho | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 6.5 Adequação das Ações de Qualidade de Vida no Trabalho do seu Órgão Municipal para as suas necessidades pessoais | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 6.6 Quantidade de tempo que dedico ao trabalho e questões da vida pessoal | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 6.7 Grau de Insatisfação geral com o trabalho | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 6.8 Meu sentimento de realização proporcionado pelo trabalho | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 6.9 Impacto do meu desempenho no trabalho para minha autoestima pessoal | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 6.10 Satisfação com a relação entre os objetivos do Meu Órgão Municipal e minha Identidade como servidor Público | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 6.11 Quanto sinto que estou feliz no meu trabalho | O | O | O | O | O | O | O | O |

| 7 Marque a intensidade de ocorrências para cada uma das situações abaixo (considere os últimos 3 meses). | Muitas Vezes | Algumas vezes | Poucas vezes | Raramente | Nunca | Comentários |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 7.1.Utilizou remédios para dores específicas? | O | O | O | O | O | |
| 7.2 Ganhou peso? | O | O | O | O | O | |
| 7.3 Sofreu internação em hospital? | O | O | O | O | O | |
| 7.4 Foi atendido em pronto-socorro? | O | O | O | O | O | |
| 7.5 Utilizou o convênio médico? | O | O | O | O | O | |
| 7.6 Utilizou o serviço de saúde público? | O | O | O | O | O | |
| 7.7 Faltou ao trabalho por mal-estar ou doença? | O | O | O | O | O | |

## BLOCO IV. DADOS GERAIS

1.1 Gênero

O Masculino
O Feminino

1.2 Ano de Nascimento: [ ..... ]

1.3 Estado Civil

O Solteiro
O Casado ou União Estável
O Divorciado
O Outro

1.4 Escolaridade (nível completo)

O Ensino Fundamental
O Ensino Médio
O Ensino Superior
O Especialização
O Mestrado / Doutorado

1.5 Regime da Contratação

O Cargo em Comissão
O Concurso Público
O CLT
O Estagiário

1.6 Faixa Salarial (em R$)

O até 788,00
O de 788,01 até 1.576,00
O de 1.576,01 até 2.364,00
O de 2.364,01 até 4.728,00
O de 4.728,01 até 9.456,00
O acima de 9.456,01

1.7 Cargo/Função: .....

1.8 Tempo que está na Instituição: [ ..... ] anos

1.9 Sindicalizado? O Sim O Não

1.10 Secretaria

O Administração
O Agricultura
O Assistência Social
O Comunicação Social
O Educação e Cultura
O Esportes e Recreação
O Secretaria Executiva
O Finanças
O Habitação e Urbanismo
O Indústria, Comércio e Serviços
O Meio Ambiente
O Ouvidoria
O Procuradoria
O Obras, Serviços Urbanos e Trânsito
O Saúde

1.11 Tem dependentes?:

O Sim O Não

Se sim, quantos? Filhos ( )
Familiares ( )
Outros ( )

1.12 Estuda?

O Não O Sim | Se sim, quantas horas ( )
O que? .....

Estuda no trabalho?

O Não O Sim | Se sim, quantas horas ( )

Carga horária semanal no serviço público.... ( ) hs

Carga horária de trabalho semanal em outras atividades (atividades domésticas ou outra atividade profissional ..... ( ) hs

Horas semanais de descanso ..... ( ) hs

Você acredita que esta pesquisa poderá ser utilizada para as ações de Qualidade de Vida no Trabalho na sua Instituição? NÃO ( ) SIM ( ) Por quê?

.....

.....

O que você mais gostou dessa pesquisa?

.....

.....

.....

O que você menos gostou dessa pesquisa?

.....

.....

.....

Horário da aplicação:
Tempo de duração:
Aplicador:

# APÊNDICE 2 – TEMO DE CONSENTIMENTO (ENTREVISTAS E *FOCUS GROUP*)

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
Programa de Pós-Graduação em Administração
Doutorado em Administração

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Caro participante

Agradecemos o atendimento ao convite para participar da nossa pesquisa acadêmica sobre Qualidade de Vida no Trabalho de servidores públicos Municipais. Os principais elementos do estudo são Justiça Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho - QVT.

O estudo é de natureza impessoal, garantimos todo o respeito à sua privacidade, ou seja, o nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa, de qualquer forma, identificar os participantes, será mantido em sigilo. Os dados são confidenciais e os resultados serão tratados de forma agrupada, de modo que os participantes não serão identificados.

Para tanto, pedimos que leia atentamente a Declaração a seguir e complete seus dados para fins de proteção ao participante e ao pesquisador quanto ao uso dos dados fornecidos e estarão disponíveis na tese de doutorado a partir de maio de 2016.

Sua participação será muito importante e colocamo-nos à disposição para quaisquer novos esclarecimentos.

Ms. Sandra Mara de Andrade (doutoranda)
Profa. Dra. Ana Cristina Limongi-França (orientadora da tese)

**DECLARAÇÃO** - Declaro que li e entendi todas as informações presentes neste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e tive a oportunidade de discutir as informações deste termo e eu estou satisfeito com as respostas. Entendo que receberei uma via assinada e datada deste documento e que outra via assinada e datada será arquivada nos pelo pesquisador responsável do estudo. Manifesto meu livre consentimento em participar, estando totalmente ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por minha participação.

Autorizo o uso de minha imagem e áudio para fins da pesquisa, sendo seu uso restrito para fins análise e compilação de informações, não sendo permitida a veiculação de imagem ou áudio, bem como não sendo permitido o uso do meu nome.

| **Dados do participante da pesquisa** | |
|---|---|
| Nome: | |
| Telefone: | |
| E-mail: | |

Local, _____ de _____ de _____.

_____ Assinatura do participante da pesquisa

_____ Assinatura do Pesquisador

**CONTATO:** Os pesquisadores envolvidos neste estudo de doutorado são: Sandra Mara de Andrade, aluna do Doutorado em Administração da FEA-USP, a qual é orientada pela professora Doutora Ana Cristina Limongi França: climongi@usp.br/ www.fea.us.br O contato com a pesquisadora pode ser feito pelo telefone (42)9926-0867 e pelo e-mail prof.sandraandrade@hotmail.com.