



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS
UNIDADE DE LUZIÂNIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO, EDUCAÇÃO E
TECNOLOGIAS

ÍCARO GABRIEL GOMES DE SOUZA

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA PERCEPÇÃO DOS
COLABORADORES: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA
RECONHECIDA POR SUAS PRÁTICAS

Luziânia - GO

2025



ÍCARO GABRIEL GOMES DE SOUZA

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA PERCEPÇÃO DOS
COLABORADORES: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA
RECONHECIDA POR SUAS PRÁTICAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Educação e Tecnologias, ofertado pela Unidade de Luziânia da Universidade Estadual de Goiás, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Gestão, Educação e Tecnologias.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Roseli Vieira Pires

Luziânia - GO

2025

S729q Souza, Ícaro Gabriel Gomes de
Qualidade de vida no trabalho na percepção dos colaboradores:
estudo de caso em uma instituição pública reconhecida por suas
práticas / Ícaro Gabriel Gomes de Souza. – Luziânia, 2025.
114 f.

Dissertação apresentada à Universidade Estadual de Goiás (UEG) -
Unidade Universitária de Luziânia como parte dos requisitos para
obtenção do título de Mestre em Gestão, Educação e Tecnologias.

Orientação: Professora Roseli Vieira Pires

1. Qualidade de vida no trabalho. 2. Modelo de Walton. 3.
Gestão de pessoas. 4. Serviço público. I. Pires, Roseli Vieira. II.
Título.

CDU 005.95/.9

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DE TESES E DISSERTAÇÕES NA BIBLIOTECA DIGITAL (BDTD)

Na qualidade de titular dos direitos de autor e autora, autorizo a Universidade Estadual de Goiás (UEG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UEG), regulamentada pela Resolução, **CsA n.1087/2019** sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

Estando ciente que o conteúdo disponibilizado é de inteira responsabilidade do autor / autora.

Dados do autor (a)

Nome Completo: Ícaro Gabriel Gomes de Souza
E-mail: icaro.gaabriel@gmail.com

Dados do trabalho

Título: **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA RECONHECIDA POR SUAS PRÁTICAS**

Tipo

Tese Dissertação

Curso/Programa: Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão, Educação e Tecnologias da Unidade Universitária de Luziânia da Universidade Estadual de Goiás

Concorda com a liberação documento

SIM
 NÃO

Assinalar justificativa para o caso de impedimento e não liberação do documento:

- Solicitação de registro de patente;
 - Submissão de artigo em revista científica;
 - Publicação como capítulo de livro;
 - Publicação da dissertação/tese em livro.
- ❖ Em caso de não autorização, o período de embargo será de **até um ano** a partir da data de defesa, caso haja necessidade de exceder o prazo de um ano, deverá ser apresentado formulário de solicitação para extensão de prazo para publicação devidamente justificado, junto à coordenação do curso.

Luziânia-Go, 20/03/2025



Documento assinado digitalmente
ICARO GABRIEL GOMES DE SOUZA
Data: 20/03/2025 18:20:36-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Assinatura do autor (a)



Documento assinado digitalmente
ROSELI VIEIRA PIRES
Data: 21/03/2025 10:58:32-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Assinatura do orientador (a)

ÍCARO GABRIEL GOMES DE SOUZA

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA PERCEPÇÃO DOS
COLABORADORES: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA
RECONHECIDA POR SUAS PRÁTICAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Educação e Tecnologias, ofertado pela Unidade de Luziânia da Universidade Estadual de Goiás, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Gestão, Educação e Tecnologias.

Aprovado em ____ de ____ de ____.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Roseli Vieira Pires
Universidade Estadual de Goiás
Orientadora

Prof. Dr. Ronaldo Rodrigues da Silva
Universidade Estadual de Goiás

Prof^a. Dra. Valéria Gouveia do Carmo Ferreira
Universidade Federal de Goiás



Aos meus amados pais, Aline e Aparecido.

A Wendes Fernandes, meu querido companheiro, a quem dedico minha vida.

Às que vivem eternamente em minha memória, minha amada avó Rosária e minha
querida sogra Manuela.

Aos meus irmãos, Ítalo e Igor, e ao meu sobrinho Dimitre.

AGRADECIMENTOS



Aos meus queridos pais, Aline e Aparecido, por toda a educação, valores e ensinamentos que moldaram quem sou hoje. Agradeço também aos meus amados irmãos, Ítalo e Igor, e ao meu sobrinho Dimitre, por estarem sempre presentes em minha vida, trazendo carinho e força em cada etapa.

Ao meu marido, Wendes Fernandes, minha fonte de amor e cumplicidade, cuja parceria me fortalece e me inspira diariamente. À minha avó Rosária e à minha sogra Manuela, que continuam a viver em minhas memórias, deixando um legado de amor e sabedoria. À minha cunhada Gabryelly, por seu apoio e amizade ao longo de nossa convivência.

Agradeço profundamente à minha orientadora, professora Roseli, pela parceria sólida que construímos ao longo deste caminho. Sua orientação, atenção e dedicação foram fundamentais para o meu desenvolvimento. Estendo minha profunda gratidão à professora Andréa Kochhann, pelo suporte inestimável ao longo do curso, e aos amigos da turma de 2023 do PPGET, cujo companheirismo tornou essa jornada mais leve e enriquecedora.

Um agradecimento especial ao meu grande amigo Saulo, cuja generosidade e apoio foram essenciais ao longo desta jornada. Também registro meu reconhecimento a Sérgio, Luana e Paula, amigos que, com palavras de incentivo e amizade, tornaram essa caminhada ainda mais significativa.

Aos estimados membros da banca examinadora, professor Ronaldo e professora Valéria, minha irmã de vida, sou grato pela disponibilidade, pelos ensinamentos e pela valiosa contribuição ao meu crescimento acadêmico e pessoal. Por fim, ressalto a extrema importância da Universidade Estadual de Goiás (UEG), que, por meio de uma educação pública de qualidade, gratuita e responsável, proporcionou os meios necessários para a realização deste curso de mestrado.

Finalmente, um agradecimento especial aos colegas servidores e servidoras do Cade, pela experiência profissional e a oportunidade de aprendizado e crescimento, que tanto contribuíram para a minha formação.



Desistir... Eu já pensei seriamente nisso, mas nunca me levei realmente a sério. Há mais chão nos meus olhos do que cansaço nas minhas pernas, mais esperança nos meus passos do que tristeza nos meus ombros, e mais estrada no meu coração do que medo na minha cabeça.

(Cora Coralina)



RESUMO

Este estudo investigou a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na percepção dos colaboradores do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), utilizando como referencial teórico o Modelo de Walton. A temática da QVT tem sido amplamente discutida por diversos autores, como Limongi-França (1998), que destaca a QVT como um conjunto de ações voltadas ao bem-estar no ambiente organizacional, e Ferreira (2016), que enfatiza a necessidade de equilibrar as demandas institucionais com as expectativas dos trabalhadores. Walton (1973), um dos principais estudiosos do tema, propôs um modelo que avalia a QVT a partir de oito dimensões, incluindo compensação justa e adequada, condições de segurança e saúde no trabalho e oportunidades de crescimento. O Cade foi escolhido como lócus da pesquisa devido ao seu reconhecimento como um dos "Lugares Incríveis para Trabalhar" e sua relevância estratégica na defesa da concorrência no Brasil. A pesquisa teve como objetivo geral compreender a percepção dos servidores sobre a QVT com base nos critérios do Modelo de Walton. Para isso, foram estabelecidos três objetivos específicos: investigar a percepção dos servidores do Cade em relação aos critérios de QVT; identificar a aplicação dos critérios do modelo no contexto organizacional da autarquia; e evidenciar as práticas adotadas pelo Cade para a promoção da QVT no ambiente de trabalho. A pesquisa foi conduzida com uma abordagem quali-quantitativa e estruturada como um estudo de caso único, contemplando uma amostra selecionada de servidores que atuam diretamente no órgão. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário on-line, com método de análise descritiva. Os resultados revelaram que, embora a QVT no Cade seja amplamente bem avaliada, algumas áreas demandam maior atenção, como a percepção sobre equidade salarial e progressão na carreira. Além disso, práticas como programas de desenvolvimento profissional e incentivo à capacitação contínua foram apontadas como pontos positivos da gestão de pessoas na organização. Com base nos achados, este estudo fornece subsídios para a formulação de políticas e práticas que promovam um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, tanto no Cade quanto em outras instituições públicas que buscam aprimorar a QVT de seus servidores.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho; Modelo de Walton; Gestão de Pessoas; Serviço Público.



ABSTRACT

This study investigated the Quality of Work Life (QWL) from the perspective of employees at the Administrative Council for Economic Defense (Cade), using Walton's Model as the theoretical framework. The topic of QWL has been widely discussed by various authors, such as Limongi-França (1998), who defines QWL as a set of actions aimed at well-being in the organizational environment, and Ferreira (2016), who highlights the need to balance institutional demands with workers' expectations. Walton (1973), one of the main scholars on the subject, proposed a model that evaluates QWL based on eight dimensions, including fair and adequate compensation, workplace safety and health conditions, and opportunities for growth. Cade was chosen as the research locus due to its recognition as one of the "Amazing Places to Work" and its strategic relevance in defending competition in Brazil. The general objective of the study was to understand employees' perceptions of QWL based on Walton's Model criteria. To achieve this, three specific objectives were established: to investigate Cade employees' perception of QWL criteria, to identify the application of Walton's Model within the organization, and to highlight the practices adopted by Cade to promote QWL in the workplace. The study followed a mixed-methods approach and was structured as a single case study, involving a selected sample of employees working directly within the institution. Data collection was carried out through an online questionnaire with a descriptive analysis method. The results revealed that while QWL at Cade is generally well evaluated, some areas require greater attention, such as perceptions of salary equity and career progression. Additionally, practices such as professional development programs and incentives for continuous training were identified as positive aspects of the organization's people management strategies. Based on these findings, this study provides insights for the formulation of policies and practices that foster a healthier and more productive work environment, both at Cade and in other public institutions seeking to improve QWL for their employees.

Keywords: Quality of Work Life; Walton's Model; People Management; Public Service.



LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Categorias e variáveis da QVT (Critérios de Walton).....	43
Figura 2 - Quantidade de Colaboradores.....	68



LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução do conceito de QVT.....	28
Quadro 2 - Comparativo dos Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT.....	40
Quadro 3 - Atividades para a Qualidade de Vida no Trabalho e o Serviço Público...57	
Quadro 4 - Legislação, Normativos, Programas e Ações do Cade para Desenvolvimento dos Servidores.....	62
Quadro 5 - Grau de satisfação.....	69
Quadro 6 - Grupo 01 x Grupo 04.....	92
Quadro 7 - Grupo 02 x Grupo 07.....	92
Quadro 8 - Grupo 05 x Grupo 06.....	93
Quadro 9 - Grupo 03 x Grupo 08.....	94



LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resumo dos dados sociodemográficos.....	71
--	----



LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gráfico 1 - Oportunidades no Trabalho, da Escala de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).....	83
Gráfico 2 - Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal.....	87



LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

UEG - Universidade Estadual de Goiás

Cade - Conselho Administrativo de Defesa Econômica

QVT - Qualidade de Vida no Trabalho

OMS - Organização Mundial da Saúde

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

FIA - Fundação Instituto de Administração

FEEEx - FIA *Employee Experience*

RSC - Responsabilidade Social Corporativa

WHOQOL - World Health Organization Quality of Life

PPGET - Programa de Pós-Graduação em Gestão Educação e Tecnologias

RM - Ranking Médio

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.1 Qualidade de Vida (QV).....	23
2.2 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).....	26
2.3 Evolução da Qualidade de Vida no Trabalho.....	32
2.4 Modelos De Qualidade De Vida No Trabalho.....	35
2.5 Servidor Público.....	43
2.6 Qualidade de Vida no Trabalho e o Serviço Público.....	47
2.7 Governança e Governabilidade.....	57
2.8 Programa de Gestão e Desempenho e a Qualidade de Vida no Trabalho.....	58
2.9 Práticas do Cade para promoção da QVT.....	60
3. METODOLOGIA.....	63
3.1 Local da Pesquisa.....	65
3.2 Técnicas de Levantamentos de Dados.....	66
3.3 População e Amostra.....	66
3.4 Procedimento.....	67
3.5 Tratamento de Dados.....	68
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	69
4.1 Análise das frequências e percentuais.....	69
4.2 Categorização dos resultados com base na análise de grupos.....	75
4.3 Análise comparativa entre grupos.....	88
4.3.1 Grupo 01 (Salário Justo e Adequado) e Grupo 04 (Oportunidades no Trabalho).....	89
4.3.2 Grupo 02 (Condições de Trabalho) x Grupo 07 (Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal).....	89
4.3.3 Grupo 05 (Integração Social no Trabalho) x Grupo 06 (Respeito às Leis e Individualidade no Trabalho).....	90
4.3.4 Grupo 03 (Uso das Capacidades no Trabalho) x Grupo 08 (Relevância Social e Importância do Trabalho).....	91
4.4 Análise das hipóteses levantadas/propostas.....	91
4.5 Análise dos objetivos elencados.....	93
5. CONSIDERAÇÕES.....	95
6. REFERÊNCIAS.....	97
APÊNDICE - QUESTIONÁRIO.....	105

1. INTRODUÇÃO

A gestão da força de trabalho é um processo essencial para aprimorar o ambiente organizacional, desenvolver uma cultura positiva e impulsionar o desempenho dos trabalhadores. Neste contexto, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) emerge como um tema de crescente relevância nas organizações e no âmbito educacional. A QVT é reconhecida por sua capacidade de contribuir para a satisfação dos funcionários e para a produtividade dos negócios, despertando o interesse de empresários e gestores. Abordar a QVT significa buscar a satisfação e a motivação no ambiente corporativo, envolvendo aspectos como remuneração justa, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, oportunidades de crescimento, segurança no trabalho e integração social. Esses fatores são fundamentais para garantir o bem-estar e, por conseguinte, o sucesso organizacional.

Esta pesquisa teve como objetivo explorar a percepção dos colaboradores¹ do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) sobre a QVT, utilizando como referencial teórico o Modelo de Walton. A pesquisa foi conduzida dentro da fenomenologia e adotou uma abordagem quali-quantitativa. O objetivo geral foi compreender como os critérios de QVT estabelecidos pelo modelo Walton foram percebidos pelos colaboradores de uma instituição pública reconhecida como um "Lugar Incrível para se Trabalhar". Além disso, buscou-se identificar as áreas de destaque e aquelas que necessitavam de melhorias, fornecendo subsídios para a formulação de políticas e práticas voltadas à promoção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Para atingir esses objetivos, foi adotada uma metodologia de pesquisa bibliográfica e descritiva do tipo estudo de caso único, utilizando um questionário como ferramenta de coleta de dados. A análise dos dados foi realizada com o auxílio do *software* Jamovi, empregando técnicas estatísticas, além da criação de tabelas e gráficos. Ainda foram realizadas análises descritivas dos dados, permitindo uma interpretação detalhada e contextualizada dos resultados, de modo a identificar padrões e tendências relevantes para compreender a percepção dos colaboradores em relação à QVT.

¹Para fins deste estudo, o termo "colaborador" será utilizado para se referir aos servidores do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade). Essa escolha terminológica alinha-se à pesquisa FIA *Employee Experience* (FEEx), conduzida pela Fundação Instituto de Administração (FIA), que utiliza essa nomenclatura para descrever os participantes de suas avaliações. No entanto, a palavra "servidor" também será utilizada quando o contexto específico demandar uma referência direta a esses profissionais ou em discussões mais amplas que envolvam o setor público.

A escolha do Cade como objeto de estudo não foi aleatória. Como servidor que já atuou no órgão, minha experiência profissional e meu interesse acadêmico convergiram para a compreensão dos elementos que contribuem para a qualidade de vida no trabalho nesse ambiente. Além disso, o Cade desempenhou um papel crucial na defesa da concorrência brasileira, o que o torna uma instituição de grande relevância para o desenvolvimento socioeconômico do país. Dessa forma, este estudo buscou contribuir para o debate acadêmico sobre QVT, oferecendo considerações para a gestão de pessoas no serviço público e, em particular, em uma organização reconhecida por suas práticas positivas. Esperava-se que os resultados pudessem fornecer subsídios para políticas e práticas que promovessem um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, não apenas no Cade, mas também em outras instituições públicas.

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) está diretamente relacionada à motivação pessoal, sendo necessário criar um ambiente em que todos se sintam bem e tenham confiança de que suas necessidades estão sendo atendidas. As pessoas podem ser motivadas a interagir bem ou mal com o ambiente, revelando o que têm de si. Se as pessoas não estiverem motivadas e imbuídas do espírito de colaboração, podem estar sendo forçadas a fazer o que não desejam. Lacunas existentes entre soluções efetivas, mudanças nas condições de trabalho e preocupações com a qualidade de vida no trabalho têm sido amplamente expressas em ambientes organizacionais. Diante do tema, este projeto teve como questão de estudo: como os colaboradores do Cade, que atuam em uma instituição pública com título de um incrível lugar para se trabalhar, avaliam o seu trabalho segundo os critérios de QVT - Modelo de Walton?

De acordo com o site UOL², o Prêmio Lugares Incríveis para Trabalhar (LIPT) é uma iniciativa realizada pelo UOL e pela Fundação Instituto de Administração (FIA) que identifica e reconhece as empresas no Brasil que alcançam e se destacam com os mais elevados índices de satisfação entre seus colaboradores por meio da pesquisa aplicada conhecida por FIA Employee Experience (FEEEx). A QVT é um aspecto fundamental que influencia diretamente a satisfação e o engajamento dos mesmos em uma organização. O Modelo de Walton (1973) oferece uma abordagem abrangente para avaliar a mesma, incluindo critérios variados. Considerando o reconhecimento do Cade como um "lugar incrível para se trabalhar", este estudo

² UOL (Universo Online) é um portal de notícias e serviços digitais brasileiro.

propôs investigar a percepção dos colaboradores da instituição em relação à qualidade de vida no trabalho.

A Fundação Instituto de Administração (FIA), criada em 1980 por docentes do Departamento de Administração da Universidade de São Paulo (USP), consolidou-se ao longo de quatro décadas como uma das principais Escolas de Negócios do Brasil e do mundo. A instituição é reconhecida por sua excelência acadêmica e contribuição significativa para o campo da administração. Ao longo de 40 anos, a instituição obteve reconhecimento tanto no Brasil quanto no exterior, sendo classificada entre as 50 melhores escolas de negócios do mundo.

A FIA Employee Experience - FEEx é uma pesquisa conduzida por pesquisadores da Fundação Instituto de Administração. Essa iniciativa acadêmica visa avaliar a experiência dos colaboradores em empresas, abordando aspectos como ambiente de trabalho, cultura organizacional, liderança e satisfação com os serviços de RH. A metodologia empregada pelos pesquisadores permite uma análise detalhada e minuciosa do clima organizacional, fornecendo informações valiosas para a melhoria do bem-estar e da produtividade dos funcionários.

A parceria entre a FIA (Fundação Instituto de Administração) e o UOL envolve a promoção do prêmio "Lugares Incríveis para Trabalhar". A premiação é baseada na pesquisa FIA Employee Experience – FEEx, que avalia a experiência dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho, liderança, políticas e práticas de recursos humanos, e a atuação do CEO. A iniciativa visa reconhecer empresas brasileiras que proporcionam altos níveis de satisfação entre seus colaboradores.

Em 2020, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) foi reconhecido como um dos 100 lugares incríveis para trabalhar no Brasil pela pesquisa Employee Experience, realizada pela UOL e pela Fundação Instituto de Administração (FIA), destacando-se como o único órgão da Administração Pública na lista. Em 25 de agosto de 2021, o Cade foi novamente reconhecido por suas práticas de gestão de pessoas, atribuindo seu sucesso ao excelente clima organizacional e ao cuidado com os funcionários, o que favoreceu um ambiente propício à inovação.

Em 2022, pelo terceiro ano consecutivo, o Cade foi premiado como um dos 140 lugares incríveis para trabalhar no Brasil, posicionando-se entre as 60 empresas de médio porte e permanecendo como o único órgão público entre os vencedores. A pesquisa FIA Employee Experience (FEEx) destacou os altos índices do Cade em

relações interpessoais, educação corporativa, qualidade de vida no trabalho e inovação. Em 6 de outubro de 2023, o Cade foi mais uma vez reconhecido por suas práticas voltadas à gestão de pessoas. A autarquia se destacou por sua gestão por resultados, foco na diversidade e regime de trabalho flexível, evidenciando o compromisso com o bem-estar e a qualidade de vida de seus colaboradores.

Em 2024, pela 5ª vez, a autarquia foi contemplada com o prêmio promovido pela Fundação Instituto de Administração (FIA) em parceria com o Estadão³, destacando-se como um dos lugares incríveis para trabalhar no Brasil. Nesse ano, o Cade figurou entre as empresas de médio porte premiadas, mantendo-se como o único órgão público federal a integrar esse seleto grupo.

Nesse contexto, formulou-se as seguintes hipóteses: Hipótese 1: Os colaboradores do Cade percebem positivamente a qualidade de vida no trabalho, com base nos critérios estabelecidos pelo Modelo de Walton, devido ao reconhecimento da instituição como um "lugar incrível para se trabalhar". Hipótese 2: A percepção dos servidores do Cade sobre a qualidade de vida no trabalho varia significativamente entre os diferentes critérios estabelecidos pelo Modelo de Walton, com algumas áreas sendo mais satisfatórias do que outras. A pesquisa "Qualidade de Vida no Trabalho na Percepção dos Colaboradores: Um Estudo de Caso sobre uma Instituição Pública Intitulada como um Lugar Incrível para se Trabalhar" é fundamental para compreender as dinâmicas que envolvem a satisfação e o bem-estar dos servidores públicos, especialmente em uma instituição reconhecida por suas práticas positivas de gestão, como é o caso do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade).

A relevância desta pesquisa se acentua quando consideramos a crescente demanda por ambientes de trabalho que promovam não apenas a eficiência e produtividade, mas também o bem-estar e a realização pessoal dos servidores. No contexto do serviço público, onde os desafios incluem a gestão de recursos humanos, a motivação e a retenção de talentos, entender os elementos que contribuem para uma boa qualidade de vida no trabalho torna-se ainda mais crucial. Minha trajetória profissional, que abrange experiências no setor privado e no serviço público, proporcionou-me uma perspectiva única sobre as diferentes abordagens de gestão de pessoas e suas implicações na qualidade de vida no trabalho. Como

³ O Estado de S. Paulo, também conhecido como Estadão, é um jornal brasileiro publicado na cidade de São Paulo desde 1875.

estudante, busco aprofundar meu entendimento teórico e prático sobre esse tema, visando contribuir para o desenvolvimento de estratégias eficazes de gestão de pessoas no serviço público.

O Modelo de Walton, com seus oito critérios de qualidade de vida no trabalho, oferece um arcabouço teórico abrangente para a análise das percepções dos servidores do Cade. A investigação desses critérios permitirá identificar as áreas de destaque e aquelas que necessitam de melhorias, fornecendo subsídios para a formulação de políticas e práticas que promovam um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Ademais, a pesquisa contribuirá para o campo acadêmico ao explorar a aplicabilidade do Modelo de Walton no contexto específico do serviço público brasileiro, ampliando o conhecimento sobre as particularidades e desafios enfrentados por essas instituições. Os resultados poderão servir de referência para estudos futuros e para a elaboração de modelos teóricos mais adaptados à realidade das organizações públicas no Brasil.

Por fim, a escolha do Cade como objeto de estudo se justifica não apenas pelo seu reconhecimento como um excelente local de trabalho, mas também pela sua relevância estratégica na defesa da concorrência e na promoção de um ambiente econômico justo e equilibrado no país. Compreender a percepção de seus servidores sobre a qualidade de vida no trabalho pode oferecer um valioso aprimoramento das práticas de gestão de pessoas em organizações públicas que desempenham funções essenciais para o desenvolvimento socioeconômico do Brasil. Portanto, esta pesquisa é justificada pela sua contribuição potencial para a melhoria da gestão de pessoas no serviço público, pelo enriquecimento do debate acadêmico sobre QVT e pela oportunidade de aplicar conhecimentos teóricos a um contexto organizacional relevante e desafiador.

Assim, o objetivo geral deste estudo foi compreender a percepção dos servidores atuantes no Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) com base nos critérios de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) estabelecidos pelo Modelo de Walton. Os objetivos específicos foram: Investigar a percepção dos servidores do Cade em relação aos critérios de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de Walton; Identificar a aplicação dos critérios de QVT de Walton no contexto do Cade; e Evidenciar as práticas do Cade para promover a QVT no ambiente de trabalho.

Com base nos objetivos apresentados, este estudo procurou estabelecer um panorama claro e fundamentado sobre a percepção dos colaboradores do Cade em relação à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), utilizando o Modelo de Walton como referência teórica central. Ao identificar os aspectos mais valorizados e aqueles que requerem maior atenção, a pesquisa permitiu não apenas compreender como os critérios de QVT são aplicados no contexto de uma instituição pública reconhecida, mas também explorar as práticas e estratégias que contribuem para um ambiente de trabalho equilibrado e motivador. A relevância do tema, aliada à escolha de um objeto de estudo que se destaca por suas práticas positivas de gestão, confere ao trabalho uma contribuição significativa para o campo da administração pública e da gestão de pessoas.

Ademais, ao adotar uma abordagem quali-quantitativa, esta pesquisa foi capaz de integrar análises estatísticas com a interpretação detalhada das percepções dos servidores, proporcionando uma visão abrangente e contextualizada. Os resultados obtidos não apenas refletem a realidade do Cade como um "lugar incrível para se trabalhar", mas também oferecem subsídios práticos para a formulação de políticas organizacionais que promovam maior bem-estar e engajamento no trabalho. Dessa forma, este estudo contribui para o enriquecimento do debate acadêmico e fornece elementos concretos para que outras organizações públicas possam aprimorar suas práticas de gestão e criar ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta pesquisa foi desenvolvida considerando as seguintes perspectivas teóricas: a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e sua relevância para o bem-estar dos servidores públicos; os critérios do Modelo de Walton como instrumento de avaliação abrangente; e a gestão de pessoas como estratégia central para a melhoria do ambiente de trabalho e da produtividade organizacional. Essa fundamentação teórica permitiu uma contextualização sólida com os resultados da pesquisa, promovendo uma análise aprofundada das percepções dos servidores sobre a QVT e sua relação com as práticas de gestão. Além disso, possibilitou o reconhecimento das áreas que requerem melhorias e daquelas que se destacam, contribuindo para o aprimoramento de políticas e práticas organizacionais em instituições públicas.

2.1 Qualidade de Vida (QV)

A qualidade de vida (QV) é um conceito amplo e multifacetado que abrange diversas dimensões da existência humana, incluindo aspectos físicos, psicológicos, sociais e ambientais. A Organização Mundial da Saúde (OMS) define qualidade de vida como a percepção de um indivíduo sobre sua posição na vida, no contexto da cultura e dos sistemas de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações. Essa definição destaca a subjetividade da QV, reconhecendo que a avaliação do bem-estar é influenciada por fatores pessoais e contextuais (Jahani et al., 2017).

A Organização Mundial da Saúde (OMS, 1998) enfatiza que a Qualidade de Vida está ligada à percepção das pessoas sobre o atendimento de suas necessidades e à possibilidade de alcançar felicidade e autorrealização, independentemente de condições físicas ou socioeconômicas. Esse conceito é abrangente e não se limita a uma única definição, contemplando diversos fatores como saúde, bem-estar, autoestima e satisfação, que, juntos, contribuem para a melhoria da experiência individual e coletiva.

Segundo Limongi-França (2010), a Qualidade de Vida é um tema atraente, mas repleto de contradições. Por um lado, há um aumento do conhecimento disponível, uma pressa pelo consumo e mais liberdade para escolher hábitos e

estilos de vida. Por outro lado, surgem as consequências das contínuas e crescentes exigências por qualificações, que parecem sempre insatisfatórias. A autora afirma que "trata-se de uma competência organizacional, cuja capacidade de solução pressupõe: vontade, legitimidade e qualificação dos diversos níveis do poder, interesses e impactos" (Limongi-França, 2010, p. 11).

A percepção da Qualidade de Vida é um conceito subjetivo e individual, variando conforme as prioridades e experiências pessoais de cada indivíduo. Alguns fatores podem ser considerados mais relevantes para determinadas pessoas, enquanto outros não têm tanta importância. A definição de Qualidade de Vida é extensa e difere de pessoa para pessoa, influenciada pelos seus objetivos, planos de vida e perspectivas pessoais (Mendes e Leite, 2004).

A dimensão física da qualidade de vida refere-se à saúde e bem-estar corporal. Ela inclui aspectos como a presença ou ausência de doenças, a capacidade funcional, a energia e a vitalidade, bem como a dor e o desconforto físico. A manutenção de um corpo saudável é fundamental para uma boa qualidade de vida, pois o estado físico impacta diretamente a capacidade de realizar atividades diárias, trabalhar e participar de atividades de lazer (Ferreira, 2016).

A dimensão psicológica, por sua vez, engloba fatores como saúde mental, estresse, emoções e autoestima. A saúde mental é crucial para a QV, pois afeta a maneira como os indivíduos percebem e enfrentam os desafios da vida. Condições como depressão, ansiedade e estresse crônico podem deteriorar significativamente a qualidade de vida, enquanto uma boa saúde mental promove o bem-estar geral e a resiliência (Ferreira, 2016).

As relações sociais também desempenham um papel vital na qualidade de vida. A dimensão social inclui aspectos como apoio social, relações interpessoais, papel na comunidade e interação social. Ter uma rede de apoio social forte, composta por familiares, amigos e colegas, pode fornecer recursos emocionais e práticos que ajudam a enfrentar adversidades e melhorar a QV. A sensação de pertencimento e o envolvimento em atividades comunitárias também contribuem para uma vida satisfatória (Pacheco, 2011).

O ambiente em que uma pessoa vive e trabalha também afeta a qualidade de vida. A dimensão ambiental inclui fatores como segurança, qualidade do ar e da água, habitação, acesso a serviços e recursos, e condições de trabalho. Ambientes saudáveis e seguros promovem o bem-estar, enquanto condições adversas, como

poluição, violência e precariedade habitacional, podem comprometer a QV. Além disso, o acesso a espaços verdes e áreas de lazer é benéfico para a saúde física e mental (Kanesiro, Durigan e Kanesiro, 2004).

A espiritualidade e os valores pessoais constituem outra dimensão importante da QV. A espiritualidade pode fornecer um senso de propósito, esperança e conexão com algo maior, o que pode ser particularmente útil em tempos de adversidade. Os valores pessoais, por sua vez, guiam as escolhas e comportamentos, influenciando a satisfação com a vida e o alinhamento com os objetivos pessoais (Marques, 2018).

A avaliação da qualidade de vida frequentemente utiliza instrumentos multidimensionais que consideram todas essas dimensões. Um dos instrumentos mais conhecidos é o WHOQOL (World Health Organization Quality of Life), desenvolvido pela OMS. Ele avalia a QV com base em domínios como saúde física, psicológica, nível de independência, relações sociais, meio ambiente e espiritualidade/religião/crenças pessoais (Klein, Pereira e Lemos, 2019).

Os determinantes da qualidade de vida são variados e inter-relacionados. Fatores socioeconômicos, como renda, educação e emprego, têm um impacto significativo na QV, uma vez que determinam o acesso a recursos e oportunidades. A desigualdade social, por exemplo, pode levar a disparidades na QV entre diferentes grupos populacionais. Políticas públicas que promovem a equidade e a justiça social são essenciais para melhorar a QV de toda a população (Pereira e Trevelin, 2020).

O papel das políticas de saúde na promoção da qualidade de vida é igualmente crucial. Intervenções que visam prevenir doenças, promover estilos de vida saudáveis e garantir o acesso a cuidados de saúde de qualidade podem melhorar significativamente a QV. Programas de saúde pública que abordam fatores de risco como sedentarismo, má alimentação, tabagismo e abuso de substâncias são fundamentais para a promoção da saúde e bem-estar (Soares e Leite, 2019).

A qualidade de vida no contexto do envelhecimento é uma área de crescente interesse, especialmente em sociedades com populações envelhecidas. A manutenção de uma boa QV em idades avançadas depende de fatores como saúde física, suporte social, autonomia e envolvimento em atividades significativas. Políticas e programas voltados para a promoção da saúde do idoso e a adaptação do ambiente às necessidades dessa população são essenciais para garantir um envelhecimento saudável e ativo (Esteves, Bonfim e Oliveira 2022).

No contexto do trabalho, a qualidade de vida no trabalho (QVT) é um aspecto importante da QV geral. Condições de trabalho justas, segurança no emprego, oportunidades de desenvolvimento profissional e um ambiente de trabalho saudável são fatores que contribuem para a QVT. A satisfação no trabalho, o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, e a ausência de estresse ocupacional são elementos-chave para uma boa QVT (Ferreira, 2016).

A promoção da qualidade de vida envolve uma abordagem holística que considera todas as dimensões mencionadas. Intervenções bem-sucedidas para melhorar a QV requerem a colaboração entre diferentes setores, incluindo saúde, educação, trabalho, ambiente e assistência social. A integração de esforços e recursos é fundamental para abordar os determinantes da QV de maneira abrangente e eficaz (Jahani et al., 2017).

2.2 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um conceito que se refere ao bem-estar dos trabalhadores no ambiente de trabalho, englobando aspectos físicos, psicológicos e sociais. Ferreira (2016) descreve a QVT como uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores, que busca equilibrar as exigências organizacionais com as necessidades e expectativas dos empregados. A QVT é essencial para a produtividade e a satisfação dos trabalhadores, impactando diretamente a eficiência e a competitividade das organizações. Para Albuquerque e Limongi-França (1998, p. 42) a QVT é definida como:

Conjunto de ações de uma empresa que envolve o diagnóstico e implantação de melhorias gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando proporcionar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho.

De acordo com Fernandes (1996), a Gestão de Pessoas é a área da Administração que se dedica com maior intensidade à otimização dos resultados e à qualidade de vida dos funcionários. Procedimentos considerados relevantes incluem a melhoria do clima organizacional, o desenvolvimento de uma boa cultura interna e o impacto positivo na produtividade dos funcionários. A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um fator crucial para o bem-estar dos empregados e o sucesso da organização. O clima organizacional, influenciado pelo comportamento dos

funcionários no ambiente de trabalho e vice-versa, desempenha um papel significativo. A relação entre a qualidade de vida dentro e fora da organização é fundamental. Mendes e Leite (2004) afirmam que a qualidade de vida consiste em permitir que as pessoas encontrem equilíbrio em suas vidas, tanto dentro quanto fora do ambiente de trabalho.

Torna-se, então, fator indispensável para as organizações manterem seus colaboradores ativos, por isso o tema QVT é uma parte importante das organizações que visam diminuir a rotatividade e tornar os funcionários mais produtivos. Ter mais satisfação e motivação em relação ao trabalho que está sendo executado. De acordo com Rodrigues (1994), a qualidade de vida no trabalho surgiu na Inglaterra nos anos 1950, quando Eric Trist e seus colegas desenvolveram um modelo macro para agrupar os trinômios indivíduo/trabalho/organização. A nova habilidade é chamada de qualidade de vida no emprego.

A evolução do conceito de qualidade de vida, de acordo com Huse e Cummings (1985, p. 15), tem sido vista como pesquisa e ação nas organizações. Inicialmente, a QVT era considerada um resultado individual que se relaciona às percepções das pessoas sobre o seu trabalho, particularmente sua satisfação com o trabalho. Assim, a atenção era nos resultados que as pessoas experimentam nas suas atividades profissionais e em como enriquecer as atividades para atender às necessidades individuais. Ainda de acordo com os mesmos autores, a QVT é considerada uma abordagem ou método que tem sido definido à medida que as pesquisas sobre o tema avançam. Algumas técnicas usadas para (re) organizar tarefas, como a consolidação de tarefas, grupos de tarefas independentes, etc.

Como apontam Gramms e Lotz (2017), o conceito de qualidade de vida no emprego é usado para expressar a grande variedade de experiências que as pessoas têm em relação ao trabalho, ou seja, diretamente ligada à satisfação pessoal através da organização. Dessa forma, a insatisfação dos funcionários e o baixo nível de moral são um grande problema, pois, de acordo com Búrigo (1997), as organizações podem se desenvolver e se destruir através do desempenho dos funcionários, que podem ser tediosos.

No que diz respeito, o conceito está ligado à satisfação e motivação dos funcionários, como definem Vieira e Hanashiro (1990, p.45):

Melhoria das condições de trabalho com extensão a todas as funções de qualquer natureza e nível hierárquico, nas variáveis comportamentais,

ambientais e organizacionais que venham, juntamente com políticas de Recursos Humanos condizentes, humanizar o emprego, de forma a obter-se um resultado satisfatório, tanto para os empregados como para a organização.

A fim de ter uma boa qualidade de vida no trabalho, os funcionários de uma organização devem manter relações interpessoais para aumentar sua participação nas atividades da organização.

Gramms e Lotz (2017, p.19) afirmam que a qualidade de vida está condicionada à saúde. Além disso, afirmam que existem três percepções das dimensões que afetam a saúde, como está disposto abaixo:

- Divisão psicológica: se concentra nos fatores que influenciam as percepções mentais do indivíduo – emoções, sentimentos e crenças – e procura determinar quais são as diferentes formas de responder aos eventos pessoais. Essa dimensão está diretamente ligada à personalidade de uma pessoa.
- A Dimensão Social: essa dimensão pode identificar como as pessoas se relacionam com outras pessoas, sejam amigos, familiares, colegas de trabalho ou onde moram.
- Dimensão biológica: se refere aos elementos que estão relacionados ao corpo, ou seja, a função e a disfunção dos órgãos e de todos os sistemas internos, adquiridos por um indivíduo durante sua existência.

A excelência na implementação de programas de qualidade de vida no ambiente de trabalho depende da capacidade da organização em reconhecer e proporcionar oportunidades que promovam o bem-estar dos funcionários. Isso inclui oferecer suporte físico e mental adequados, garantindo que os colaboradores disponham de condições ideais para desempenhar suas funções de maneira eficiente e satisfatória.

Diversos autores desenvolveram modelos de qualidade de vida no trabalho, que abordaram esse tema através de suas próprias perspectivas e análises conceituais, para explicar como ele é compreendido. A busca por competência e modernização nas últimas décadas resultou na implementação de diversas estratégias e programas de qualidade, conforme apontam inúmeros estudos. O movimento em prol da qualidade tornou-se um aspecto central das políticas

organizacionais, sendo essencial alinhar todos os colaboradores com a qualidade de vida para garantir um desempenho satisfatório (Limongi-França e Rodrigues, 2002).

Desde os primeiros estudos sobre QVT, diversos conceitos relacionados à temática foram desenvolvidos. O Quadro 1 apresenta algumas definições de QVT, abordando-a como uma variável, uma abordagem, um método, um movimento, e também destacando suas múltiplas dimensões.

Quadro 1 - Evolução do conceito de QVT

Concepções Evolutivas da QV	Características ou Visão
QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Investiga-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	Macroprojeto 5: Organização do currículo integrado na EPT.
QVT como um método (1972 a 1975)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, buscava-se trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos 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.
QVT como um movimento (1975 a 1980)	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.
QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de um “modismo” passageiro.

Fonte: adaptado de Nadler e Lawler (1983).

A dimensão física da QVT envolve condições de trabalho seguras e saudáveis. Isso inclui ergonomia, prevenção de acidentes, higiene ocupacional e

acesso a serviços de saúde. Pacheco (2011) destaca que ambientes de trabalho que priorizam a segurança e a saúde dos trabalhadores tendem a reduzir o absenteísmo e melhorar o desempenho. A promoção de um ambiente físico seguro é fundamental para assegurar que os trabalhadores possam desempenhar suas funções sem riscos à saúde.

A dimensão psicológica da QVT abrange fatores como satisfação no trabalho, estresse, burnout e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Ferreira (2016) aponta que a satisfação no trabalho é influenciada por elementos como reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento e clima organizacional. O estresse e o *burnout* são problemas comuns que podem ser mitigados por meio de políticas de apoio psicológico e programas de bem-estar.

Christina Maslach, reconhecida como a maior especialista mundial em estresse e uma autoridade em *burnout*, define a síndrome como sendo:

[...] um fenômeno psicossocial que ocorre como resposta crônica aos estressores interpessoais advindos da situação laboral, uma vez que o ambiente de trabalho e sua organização podem ser responsáveis pelo sofrimento e desgaste que acometem os trabalhadores (MASLACH, C. Apud Revista Científica Eletrônica Intr@ciência, 2019, p. 3).

As relações sociais no trabalho são outro aspecto crucial da QVT. Kaneshiro, Durigan e Kaneshiro (2004) ressaltam a importância de um ambiente de trabalho colaborativo e de apoio, onde as relações interpessoais sejam positivas e construtivas. O apoio social no trabalho pode ajudar a reduzir o estresse, aumentar a satisfação e promover um sentimento de pertencimento entre os trabalhadores.

O papel da gestão na promoção da QVT é fundamental. Líderes eficazes são capazes de criar um ambiente de trabalho positivo, onde os trabalhadores se sentem valorizados e motivados. Klein, Pereira e Lemos (2019) afirmam que práticas de liderança transformacional, ou seja, aquelas que envolvem inspiração, motivação e reconhecimento, estão associadas a altos níveis de QVT. A capacidade de comunicação e a transparência são características importantes dos líderes que promovem a QVT.

A autonomia no trabalho também é um fator importante para a QVT. Marques (2018) argumenta que a capacidade dos trabalhadores de tomar decisões e influenciar seu ambiente de trabalho está diretamente ligada à sua satisfação e

bem-estar. A autonomia promove um senso de controle e responsabilidade, que são essenciais para o engajamento e a motivação.

A remuneração e os benefícios são componentes essenciais da QVT. Ferreira (2016) observa que a justiça salarial e o acesso a benefícios, como planos de saúde e programas de bem-estar, são fundamentais para a satisfação no trabalho. A percepção de uma remuneração justa e competitiva pode influenciar significativamente a motivação e o comprometimento dos trabalhadores.

O equilíbrio entre vida pessoal e profissional é uma preocupação crescente na QVT. Pacheco (2011) sugere que políticas de trabalho flexíveis, como horários flexíveis e teletrabalho, podem ajudar os trabalhadores a equilibrar suas responsabilidades profissionais e pessoais. O suporte organizacional para o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal é essencial para prevenir o estresse e o burnout.

A capacitação e o desenvolvimento profissional são fatores que contribuem para a QVT. Kaneshiro, Durigan e Kaneshiro (2004) enfatizam que oportunidades de treinamento e desenvolvimento contínuo são importantes para a satisfação no trabalho. Programas de capacitação permitem que os trabalhadores adquiram novas habilidades e avancem em suas carreiras, o que pode aumentar a motivação e o engajamento.

O clima organizacional tem um impacto significativo na QVT. Klein, Pereira e Lemos (2019) destacam que um clima organizacional positivo, caracterizado por confiança, respeito e suporte, pode melhorar a satisfação e o desempenho dos trabalhadores. Um clima organizacional negativo, por outro lado, pode levar a altos níveis de estresse e insatisfação.

A participação dos trabalhadores nas decisões organizacionais é um aspecto importante da QVT. Marques (2018) argumenta que a inclusão dos trabalhadores no processo de tomada de decisões pode aumentar o compromisso e a satisfação no trabalho. A participação ativa permite que os trabalhadores se sintam valorizados e ouvidos, o que pode melhorar a moral e a motivação.

A comunicação eficaz é fundamental para a QVT. Ferreira (2016) aponta que uma comunicação aberta e transparente entre a gestão e os trabalhadores pode promover um ambiente de trabalho positivo e reduzir conflitos. A comunicação eficaz é essencial para construir confiança e engajamento.

A responsabilidade social corporativa também influencia a QVT. Pacheco (2011) sugere que empresas que demonstram compromisso com a responsabilidade social e ambiental tendem a ter trabalhadores mais satisfeitos e engajados. A percepção de trabalhar para uma empresa socialmente responsável pode aumentar o orgulho e a motivação dos trabalhadores.

As políticas de diversidade e inclusão são importantes para a QVT. Kaneshiro, Durigan e Kaneshiro (2004) destacam que um ambiente de trabalho inclusivo, que valorize a diversidade, pode melhorar a satisfação e a inovação. Promover a diversidade e a inclusão no ambiente de trabalho é fundamental para estabelecer um espaço onde todos os funcionários se sintam valorizados e respeitados.

A avaliação da QVT é um processo contínuo que requer a implementação de métricas e indicadores adequados. Klein, Pereira e Lemos (2019), afirmam que a utilização de ferramentas de avaliação, como pesquisas de clima organizacional e indicadores de desempenho, pode ajudar as organizações a monitorar e melhorar a QVT. A avaliação constante possibilita que as organizações detectem áreas a serem aprimoradas e adotem estratégias eficazes para promover a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

2.3 Evolução da Qualidade de Vida no Trabalho

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem sido um tema central nas discussões sobre gestão de pessoas e desempenho organizacional ao longo das últimas décadas. Desde o início do século XX, as teorias de gestão e psicologia organizacional passaram a reconhecer a importância do bem-estar dos trabalhadores como um fator crítico para a produtividade e a satisfação no trabalho.

A abordagem inicial à QVT pode ser rastreada até as teorias de motivação e comportamento organizacional, como a Teoria das Relações Humanas desenvolvida por Elton Mayo nos anos 1920 e 1930. Seus estudos mostraram que as condições sociais e psicológicas no ambiente de trabalho influenciam significativamente a produtividade. Este foi um ponto de partida crucial para reconhecer que os fatores humanos são tão importantes quanto os econômicos e físicos no ambiente de trabalho (Pacheco, 2011).

Nos anos 1950 e 1960, a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg trouxe contribuições adicionais sobre a QVT. Herzberg argumentou que a satisfação

no trabalho é influenciada por fatores motivacionais (intrínsecos) e de higiene (extrínsecos). Ele postulou que os fatores motivacionais, como realização, reconhecimento e responsabilidade, são essenciais para o bem-estar no trabalho. Já os fatores de higiene, como salário e condições de trabalho, embora necessários, não são suficientes para garantir a satisfação (Ferreira, 2016).

A década de 1970 viu o desenvolvimento do modelo de QVT proposto por Walton, que introduziu uma visão abrangente. Walton (1973) identificou oito dimensões inter-relacionadas que impactam a qualidade de vida dos trabalhadores: condições de trabalho, compensação justa e adequada, oportunidades de crescimento e segurança, integração social, constitucionalismo no trabalho, espaço de trabalho seguro e saudável, relevância social do trabalho e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Este modelo ampliou a compreensão da QVT ao incluir aspectos psicológicos e sociais, além dos físicos e econômicos (Jahani et al., 2017).

Nos anos 1980 e 1990, a globalização e a competição levaram as empresas a melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) para atrair e reter talentos. O Modelo das Características do Trabalho de Hackman e Oldham (1980) identificou cinco dimensões centrais para melhorar a motivação e satisfação: variedade de habilidades, identidade da tarefa, significância da tarefa, autonomia e feedback (Pacheco, 2011).

O Modelo de Demanda-Controle de Karasek e Theorell (1990) também ganhou destaque ao abordar a relação entre demandas do trabalho e controle sobre o trabalho. Eles propuseram que a combinação de altas demandas e baixo controle é prejudicial à QVT, enquanto que alto controle pode mitigar os efeitos negativos das altas demandas. Este modelo destacou a importância da autonomia e do suporte social no trabalho como fatores cruciais para a QVT (Klein, Pereira e Lemos, 2019).

A partir dos anos 2000, a atenção à QVT se expandiu para incluir o bem-estar emocional e a saúde mental dos trabalhadores. Modelos como o de Warr (2002) enfatizaram a importância do suporte social, da supervisão e da participação nas decisões para a QVT. A saúde mental tornou-se um foco central, com reconhecimento crescente de que o estresse, o burnout e outros problemas psicológicos são importantes determinantes da qualidade de vida no trabalho (Pereira e Trevelin, 2020).

A integração das tecnologias digitais e a flexibilização das relações de trabalho também influenciaram a evolução da QVT. A possibilidade de trabalho

remoto e horários flexíveis, amplamente discutida e implementada nas últimas duas décadas, trouxe novas dimensões à QVT. Estas mudanças permitiram um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional, reduzindo o estresse e aumentando a satisfação no trabalho (Ferreira, 2016).

A responsabilidade social corporativa (RSC) e a sustentabilidade tornaram-se componentes importantes da QVT na era moderna. Empresas que adotam práticas sustentáveis e socialmente responsáveis tendem a criar ambientes de trabalho mais satisfatórios e atraentes. Estudos mostram que trabalhadores se sentem mais motivados e satisfeitos quando percebem que suas empresas têm um impacto positivo na sociedade e no meio ambiente (Esteves, Bonfim e Oliveira, 2022).

A diversidade e inclusão também emergiram como fatores cruciais para a QVT. Políticas que promovem a diversidade e a inclusão no local de trabalho ajudam a criar um ambiente onde todos os trabalhadores se sentem valorizados e respeitados. Isso não só melhora a satisfação e a lealdade dos trabalhadores, mas também promove a inovação e a criatividade dentro das organizações (Soares e Leite, 2019).

Nos últimos anos, a pandemia de COVID-19 trouxe novos desafios e acelerou algumas tendências na QVT. O trabalho remoto tornou-se uma necessidade, forçando as organizações a repensar suas práticas de gestão e a adaptar suas políticas para manter a produtividade e o bem-estar dos trabalhadores. A pandemia destacou a importância da saúde mental e do suporte emocional, levando muitas empresas a implementar programas de apoio psicológico e bem-estar para seus funcionários (Marques, 2018).

A evolução da QVT também tem sido influenciada pela crescente demanda por transparência e equidade no ambiente de trabalho. Trabalhadores modernos valorizam a comunicação aberta e honesta, a equidade salarial e as oportunidades de desenvolvimento profissional. As empresas que conseguem atender a essas demandas tendem a desfrutar de maior satisfação e engajamento dos trabalhadores (Kanesiro, Durigan e Kanesiro, 2004).

Além disso, a liderança transformacional tem sido reconhecida como um fator chave na promoção da QVT. Líderes que inspiram, motivam e reconhecem seus funcionários podem criar um ambiente de trabalho positivo e produtivo. A capacidade de comunicação e a transparência são características importantes de líderes que promovem a QVT (Ferreira, 2016).

A evolução da QVT também inclui um foco crescente na avaliação contínua e no feedback. Ferramentas de avaliação de clima organizacional e pesquisas de satisfação são amplamente utilizadas para monitorar e melhorar a QVT. Estas ferramentas permitem que as organizações identifiquem áreas de melhoria e implementem estratégias eficazes para promover o bem-estar dos trabalhadores (Klein, Pereira e Lemos, 2019).

A cultura organizacional continua a ser um elemento fundamental na QVT. Uma cultura que promove a colaboração, o respeito e a valorização dos trabalhadores tende a melhorar a QVT e as relações interpessoais. A criação de uma cultura organizacional positiva é fundamental para o sucesso das estratégias de promoção da QVT (Marques, 2018). No que tange ao aspecto cultura, destaca-se ainda que:

A cultura é considerada não como uma rede de comportamentos concretos e complexos, mas como um conjunto de mecanismos que incluem controles, planos, receitas, regras e instruções que governam o comportamento (Silva e Zanelli, 2004, p. 416).

Esse entendimento ressalta a importância de estabelecer normas e diretrizes claras que orientem as práticas organizacionais, garantindo um ambiente de trabalho estruturado e alinhado às necessidades dos colaboradores. No contexto da QVT, uma cultura organizacional bem definida não apenas influencia o comportamento dos trabalhadores, mas também impacta diretamente sua satisfação e engajamento. Assim, a criação de um ambiente que valorize a comunicação transparente, o reconhecimento profissional e o desenvolvimento contínuo fortalece a percepção positiva dos servidores sobre seu local de trabalho, contribuindo para a retenção de talentos e o aumento da produtividade.

2.4 Modelos De Qualidade De Vida No Trabalho

Os modelos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) são essenciais para compreender e melhorar o bem-estar dos trabalhadores nas organizações. Diversos teóricos e pesquisadores têm desenvolvido diferentes abordagens para definir e medir a QVT, considerando múltiplas dimensões que influenciam a satisfação e o desempenho no ambiente de trabalho. Um dos modelos mais influentes é o de Walton, que propõe oito categorias inter-relacionadas para avaliar a QVT: condições de trabalho, compensação justa e adequada, oportunidades de crescimento e

segurança, integração social, constitucionalismo no trabalho, espaço de trabalho seguro e saudável, relevância social e equilíbrio trabalho-vida (Jahani et al., 2017).

O modelo de Walton é amplamente utilizado devido à sua abrangência e simplicidade. Ele considera não apenas os aspectos físicos e econômicos do trabalho, mas também os psicológicos e sociais. Ferreira (2016) destaca que as condições de trabalho, como segurança e conforto, são fundamentais para evitar doenças ocupacionais e promover a saúde física dos trabalhadores. Além disso, a compensação justa e adequada garante que os trabalhadores recebam um salário proporcional ao seu esforço e competência, o que é crucial para a satisfação e motivação no trabalho.

Outro modelo relevante é o proposto por Hackman e Oldham, conhecido como Modelo das Características do Trabalho. Este modelo foca nas características intrínsecas do trabalho que podem afetar a motivação e a satisfação dos trabalhadores. Hackman e Oldham (1974) identifica cinco dimensões centrais: variedade de habilidades, identidade da tarefa, significância da tarefa, autonomia e feedback. Segundo este modelo, trabalhos que proporcionam maior variedade de habilidades, autonomia e feedback são mais propensos a melhorar a QVT e a motivação dos trabalhadores (Pacheco, 2011).

O modelo de Hackman e Oldham enfatiza a importância do desenho do trabalho no bem-estar dos trabalhadores. Kanesiro, Durigan e Kanesiro (2004) argumentam que a autonomia no trabalho, ou seja, a liberdade para tomar decisões e a responsabilidade pelas próprias tarefas, é um fator chave para a satisfação e o desempenho. Além disso, o feedback regular sobre o desempenho permite que os trabalhadores saibam como estão progredindo e onde podem melhorar, o que pode aumentar a motivação e o comprometimento.

O modelo de QVT de Westley e Mintzberg (1989) também merece destaque. Este modelo sugere que a QVT depende de três grandes sistemas: sistema técnico, sistema político e sistema cultural. O sistema técnico refere-se aos processos e tecnologias utilizados no trabalho, enquanto o sistema político abrange as relações de poder e autoridade. O sistema cultural inclui valores, normas e práticas organizacionais que influenciam o comportamento dos trabalhadores. Este modelo destaca a interdependência desses sistemas e a necessidade de uma abordagem holística para melhorar a QVT (Marques, 2018).

O modelo de Westley e Mintzberg é especialmente valioso para compreender como fatores organizacionais mais amplos impactam a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Marques (2018) destaca que a cultura organizacional, incluindo os valores e normas compartilhadas, pode influenciar profundamente a satisfação e o bem-estar dos funcionários. Uma cultura organizacional que incentiva a cooperação, o respeito e a valorização dos empregados tende a aumentar a QVT e a fidelidade.

A abordagem de Karasek e Theorell (1990), conhecida como Modelo de Demanda-Controle, é outra contribuição importante para o estudo da QVT. Este modelo sugere que a QVT é influenciada pela combinação de demandas do trabalho (pressão e exigências) e controle sobre o trabalho (autonomia e capacidade de decisão). Segundo este modelo, trabalhadores que enfrentam altas demandas, mas têm baixo controle sobre seu trabalho, estão mais propensos a experimentar estresse e baixa QVT. Por outro lado, trabalhadores com alto controle e moderadas demandas tendem a ter melhor bem-estar no trabalho (Klein et al., 2019).

O Modelo de Demanda-Controle de Karasek e Theorell tem implicações práticas para a gestão do estresse no ambiente de trabalho. Klein et al. (2019) afirmam que a redução das demandas excessivas e o aumento da autonomia podem ser estratégias eficazes para melhorar o bem-estar dos trabalhadores. Programas de gerenciamento de estresse e intervenções que visam aumentar o controle dos trabalhadores sobre suas tarefas podem reduzir o estresse e aumentar a satisfação no trabalho.

O modelo de QVT de Warr (1987) também é amplamente reconhecido. Este modelo identifica fatores ambientais que afetam o bem-estar dos trabalhadores, tais como suporte social, supervisão, participação nas decisões e diversidade de tarefas. Warr argumenta que um ambiente de trabalho que oferece suporte social, oportunidades para participar nas decisões e variedade de tarefas contribui significativamente para o bem-estar dos trabalhadores. O suporte social, em particular, é crucial para fornecer recursos emocionais e práticos que ajudam os trabalhadores a lidar com desafios e estresse (Pereira e Trevelin, 2020).

A teoria de Danna e Griffin (1999) foca nos aspectos psicológicos e emocionais do trabalho. Eles propõem que o bem-estar no trabalho depende de fatores como satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e bem-estar geral. Danna e Griffin sugerem que a QVT é um resultado de interações complexas entre o indivíduo e o ambiente de

trabalho, e que a promoção do bem-estar requer uma abordagem integrada que considere todas essas dimensões (Soares e Leite, 2019).

Por fim, o modelo de Elkin e Rosch (1990) enfatiza a importância da saúde mental e bem-estar psicológico no ambiente de trabalho. Eles propõem que a QVT é influenciada por fatores como estresse, burnout, suporte social e estratégias de coping. Este modelo destaca a necessidade de intervenções de saúde mental no local de trabalho para promover o bem-estar e prevenir problemas psicológicos que podem afetar o desempenho e a satisfação dos trabalhadores (Esteves, Bonfim e Oliveira 2022).

A combinação desses diferentes modelos oferece uma visão abrangente da QVT, considerando aspectos físicos, psicológicos, sociais e organizacionais. A integração dessas abordagens permite que as organizações desenvolvam estratégias mais eficazes para melhorar o bem-estar dos trabalhadores, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. A implementação de políticas e práticas que abordem as múltiplas dimensões da QVT pode levar a melhores resultados tanto para os trabalhadores quanto para as organizações (Ferreira, 2016).

Os modelos incluídos variam desde a abordagem abrangente de Walton, que considera oito categorias inter-relacionadas, até o foco específico na saúde mental e bem-estar psicológico de Elkin e Rosch. Outras abordagens, como o Modelo das Características do Trabalho de Hackman e Oldham, enfatizam as características intrínsecas do trabalho, enquanto o Modelo de Demanda-Controle de Karasek e Theorell aborda a relação entre demandas do trabalho e controle. Cada modelo oferece contribuições sobre como diferentes fatores, incluindo condições de trabalho, suporte social, autonomia e cultura organizacional, influenciam a QVT, proporcionando uma base teórica robusta para a implementação de práticas e políticas que promovam ambientes de trabalho mais saudáveis e satisfatórios.

Quadro 2 - Comparativo dos Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

Modelo	Autores	Principais Dimensões	Contribuições Importantes
Modelo das Oito Categorias	Walton (1973)	Condições de trabalho, compensação justa e adequada, oportunidades de crescimento e segurança, integração social, institucionalismo no trabalho, espaço de trabalho seguro e saudável, relevância social, equilíbrio trabalho-vida.	Abordagem abrangente e multidimensional, considerada uma das mais completas e utilizadas para avaliar QVT.
Modelo das Características do Trabalho	Hackman e Oldham (1975)	Variedade de habilidades, identidade da tarefa, significância da tarefa, autonomia, feedback.	Foco nas características intrínsecas do trabalho que afetam a motivação e a satisfação dos trabalhadores.
Modelo Técnico-Político-Cultural	Westley e Mintzberg (1989)	Sistema técnico, sistema político, sistema cultural.	Destaca a interdependência dos sistemas técnico, político e cultural na QVT.
Modelo de Demanda-Controle	Karasek e Theorell (1990)	Demandas do trabalho, controle sobre o trabalho (autonomia e capacidade de decisão).	Importante para a gestão do estresse no trabalho; enfatiza a necessidade de equilibrar demandas e controle.
Modelo de Suporte Social	Warr (1987)	Suporte social, supervisão, participação nas decisões, diversidade de tarefas.	Enfatiza a importância do suporte social e da diversidade de tarefas para a QVT.
Modelo Psicológico e Emocional	Danna e Griffin (1999)	Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, bem-estar geral.	Abordagem integrada que considera a complexidade das interações entre o indivíduo e o ambiente de trabalho.
Modelo de Saúde Mental	Elkin e Rosch (1990)	Estresse, <i>burnout</i> , suporte social, estratégias de coping.	Foco na saúde mental e bem-estar psicológico; destaca a necessidade de intervenções de saúde mental no trabalho.

Fonte: elaboração própria (2024).

A análise dos diferentes modelos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) apresentados no quadro comparativo revela a diversidade de abordagens teóricas utilizadas para compreender o bem-estar no ambiente de trabalho. Cada modelo traz uma perspectiva única sobre os fatores que influenciam a QVT, desde aspectos físicos e econômicos até dimensões psicológicas e sociais. Essa multiplicidade de enfoques permite uma visão holística e integrada, essencial para o desenvolvimento de estratégias eficazes de melhoria do ambiente de trabalho.

O modelo de Walton, por exemplo, destaca-se pela abrangência, considerando oito categorias inter-relacionadas que cobrem uma ampla gama de fatores que impactam a QVT. Sua abordagem é particularmente útil para organizações que buscam uma compreensão completa e detalhada das condições que influenciam o bem-estar dos trabalhadores. A inclusão de aspectos como integração social e relevância social no trabalho ressalta a importância de um ambiente de trabalho que não apenas atende às necessidades físicas e econômicas dos trabalhadores, mas também promove um senso de pertencimento e propósito.

Por outro lado, o Modelo das Características do Trabalho de Hackman e Oldham foca nas características intrínsecas do trabalho que podem aumentar a motivação e a satisfação. Este modelo é especialmente relevante para o desenho de tarefas e funções dentro da organização. Ao enfatizar a importância da variedade de habilidades, identidade da tarefa, significância da tarefa, autonomia e feedback, este modelo oferece diretrizes claras para a criação de trabalhos que sejam intrinsecamente motivadores e gratificantes para os trabalhadores, potencialmente levando a maiores níveis de desempenho e satisfação.

O Modelo de Demanda-Controle de Karasek e Theorell, por sua vez, é crucial para a compreensão e gestão do estresse no ambiente de trabalho. Este modelo sugere que o equilíbrio entre demandas do trabalho e o controle que os trabalhadores têm sobre suas tarefas é fundamental para a QVT. Organizações que conseguem ajustar as demandas e aumentar o controle e a autonomia dos trabalhadores podem reduzir significativamente os níveis de estresse e melhorar o bem-estar geral. Isso é particularmente importante em ambientes de trabalho de alta pressão, onde o estresse crônico pode levar a problemas de saúde e baixa produtividade.

Por fim, modelos como o de Warr e o de Elkin e Rosch trazem à tona a importância do suporte social e da saúde mental no ambiente de trabalho. A QVT

não pode ser plenamente alcançada sem considerar o bem-estar psicológico e o suporte emocional dos trabalhadores. A inclusão de estratégias de coping, programas de saúde mental e a promoção de um ambiente de trabalho solidário e colaborativo são essenciais para a criação de um ambiente de trabalho saudável. A combinação desses diferentes modelos oferece uma base teórica robusta para a implementação de práticas que não apenas melhoram a QVT, mas também promovem a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo das organizações.

Vários conceitos emergem para determinar os fatores que afetam a Qualidade de Vida no Trabalho. Entre eles, o modelo proposto por Walton (1973) destaca-se como pioneiro e um dos mais empregados e reconhecidos no meio acadêmico.

O modelo de Richard Walton foi criado em 1973, sendo considerado o primeiro cientista a estudar a QVT, relacionando a produtividade com a relevância da satisfação e motivação dos funcionários. Segundo o mesmo, o conceito é a garantia de mais produtividade e eficiência na organização.

A organização deve ser mais humana, envolvendo responsabilidade, autonomia e feedbacks para implantar tarefas adequadas, variadas e enriquecidas, além de dar ênfase ao desenvolvimento do colaborador. Para avaliar a satisfação do funcionário, Walton (1973) apresenta oito critérios que podem ser definidos da seguinte maneira:

Figura 1 - Categorias e variáveis da QVT (Critérios de Walton)



Fonte: Adaptado de Walton, 1973.

A figura apresentada destaca os critérios do modelo de Walton (1973) e os subcritérios elaborados por Fernandes (1996) e Detoni (2001). Estes subcritérios são entendidos da seguinte forma:

1. **Compensação Justa e Adequada:** Equidade interna e externa, participação nos resultados e benefícios extras. Segundo Walton (1973), a compensação deve ser adequada aos padrões sociais e ideológicos, considerando a capacidade de pagamento e os ganhos de produtividade compartilhados.

2. **Condições de Trabalho:** Jornada de trabalho razoável, ambiente físico seguro e uso de tecnologias que minimizem riscos de doenças e acidentes. Walton destaca a importância de condições físicas seguras e o pagamento justo de horas extras.

3. **Uso e Desenvolvimento das Capacidades:** Autonomia, polivalência, avaliação do desempenho e oportunidades de crescimento pessoal. Walton (1973) inclui variáveis como autonomia, habilidades múltiplas e tarefas completas para promover o desenvolvimento humano.

4. **Oportunidade de Crescimento e Segurança:** Treinamentos, incentivo aos estudos e segurança de emprego. Walton (1973) destaca o desenvolvimento contínuo, a aplicação futura de conhecimentos e a segurança no emprego.

5. **Integração Social na Organização:** Ausência de preconceitos, valorização das ideias e relacionamento interpessoal. Walton (1973) considera a aceitação do trabalhador por suas habilidades, a ausência de estratificação e um senso comunitário forte.

6. **Constitucionalismo:** Direitos do trabalhador, liberdade de expressão e respeito à individualidade. Walton (1973) enfatiza a privacidade, a liberdade de expressão e o tratamento justo como elementos fundamentais.

7. **Trabalho e Espaço Total de Vida:** Influência sobre a rotina familiar e possibilidade de lazer. Walton (1973) afirma que o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal é crucial para a qualidade de vida no trabalho.

8. **Relevância Social do Trabalho na Vida:** Imagem institucional, responsabilidade social e qualidade dos produtos/serviços. Walton (1973) salienta que a responsabilidade social da organização e a qualidade dos produtos impactam a autoestima dos trabalhadores.

Esses critérios e subcritérios são fundamentais para avaliar a qualidade de vida no trabalho, proporcionando uma visão abrangente dos diversos aspectos que

influenciam a satisfação e o bem-estar dos trabalhadores (Timossi et al., 2009; Fernandes, 1996; Detoni, 2001).

Observa-se que as dimensões descritas por Walton abordam a QVT de uma forma que destaca aspectos específicos e característicos de uma classe baseada nos princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. As dimensões de satisfação no trabalho incluem um foco, uma fonte ou origem de experiências prazerosas, permitindo que, mesmo com a limitada liberdade de ação frente à estrutura organizacional, as organizações públicas possam estruturar melhor suas ações (Sousa et al., 2020).

Assim, conforme Alfenas e Ruiz (2015), a abordagem de Walton (1973) se revela mais apropriada para a natureza do serviço público, especialmente no que diz respeito aos servidores públicos que são regidos por estatutos.

2.5 Servidor Público

O conceito de servidor público refere-se a todas as pessoas que desempenham funções indispensáveis para o funcionamento do Estado e para a oferta de serviços essenciais à sociedade. Esses profissionais atuam em diversas áreas, como saúde, educação, segurança, administração, entre outras, sendo peças-chave na garantia de direitos e na execução de políticas públicas. O termo "servidor público" é abrangente e inclui aqueles vinculados às diferentes esferas do governo — federal, estadual ou municipal.

De acordo com a Lei 8.112/1990, em seu artigo 2º, "servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público." Essa definição estabelece que o vínculo formal com a administração pública se dá por meio da investidura em um cargo, geralmente após a aprovação em concurso público ou por outros meios previstos na legislação. Essa norma rege os servidores públicos federais e regula aspectos como direitos, deveres e o regime jurídico ao qual estão submetidos.

Além disso, o Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de setembro de 1940, em seu artigo 327, define que "funcionário público, para efeitos penais, é aquele que, mesmo temporariamente ou sem remuneração, exerce cargo, emprego ou função pública." Essa definição possui caráter mais abrangente e reforça que qualquer pessoa que atue em nome do poder público, ainda que sem vínculo permanente ou remuneração, está sujeita às responsabilidades e sanções previstas na legislação penal:

§ 1º Equipara-se a funcionário público quem exerce cargo, emprego ou função a entidade paraestatal. § 2º A pena será aumentada da terça parte quando os autores dos crimes previstos neste capítulo forem ocupantes de cargos em comissão ou de função de direção ou assessoramento de órgão da administração direta, sociedade de economia mista, empresa pública ou fundação instituída pelo poder público.

A atuação dos servidores públicos está embasada em princípios constitucionais, como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Esses princípios norteiam a conduta dos servidores e garantem que suas ações estejam alinhadas com os interesses públicos e a transparência na gestão dos recursos públicos. A adesão a esses princípios é essencial para manter a confiança da população nas instituições públicas.

O ingresso no serviço público é geralmente realizado por meio de concurso público, um processo seletivo que visa garantir a meritocracia e a igualdade de oportunidades. O concurso público é um mecanismo que busca selecionar os candidatos mais qualificados e preparados para exercer as funções públicas, assegurando a eficiência e a qualidade dos serviços prestados (Rocha, 2015).

Os servidores públicos são regidos por um estatuto que define seus direitos e deveres, bem como as normas de conduta e o regime disciplinar. Este estatuto varia conforme a esfera de governo e a natureza do cargo, mas geralmente inclui disposições sobre estabilidade, progressão na carreira, remuneração, benefícios, e penalidades em caso de infrações (Pereira, 2016). A estabilidade no serviço público visa proteger o servidor contra demissões arbitrárias, garantindo sua independência e imparcialidade no exercício de suas funções (Marques, 2018).

A remuneração dos servidores públicos é estabelecida por lei e deve ser justa e adequada às responsabilidades e qualificações exigidas pelo cargo (Gomes, 2019). A política salarial no serviço público busca equilibrar a necessidade de atrair e reter talentos qualificados com as limitações orçamentárias do Estado. A percepção de justiça salarial é crucial para a motivação e satisfação dos servidores, influenciando diretamente a qualidade dos serviços prestados (Ferreira, 2016).

Os servidores públicos dispõem de uma variedade de benefícios destinados a proporcionar segurança e bem-estar. Esses benefícios podem incluir planos de saúde, auxílio-alimentação, auxílio-transporte, licença-prêmio, entre outros. Tais medidas são fundamentais para assegurar uma melhor qualidade de vida aos

servidores, refletindo positivamente em sua produtividade e engajamento no trabalho.

A capacitação e o desenvolvimento profissional são aspectos fundamentais para a atuação eficiente dos servidores públicos. Programas de formação contínua e aperfeiçoamento são essenciais para atualizar os conhecimentos e habilidades dos servidores, permitindo-lhes acompanhar as mudanças e inovações no setor público. A oferta de oportunidades de desenvolvimento profissional é um dos principais fatores que contribuem para a motivação e a satisfação no trabalho (Santos, 2020).

A avaliação de desempenho é uma ferramenta importante para a gestão dos servidores públicos, possibilitando a identificação de pontos fortes e áreas que necessitam de melhoria (Dias, 2017). Este processo deve ser justo e transparente, com critérios claros e objetivos. Uma avaliação de desempenho bem conduzida pode servir como base para decisões relacionadas à progressão na carreira, promoções e treinamentos (Rocha, 2015).

O papel do servidor público vai além da simples execução de tarefas administrativas; eles são agentes de mudança e inovação dentro do setor público (Pereira, 2016). A capacidade de propor e implementar melhorias nos processos e serviços públicos é essencial para aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços oferecidos à população. A inovação no serviço público depende do engajamento e da criatividade dos servidores, que devem ser incentivados a contribuir com novas ideias e soluções.

A ética e a integridade são valores fundamentais na atuação do servidor público. A adesão a códigos de ética e a implementação de programas de integridade são essenciais para prevenir e combater a corrupção e outros desvios de conduta (Gomes, 2019). A promoção de uma cultura de integridade no serviço público é crucial para manter a confiança da população nas instituições e assegurar a correta utilização dos recursos públicos..

O equilíbrio entre vida pessoal e profissional é um desafio constante para os servidores públicos, especialmente em contextos de alta demanda e pressão. Políticas que promovam o equilíbrio, como horários flexíveis e a possibilidade de trabalho remoto, podem contribuir para o bem-estar dos servidores e a melhoria do clima organizacional (Santos, 2020). Um bom equilíbrio entre vida pessoal e profissional é essencial no combate ao estresse e ao burnout, garantindo uma atuação mais eficiente e satisfatória (Rocha, 2015).

A participação dos servidores nas decisões organizacionais é um aspecto importante para o engajamento e a satisfação no trabalho (Ferreira, 2016). A inclusão dos servidores no processo de tomada de decisões pode aumentar o comprometimento e a sensação de pertencimento. A participação ativa dos servidores pode também contribuir para a identificação de problemas e a proposição de soluções eficazes.

A comunicação interna é um fator crucial para a eficácia das organizações públicas. Uma comunicação clara e transparente entre os diferentes níveis hierárquicos ajuda a alinhar os objetivos e a melhorar a coordenação das atividades (Gomes, 2019). A falta de comunicação adequada pode levar a mal-entendidos, conflitos e desmotivação, enquanto uma boa comunicação interna promove a colaboração e a eficiência.

A cultura organizacional no serviço público tem um impacto significativo no comportamento e na motivação dos servidores. Uma cultura organizacional que valoriza a colaboração, a inovação e a valorização dos servidores tende a promover um ambiente de trabalho positivo e produtivo (Pereira, 2016). A criação de uma cultura organizacional forte e positiva é fundamental para a implementação bem-sucedida de políticas de QVT (Marques, 2018).

A diversidade e a inclusão no serviço público são fundamentais para garantir a equidade e a representatividade. Ferreira (2016) destaca que um ambiente de trabalho inclusivo, que valorize a diversidade, não apenas melhora a QVT, mas também promove a inovação e a eficiência. A implementação de políticas de diversidade e inclusão é essencial para criar um ambiente de trabalho onde todos os servidores se sintam valorizados e respeitados (Santos, 2020).

Os desafios enfrentados pelos servidores públicos são diversos e incluem, entre outros, a escassez de recursos, a pressão por resultados e a necessidade de lidar com a burocracia (Dias, 2017). A superação desses desafios requer a adoção de práticas de gestão inovadoras e o desenvolvimento de competências que permitam aos servidores enfrentar as dificuldades de maneira eficaz e eficiente.

A transparência e a prestação de contas são princípios essenciais na atuação dos servidores públicos. Estes princípios são fundamentais para garantir a confiança da população nas instituições públicas e assegurar a correta utilização dos recursos públicos (Pereira, 2016). A implementação de mecanismos de transparência e

prestação de contas pode contribuir para a melhoria da QVT, ao promover um ambiente de trabalho ético e responsável (Marques, 2018).

A estabilidade no emprego, característica do serviço público, pode ter impactos tanto positivos quanto negativos. Se, por um lado, proporciona segurança e continuidade, por outro, pode levar à acomodação e à falta de motivação, se não houver uma gestão eficaz (Kanesiro, Durigan e Kanesiro (2004). É essencial balancear a estabilidade com práticas de gestão que incentivem o desempenho e a inovação (Ferreira, 2016).

Por fim, o servidor público é um agente central na construção de um Estado eficiente, transparente e ético. Sua atuação direta na execução de políticas públicas e na prestação de serviços à população faz com que seu papel seja vital para o desenvolvimento social e econômico do país (Marques, 2018). A promoção de uma QVT adequada para esses profissionais é, portanto, não apenas um direito, mas uma condição indispensável para o bom funcionamento das instituições públicas e para a melhoria contínua dos serviços prestados à sociedade (Gomes, 2019).

2.6 Qualidade de Vida no Trabalho e o Serviço Público

Durante a década de 1940, emergiu a necessidade de desenvolver um modelo capaz de ser aplicado tanto nas fábricas quanto no comportamento de seus integrantes e em diferentes tipos de organizações. As empresas que surgiram nesse período cresceram significativamente, tornando seus processos cada vez mais complexos, o que exigiu novas abordagens de administração. Contudo, as teorias vigentes começaram a ser consideradas inadequadas e insuficientes para atender às novas demandas. Muitos estudiosos se dedicaram a investigar os variados processos e métodos organizacionais, destacando-se Max Weber (1864-1920). Weber, renomado sociólogo, jurista, historiador e economista alemão, é amplamente reconhecido como um dos fundadores da sociologia moderna. Sua obra alcançou tamanha relevância que inspirou diversos outros autores a darem continuidade às suas pesquisas ao longo do tempo.

No contexto da Teoria da Burocracia, o serviço público encontrou uma base sólida para sua organização e funcionamento. Max Weber definiu princípios como a formalização de regras, a hierarquização e a impessoalidade como fundamentais para garantir a eficiência e a equidade nas instituições públicas. Esses elementos

permitiram que as organizações governamentais se estruturassem de maneira mais racional, focadas no cumprimento de objetivos coletivos e no atendimento às demandas da sociedade. O modelo burocrático possibilitou maior previsibilidade nas ações do setor público, ao mesmo tempo em que reforçou a transparência e a padronização dos processos, pilares essenciais para promover uma administração pública mais profissional e menos suscetível a influências externas.

Essa estrutura burocrática, apesar de essencial para a organização e eficiência do serviço público, também influencia diretamente as condições de trabalho dos servidores. Essa relação torna a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) um aspecto central para compreender os desafios e potencialidades da administração pública. A QVT é um conceito que engloba diversos aspectos do bem-estar dos trabalhadores, incluindo fatores físicos, psicológicos e sociais. No contexto do serviço público, a QVT assume particular importância devido à natureza do trabalho, às condições organizacionais e ao impacto direto na prestação de serviços à população. A qualidade no setor público é influenciada por vários fatores que podem afetar tanto a satisfação dos servidores quanto a eficiência e a eficácia dos serviços prestados.

Segundo Estefano (1996), os servidores públicos são, em geral, responsáveis por problemas estruturais nas finanças públicas, ao serem o elo entre as organizações públicas e seus clientes cidadãos. Em contato direto com as pessoas, os funcionários têm um papel relevante na imagem de que os clientes receberão um serviço público de qualidade. Sendo assim, deve-se ter em mente que a satisfação do cliente depende da pessoa em questão.

Como apontam Brandão e Bastos (1993), servidores públicos estão ligados a más intenções, incompetência e falta de comprometimento. Dessa forma, reforça a relevância de compreender o comportamento das pessoas nas companhias públicas para desenvolver técnicas de gestão da força de trabalho que reúnam funcionários nas organizações, garantam maior eficiência e produtividade organizacional e revelem as aspirações, desejos e necessidades individuais. Muitas instituições perdem funcionários por desmoralização e desvalorização.

Situações de conflito são comuns em instituições públicas. Muitas vezes é por falta de preparação de superiores, mas também pela perseguição ao indivíduo. A hesitação dos chefes é causada, sobretudo, por uma cultura que seleciona líderes

conforme a nomeação, em detrimento de competência, qualificação, treinamento técnico ou mérito para desempenhar as tarefas da equipe de funcionários.

O pessoal de uma organização está no centro do seu processo de administração da qualidade. A eficácia da prática depende da motivação e dedicação das pessoas. É importante que todos os servidores públicos estejam envolvidos, sem distinção de cargo, categoria ou cargo. Sendo assim, é relevante avaliar o funcionário, sobretudo, como um bom ambiente de trabalho, com aperfeiçoamento constante, bom salário, condições físicas e psicológicas adequadas e que dê oportunidade de desenvolver seu potencial.

A Administração Pública é entendida como um conjunto de conhecimentos e estratégias em ação para prover serviços públicos ao cidadão, considerado em suas múltiplas dimensões como participante de uma sociedade politicamente articulada. Como toda organização, a Administração Pública precisou evoluir devido à modernização e à crescente demanda da sociedade, ampliando sua atuação, controle e profissionalização da gestão (Salm e Menegasso, 2009; Rafael, 2016).

Para executar eficientemente suas tarefas, a Administração Pública recorre à descentralização administrativa, transferindo a gestão de atividades públicas para entidades públicas ou privadas, conhecidas como Administração Pública Indireta. Essas entidades possuem personalidade jurídica própria, são criadas ou autorizadas por lei, vinculadas ao Poder Executivo, e possuem autonomia financeira e administrativa, prestando serviços ou explorando atividades econômicas (Machado, 2006).

Em 1936, durante o governo de Getúlio Vargas, foi implantada a administração pública burocrática clássica por meio de uma reforma administrativa que substituiu o modelo patrimonialista. Essa reforma teve como objetivo principal separar o público do privado, criando o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) e introduzindo princípios que buscavam atender às necessidades da população, embora inicialmente apresentassem limitações em sua eficiência.

A administração pública evoluiu de uma perspectiva patrimonialista para uma burocrática. A burocracia, vista como modelo ideal de organização, tornou-se uma estrutura de controle voltada para a proteção do interesse público, mas acabou focando mais na regulamentação do processo do que nos resultados obtidos, gerando ineficiência e desperdício (Osborne e Gaebler, 1995; Abreu, Helou e Fialho, 2013).

Em 1967, foi publicado o Decreto-Lei nº 200, que introduziu a administração pública gerencial com o objetivo de aumentar a eficiência por meio da descentralização. No entanto, essa reforma enfrentou dificuldades para alcançar seus objetivos devido à falta de capacitação dos administradores e à permanência de práticas patrimonialistas, como a contratação de empregados sem concurso público.

Posteriormente, a terceira grande Reforma Administrativa no Brasil implantou a Nova Administração Pública (NAP), substituindo o modelo burocrático por um gerencial, focado na eficiência e eficácia na prestação de serviços públicos (Andion, 2012; Abreu; Helou; Fialho, 2013). A NAP buscou implementar ideias do setor privado no setor público, promovendo descentralização, privatização e técnicas gerenciais para melhorar o desempenho do Estado (Bresser Pereira, 2003).

No entanto, a NAP foi criticada por adotar valores do setor privado, tratando pessoas como consumidores e promovendo competição que poderia comprometer a responsabilidade ética (Denhardt, 2012). Nos anos 1990, surgiu o Novo Serviço Público (NSP), com um enfoque democrático e responsivo, promovendo a dignidade e o valor do serviço público e reafirmando os valores de cidadania e interesse público (Andion, 2012; Denhardt, 2012).

Denhardt (2012) descreveu os sete princípios-chave do NSP: servir cidadãos, perseguir o interesse público, valorizar a cidadania e o serviço público, agir democraticamente, reconhecer a complexidade da responsabilidade ética, servir em vez de dirigir e valorizar as pessoas. Essas características visam promover uma administração pública mais humanística e centrada no cidadão.

As reformas e avanços na administração pública no Brasil visam melhorar o desempenho das organizações públicas e privadas, alinhando suas políticas e objetivos aos dos funcionários através de investimento no capital intelectual e na gestão estratégica de pessoas (Vilas Boas e Andrade, 2009).

O Serviço Público engloba todas as atividades prestadas pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, com o objetivo de satisfazer necessidades essenciais (ou secundárias) da coletividade ou do Estado. De acordo com Meirelles (2004), o Serviço Público é vital para a sobrevivência da comunidade e do próprio Estado, sendo uma função exclusiva do Poder Público, não podendo ser delegada. A Constituição Federal de 1988 especifica as competências dos serviços públicos em seus artigos 21, 25, § 1º e § 2º, e 30.

Conforme Moreira Neto (2001), existem dois conceitos principais de Serviço Público. O conceito "tradicional" define o serviço público como uma atividade da Administração Pública destinada a assegurar, de forma permanente, contínua e geral, a satisfação de necessidades essenciais ou secundárias da sociedade, conforme definido por lei, e sob condições impostas unilateralmente pela Administração. Já o conceito "contemporâneo" descreve o serviço público como as atividades pelas quais o Estado, direta ou indiretamente, promove e/ou assegura a satisfação de interesses públicos, conforme estabelecido por lei, sob um regime jurídico específico aplicável a essas atividades, ainda que não necessariamente de direito público.

No serviço público, a promoção do bem-estar físico e mental dos servidores públicos é essencial. Segundo Klein, Pereira e Lemos (2019), a criação de um ambiente de trabalho saudável e seguro é crucial para garantir a saúde e o bem-estar dos trabalhadores. Isso inclui a adequação das condições físicas do ambiente de trabalho, como ergonomia, segurança no trabalho e acesso a recursos e equipamentos necessários para a realização das tarefas diárias.

A satisfação no trabalho é um componente crucial da QVT. Ferreira (2016) argumenta que a satisfação dos trabalhadores no serviço público está diretamente relacionada ao reconhecimento, à valorização profissional e às oportunidades de desenvolvimento. A falta de reconhecimento e de oportunidades de crescimento pode levar à desmotivação e ao desengajamento dos servidores, afetando negativamente a qualidade dos serviços prestados à população.

O estresse ocupacional é um desafio significativo no serviço público. Pacheco (2011) destaca que o estresse no trabalho é causado por fatores como excesso de carga de trabalho, falta de autonomia, pressão por resultados e conflitos interpessoais. No setor público, onde os trabalhadores lidam frequentemente com demandas elevadas e recursos limitados, o estresse pode ser ainda mais pronunciado. Estratégias de gerenciamento de estresse e programas de bem-estar podem ajudar a mitigar esses efeitos e melhorar a qualidade do trabalho.

A autonomia no trabalho é outro fator importante para o bem-estar dos servidores públicos. Segundo Kaneshiro, Durigan e Kaneshiro (2004), a autonomia e a capacidade de tomar decisões influenciam positivamente a satisfação e o desempenho dos trabalhadores. No serviço público, a burocracia e as estruturas hierárquicas rígidas podem limitar a autonomia dos servidores, o que pode levar a

sentimento de frustração e desmotivação. A promoção de um ambiente de trabalho que permita maior autonomia e participação dos trabalhadores nas decisões pode melhorar significativamente a satisfação.

A integração social no ambiente de trabalho também é essencial para o bem-estar dos servidores. Marques (2018) afirma que relações interpessoais positivas e um clima organizacional colaborativo são fundamentais para o bem-estar dos trabalhadores. No serviço público, onde o trabalho em equipe é frequentemente necessário, a promoção de um ambiente de apoio mútuo e cooperação pode aumentar a satisfação e a eficiência no trabalho.

A comunicação eficaz é um elemento chave para o bem-estar no serviço público. Ferreira (2017) destaca que a transparência e a clareza na comunicação entre gestores e servidores são essenciais para a construção de um ambiente de trabalho positivo. A falta de comunicação clara pode levar a mal-entendidos, conflitos e desmotivação. A implementação de canais de comunicação eficientes e a promoção de uma cultura de feedback contínuo podem melhorar significativamente a satisfação no trabalho.

O equilíbrio entre vida pessoal e profissional é uma preocupação crescente no serviço público. Pereira e Trevelin (2020) sugerem que políticas de trabalho flexíveis, como horários flexíveis e possibilidade de trabalho remoto, podem ajudar os servidores a equilibrar suas responsabilidades profissionais e pessoais. O suporte organizacional para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional é essencial para prevenir o estresse e o burnout, melhorando a qualidade de vida dos servidores.

A remuneração e os benefícios são componentes importantes do bem-estar no serviço público. Soares e Leite (2019) afirmam que a justiça salarial e o acesso a benefícios, como planos de saúde e programas de bem-estar, são fundamentais para a satisfação no trabalho. No setor público, onde os salários podem ser limitados por restrições orçamentárias, a percepção de uma remuneração justa e competitiva pode influenciar significativamente a motivação e o comprometimento dos servidores.

A segurança no emprego é outro fator relevante para a satisfação no serviço público. Esteves, Bonfim e Oliveira (2022) destacam que a estabilidade no emprego, comum no serviço público, pode contribuir para a satisfação e a motivação dos trabalhadores. No entanto, essa segurança também pode levar a uma falta de

incentivo para o desempenho e a inovação, se não for acompanhada por uma cultura de reconhecimento e valorização do trabalho.

A formação e o desenvolvimento profissional são essenciais para o bem-estar dos servidores públicos. Klein, Pereira e Lemos (2019) ressaltam que oportunidades de treinamento e desenvolvimento contínuo são importantes para a satisfação no trabalho. Programas de capacitação que permitam aos servidores adquirir novas habilidades e avançar em suas carreiras podem aumentar a motivação e o engajamento.

O clima organizacional tem um impacto significativo no bem-estar dos funcionários públicos. Marques (2018) salienta que um ambiente organizacional favorável, caracterizado pela confiança, respeito e apoio, pode aumentar a satisfação e o desempenho dos funcionários. Um ambiente organizacional desfavorável, por outro lado, pode resultar em níveis elevados de estresse e insatisfação, o que afeta negativamente a qualidade dos serviços prestados.

Ser bem-sucedido no trabalho público é muito importante. Kaneshiro, Durigan e Kaneshiro (2004) argumentam que o envolvimento dos trabalhadores aumenta o compromisso e a satisfação no trabalho. Participar ativamente ajuda os funcionários a se sentirem prestigiados e atendidos, o que pode melhorar sua moral e motivação.

A responsabilidade social corporativa no serviço público também influencia o bem-estar dos servidores. Pacheco (2011) sugere que órgãos públicos que demonstram compromisso com a responsabilidade social e ambiental tendem a ter servidores mais satisfeitos e engajados. A percepção de trabalhar para uma instituição que contribui positivamente para a sociedade pode aumentar o orgulho e a motivação dos servidores.

As políticas de ações afirmativas são cruciais para o bem-estar no serviço público. Ferreira (2017) enfatiza que um ambiente de trabalho inclusivo, que aprecia a diversidade, pode aumentar a satisfação e promover a inovação. Fomentar as ações afirmativas no local de trabalho é fundamental para estabelecer um ambiente onde todos os servidores se sintam valorizados e respeitados.

A avaliação contínua da qualidade de vida no trabalho desempenha um papel essencial no setor público. Segundo Klein, Pereira e Lemos (2019), a utilização de ferramentas de análise, como levantamentos de clima organizacional e métricas de desempenho, contribui para que as instituições públicas acompanhem e aprimorem as condições do ambiente de trabalho. Esse acompanhamento constante permite

identificar pontos de atenção e implementar ações estratégicas que promovam o bem-estar e a satisfação dos servidores.

A liderança desempenha um papel essencial na promoção do bem-estar no serviço público. Ferreira (2016) defende que líderes eficazes conseguem criar um ambiente de trabalho saudável, onde os trabalhadores se sintam acolhidos. A capacidade de comunicação e a transparência são qualidades importantes em líderes que promovem o bem-estar dos servidores. Segundo Maximiano (2005, p. 283):

Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante para o processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muito longe e que tem pouquíssima chance de vê-los pessoalmente.

A cultura organizacional no serviço público influencia consideravelmente o bem-estar dos servidores. Marques (2018) destaca que uma cultura que incentiva a colaboração, o respeito e a valorização dos funcionários tende a aprimorar o ambiente de trabalho e a fidelidade dos trabalhadores. Estabelecer uma cultura organizacional positiva é crucial para o êxito das estratégias de promoção da qualidade de vida no trabalho.

A importância da inovação e da flexibilidade no serviço público para o bem-estar dos servidores não pode ser subestimada. Soares e Leite (2019) sugerem que a capacidade de adaptação a novas tecnologias e métodos de trabalho pode melhorar a eficiência e a satisfação no trabalho. A promoção de uma cultura de inovação e flexibilidade pode ajudar os órgãos públicos a responder melhor às necessidades dos servidores e da população.

Quadro 3 - Atividades para a Qualidade de Vida no Trabalho e o Serviço Público

Atividade	Descrição	Benefícios
Programa de Saúde Ocupacional	Realização de exames médicos periódicos, campanhas de vacinação, e programas de prevenção de doenças ocupacionais.	Redução de absenteísmo, melhora da saúde física dos servidores.
Treinamento e Desenvolvimento	Oferecimento de cursos, <i>workshops</i> e programas de capacitação contínua.	Melhoria das competências, maior satisfação e oportunidades de crescimento profissional.

Atividade	Descrição	Benefícios
Avaliação de Desempenho	Implementação de um sistema justo e transparente de avaliação de desempenho com feedback regular.	Identificação de pontos fortes e áreas de melhoria, base para promoções e treinamentos.
Programas de Bem-Estar e Lazer	Atividades como yoga, meditação, ginástica laboral, e eventos sociais.	Redução do estresse, melhora do clima organizacional, aumento da satisfação no trabalho.
Horários Flexíveis	Introdução de horários de trabalho flexíveis e possibilidade de trabalho remoto.	Melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional, aumento da motivação e produtividade.
Reconhecimento e Recompensas	Criação de sistemas de reconhecimento e recompensas por desempenho e contribuição.	Aumento da motivação, engajamento e retenção de talentos.
Melhoria do Ambiente de Trabalho	Melhorias na infraestrutura, ergonomia, iluminação e condições gerais do local de trabalho.	Ambiente de trabalho mais seguro e confortável, redução de doenças ocupacionais.
Suporte Psicológico	Disponibilização de serviços de apoio psicológico e aconselhamento para servidores.	Apoio em momentos de estresse, melhora da saúde mental e bem-estar emocional.
Comunicação Eficaz	Estabelecimento de canais de comunicação claros e transparentes entre todos os níveis hierárquicos.	Redução de mal-entendidos, aumento da transparência e colaboração.
Inclusão e Diversidade	Promoção de políticas de diversidade e inclusão, garantindo um ambiente de trabalho equitativo e respeitoso.	Ambiente de trabalho mais justo e inovador, maior satisfação entre todos os servidores.
Participação nas Decisões	Incentivo à participação dos servidores nas decisões organizacionais e nas políticas públicas.	Aumento do comprometimento, sensação de pertencimento e identificação de soluções eficazes.
Transparência e Prestação de Contas	Implementação de mecanismos de transparência e prestação de contas para todas as atividades e decisões organizacionais.	Aumento da confiança dos servidores e da população nas instituições públicas.

Fonte: elaboração própria (2024).

O quadro apresentado sobre atividades para a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e o serviço público destaca uma série de iniciativas que podem ser implementadas para melhorar o bem-estar dos servidores. Essas atividades abrangem desde a saúde ocupacional até a comunicação interna e a diversidade. Segundo Jahani et al. (2017), o suporte organizacional percebido está fortemente

relacionado à qualidade de vida no trabalho, indicando que ações de apoio aos servidores podem ter um impacto significativo na sua satisfação e desempenho.

Programas de saúde ocupacional e bem-estar são essenciais para a QVT. Ferreira (2016) enfatiza que a saúde física e mental dos trabalhadores é um dos pilares fundamentais para um ambiente de trabalho saudável. A implementação de programas de prevenção de doenças ocupacionais, campanhas de vacinação e atividades físicas, como yoga e ginástica laboral, pode reduzir o absenteísmo e aumentar a produtividade. Esses programas não apenas cuidam da saúde dos servidores, mas também promovem um clima organizacional positivo.

A capacitação e o desenvolvimento profissional são igualmente importantes. Kaneshiro, Durigan e Kaneshiro (2004) apontam que a oferta de oportunidades de treinamento e desenvolvimento contínuo melhora significativamente a satisfação dos trabalhadores. Cursos, *workshops* e programas de formação contínua ajudam os servidores a se manterem atualizados e preparados para os desafios do trabalho, aumentando a motivação e o engajamento. Além disso, um sistema justo de avaliação de desempenho, com feedback regular, pode identificar áreas de melhoria e reconhecer os esforços dos servidores, promovendo um ambiente de meritocracia e desenvolvimento.

A flexibilidade no trabalho e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional são aspectos cruciais para a QVT. Marques (2018) ressalta que políticas de horários flexíveis e a possibilidade de trabalho remoto podem ajudar os servidores a equilibrar suas responsabilidades pessoais e profissionais, reduzindo o estresse e o *burnout*. Essas políticas não apenas beneficiam os servidores, mas também aumentam a eficiência e a satisfação no trabalho. O reconhecimento e a recompensa por desempenho também são importantes para manter os servidores motivados e comprometidos com seus objetivos.

A promoção da diversidade e inclusão, bem como a comunicação eficaz, são fundamentais para um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Pereira e Trevelin (2020) destacam que a diversidade no local de trabalho contribui para um ambiente mais inovador e justo, onde todos se sentem valorizados e respeitados. Estabelecer canais de comunicação claros e transparentes entre todos os níveis hierárquicos também é essencial para evitar mal-entendidos e promover a colaboração. Um ambiente de trabalho que valoriza a comunicação aberta e a participação nas

decisões organizacionais pode aumentar significativamente o comprometimento e a sensação de pertencimento dos servidores.

2.7 Governança e Governabilidade

A governança pública pode ser entendida como um modelo de administração gerencial que promove a interação entre diferentes níveis de governo, organizações empresariais e a sociedade civil. Seu principal objetivo é alcançar resultados eficazes, garantindo o bem comum por meio da gestão eficiente de recursos financeiros, técnicos e administrativos. Nesse contexto, a governança está relacionada aos processos e mecanismos adotados para implementar políticas públicas de forma efetiva, assegurando a legitimidade e a capacidade administrativa do Estado. Essa abordagem surge como resposta à necessidade de envolver múltiplos atores na resolução de problemas sociais, ampliando os espaços de participação e decisão.

O conceito de governança ganhou destaque em 1992, quando o Banco Mundial apresentou a definição no documento "Governance and Development" (Governança e Desenvolvimento). Nesse relatório, a governança foi descrita como a forma pela qual o poder é exercido na gestão de recursos econômicos e sociais de um país em prol do desenvolvimento. Segundo Grindle (2004), a governança engloba elementos como a distribuição de poder entre as instituições governamentais, a legitimidade e autoridade dessas instituições, e a elaboração e execução de políticas que atendam ao bem-estar público. Assim, a governança pública está intrinsecamente associada à continuidade do modelo de administração pública gerencial, priorizando a eficácia e os ganhos sociais, além de promover a participação popular nos processos decisórios e observar o princípio da legalidade como base para as ações dos gestores.

A governabilidade, por sua vez, começou a ser amplamente debatida a partir dos anos 1960, em um contexto de ampliação dos direitos e da cidadania nas democracias modernas. Refere-se à capacidade política e institucional de um governo para exercer o poder, governar e implementar políticas públicas. Como destacado por Santos (1997), a governabilidade está vinculada às condições político-estatais sob as quais o poder é exercido, incluindo as características do

sistema político, as relações entre os poderes e o funcionamento do sistema de intermediação de interesses.

O conceito também se relaciona com a legitimidade do governo em identificar problemas, elaborar soluções e garantir os meios necessários para sua implementação. Em essência, a governabilidade representa a dimensão político-institucional necessária para que o governo atenda às demandas da sociedade e implemente suas políticas de forma eficaz

A conexão entre governança, governabilidade e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é evidente no contexto da gestão pública. A governança, ao estruturar processos eficazes e promover a participação social, cria um ambiente organizacional mais transparente e eficiente, onde os servidores públicos podem atuar em condições mais favoráveis e satisfatórias. Por outro lado, a governabilidade assegura que os aspectos políticos e institucionais necessários para implementar políticas de QVT sejam devidamente geridos, garantindo que as ações do governo sejam sustentadas por uma base legítima e eficaz.

Ao integrar esses conceitos, é possível desenvolver políticas e práticas que priorizem o bem-estar dos servidores, melhorando não apenas a eficiência da administração pública, mas também a satisfação e motivação dos trabalhadores. Um ambiente de trabalho que valorize a governança participativa e a governabilidade sólida tende a proporcionar condições mais equilibradas e saudáveis, promovendo a produtividade e a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

2.8 Programa de Gestão e Desempenho e a Qualidade de Vida no Trabalho

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) tem como um de seus objetivos principais a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos participantes, reconhecendo a relevância do tema e seu impacto direto nos resultados e entregas das unidades. Segundo o Governo Federal Brasileiro, o PGD identificou a QVT como uma prioridade estratégica, dado o papel fundamental que ela desempenha na promoção de ambientes laborais mais saudáveis e na melhoria do desempenho organizacional. Essa abordagem reforça a ideia de que o bem-estar dos trabalhadores é indispensável para garantir a eficiência e a produtividade das instituições públicas.

De acordo com a definição da Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (Anact), a QVT é concebida como "uma sensação de

bem-estar no trabalho, percebida coletiva e individualmente." Esse conceito destaca que a QVT não deve ser confundida com felicidade, pois esta envolve o indivíduo em todas as suas dimensões, enquanto a QVT se restringe à relação direta entre o trabalhador e seu ambiente laboral. Assim, a QVT está diretamente ligada à segurança, conforto e tranquilidade que os colaboradores devem experimentar no local de trabalho.

No modelo clássico de Walton, amplamente utilizado para mensurar a QVT, são avaliadas oito dimensões fundamentais: compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidades de crescimento e segurança na carreira, integração social na organização, constitucionalismo, trabalho e espaço total de vida, e a relevância social do trabalho. Essas dimensões permitem que as instituições identifiquem os aspectos mais bem avaliados pelos servidores e, ao mesmo tempo, sinalizem áreas que demandam ações corretivas imediatas.

A mensuração da QVT nas organizações é uma prática essencial, e sua importância se estende à Administração Pública Federal, onde várias instituições, como o Ministério Público Federal e o Poder Judiciário Federal, possuem iniciativas sólidas para avaliar e melhorar as condições de trabalho de seus servidores. Essas iniciativas não apenas refletem o compromisso das instituições com o bem-estar dos colaboradores, mas também possibilitam a elaboração de planos estratégicos baseados em evidências científicas, permitindo intervenções direcionadas e eficazes.

A pesquisa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) realizada pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) destaca-se como um exemplo de como diagnósticos bem estruturados podem servir como base para a formulação de políticas eficazes. Com o apoio da alta administração e o engajamento dos servidores, a pesquisa forneceu informações valiosas para identificar fatores que promovem bem-estar e apontar elementos que precisam de melhorias. A próxima etapa, centrada em visitas às unidades administrativas, evidencia um compromisso com o diálogo e a construção coletiva de planos de ação, reforçando a importância da participação ativa dos servidores no processo de transformação organizacional. Essa abordagem fortalece a gestão da qualidade de vida no trabalho ao promover intervenções personalizadas e eficazes.

No contexto do PGD, os aprendizados do CNJ demonstram como um programa bem estruturado pode beneficiar tanto a QVT quanto o desempenho organizacional. O PGD, ao integrar a QVT como um de seus pilares, tem o potencial de criar ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos, incentivando o engajamento dos servidores e promovendo uma cultura organizacional centrada no bem-estar. A aplicação de ferramentas como as pesquisas do CNJ permite não apenas um monitoramento contínuo das condições laborais, mas também a criação de políticas baseadas em dados que, alinhadas às dimensões do modelo de Walton, transformam o ambiente de trabalho em um espaço de valorização humana e alto desempenho. Essa sinergia entre QVT, PGD e as iniciativas do CNJ exemplifica como a administração pública pode inovar em sua gestão, promovendo benefícios para servidores e sociedade.

2.9 Práticas do Cade para promoção da QVT

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um tema em debate no contexto da gestão pública, sendo essencial para garantir o bem-estar dos servidores e, conseqüentemente, a eficiência e produtividade das instituições. No setor público, iniciativas voltadas à valorização dos profissionais são fundamentais para promover um ambiente organizacional saudável e motivador. Estudos apontam que a implementação de políticas institucionais que favoreçam o desenvolvimento contínuo dos servidores, a capacitação profissional e a flexibilização das condições de trabalho impactam diretamente a satisfação e o desempenho dos colaboradores. Nesse sentido, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) tem adotado diversas ações estratégicas para fortalecer a QVT, alinhando suas práticas às diretrizes da administração pública federal e buscando otimizar a experiência de seus servidores por meio de capacitação, incentivo ao aprendizado e reconhecimento profissional.

O Cade conta com uma série de normativos, programas e iniciativas voltadas à promoção do bem-estar e ao desenvolvimento de seus servidores, conforme demonstrado no Quadro 4. Entre as principais iniciativas, destacam-se o Programa de Gestão do Cade (PG.Cade), que possibilita maior flexibilidade na execução das atividades laborais, e o Plano de Desenvolvimento de Pessoas, que define as necessidades de capacitação da instituição. Além disso, o órgão oferece incentivos ao aperfeiçoamento acadêmico e profissional por meio do Saber Cade – Ambiente

Virtual de Aprendizagem, da capacitação de idiomas e de programas de treinamento técnico e gerencial. O reconhecimento dos esforços dos servidores também é incentivado pelo Prêmio Oscar, iniciativa que valoriza o engajamento e a dedicação dos colaboradores. Essas ações demonstram o compromisso do Cade com a construção de um ambiente de trabalho que prioriza não apenas a eficiência e o cumprimento de metas institucionais, mas também o bem-estar e a motivação dos seus profissionais.

Quadro 4 - Normativos, Programas e Ações

Normativos, Programas e Ações	Descrição
Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019	Regulamenta a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) na administração pública federal, estabelecendo diretrizes para licenças e afastamentos destinados à capacitação e desenvolvimento dos servidores.
Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021	Define critérios e procedimentos específicos para a implementação da PNDP, garantindo a capacitação contínua e o aperfeiçoamento profissional dos servidores públicos federais.
Decreto nº 11.069, de 10 de maio de 2022	Regulamenta a Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso (GECC) para servidores que atuam como instrutores, coordenadores ou supervisores em treinamentos e concursos públicos. Também promove medidas para aprimorar a eficiência organizacional na administração pública.
Portaria Cade nº 94, de 23 de março de 2022	Estabelece a Política de Desenvolvimento dos Servidores do Cade, com diretrizes para qualificação profissional, capacitação contínua e aprimoramento técnico dos servidores.
Plano de Desenvolvimento de Pessoas do Cade	Documento estratégico que define as necessidades de capacitação da instituição para o exercício vigente, alinhando as demandas organizacionais aos objetivos de desenvolvimento profissional dos servidores.
Saber Cade – Ambiente Virtual de Aprendizagem	Instituído pela Portaria Cade nº 137, de 14 de março de 2023, o Saber Cade é a plataforma oficial de ensino virtual do Cade, oferecendo cursos, treinamentos e conteúdos voltados à qualificação dos servidores.
Programa de Gestão do Cade (PG.Cade)	Instituído pela Portaria do Ministro nº 636/2020, promove a modernização da administração

	pública, flexibilizando a execução do trabalho e incentivando a eficiência institucional por meio da gestão de desempenho.
Capacitação de Idiomas	O Cade oferece cursos e treinamentos voltados ao aprendizado e aperfeiçoamento de línguas estrangeiras, ampliando as competências dos servidores e facilitando sua atuação em contextos internacionais.
Programas de Capacitação	Incluem ações de desenvolvimento técnico, gerencial e essencial, garantindo que os servidores aprimorem suas habilidades conforme as demandas institucionais.
Gestão Interna e Externa da Capacitação	A capacitação pode ser realizada de forma interna, com treinamentos promovidos pelo próprio Cade ou por instituições públicas e privadas, ou externas, permitindo a participação dos servidores em cursos e eventos organizados por entidades especializadas.
Biblioteca "Agamenon Magalhães"	Regulamentada pela Portaria nº 272, de 22 de maio de 2018, a biblioteca do Cade é um espaço dedicado aos servidores, oferecendo empréstimos de livros para estudos e qualificação profissional. Além disso, é aberta à comunidade, promovendo acesso à informação e pesquisa.
Prêmio Oscar	Evento anual no qual os servidores podem escolher o colega com maior engajamento dentro do Cade. Essa premiação visa reconhecer e valorizar o comprometimento dos profissionais com a instituição.

Fonte: elaboração própria (2024).

3. METODOLOGIA

Nesta investigação, foi adotada a metodologia de pesquisa bibliográfica e descritiva, configurada como um estudo de caso único. Para a coleta de dados, foram aplicados questionários com perguntas fechadas direcionados ao público-alvo. As pesquisas descritivas têm como objetivo caracterizar uma população ou fenômeno, abordando aspectos como idade, gênero, origem, nível de escolaridade, estado de saúde física e mental, entre outros. Segundo Gil (1991), esse tipo de pesquisa também abrange levantamentos que buscam identificar as opiniões, atitudes e crenças de um determinado grupo populacional, fornecendo subsídios para uma análise detalhada do objeto de estudo.

A pesquisa bibliográfica é um estudo realizado ou elaborado a partir de material já existente, que é composto, sobretudo, por livros e artigos científicos. De acordo com Roesch (1996), a pesquisa bibliográfica é composta pela leitura, apuração e análise de textos consideráveis para o tema do relatório. Existem duas abordagens que facilitam essas tarefas, a primeira é a leitura eficiente e a segunda é a leitura analítica, que permite uma análise aprofundada do texto, facilitando o resumo e a interpretação de forma sistemática.

É afirmado por Yin (2015), que um estudo de caso é um critério de pesquisa que visa explorar fenômenos contemporâneos em seu contexto. Em consonância com esta alegação, os estudos de caso são considerados a forma mais precisa de obter dados em uma situação particular. De acordo com Roesch (2013), o questionário é uma valiosa ferramenta utilizada para aplicabilidade do que se objetiva mensurar para uma coleta de dados efetiva. A técnica a ser aplicada será a de levantamento de dados, que, segundo Gil (2007), busca elucidar no que concerne ao problema de pesquisa.

O estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da realidade, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente definidos, isso segundo Yin (2001, p. 32). Gil (1991) diz que o estudo de caso é a maior utilidade nas pesquisas exploratórias para levantar questões e hipóteses para futuros estudos.

De acordo com Yin, o estudo de caso é considerado "um dos empreendimentos mais desafiadores na pesquisa" (Yin, 2010, p. 23). Este método, que inicialmente surgiu na área da Medicina, tornou-se uma das principais

abordagens de pesquisa qualitativa nas ciências humanas e sociais. Seus procedimentos foram sistematizados adequadamente a partir do trabalho de Robert Yin na década de 1990 do século XX.

Yin (2010, p. 39) define o estudo de caso como uma investigação empírica que examina um fenômeno contemporâneo em profundidade dentro de seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas.

A proposta de Yin, baseada nas próprias experiências do autor, oferece diretrizes para a coleta, apresentação e análise correta dos dados. Em seu trabalho, Yin categoriza o estudo de caso de acordo com o tipo, podendo ser descritivo, explanatório ou exploratório, e suas características, como especificidade, pluralidade, contemporaneidade e análise intensiva. Além disso, uma característica importante do estudo de caso é a possibilidade de variação na análise, permitindo ao pesquisador escolher entre a análise de um único caso ou de múltiplos casos.

Vergara (2004) sustenta que o estudo de caso é restrito a uma ou poucas pessoas, certas como uma pessoa, uma equipe, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou até um país. Neste projeto, tratam-se dos colaboradores do Cade.

Quanto a abordagem, Minayo e Sanches (1993) destacam que, do ponto de vista metodológico, não há contradição nem continuidade entre a investigação qualitativa e quantitativa, pois ambas possuem naturezas diferentes. A abordagem quantitativa tem como objetivo trazer à luz dados, indicadores e tendências observáveis, sendo adequada para grandes conjuntos de informações, classificando-os e tornando-os inteligíveis por meio de variáveis. Já a abordagem qualitativa é adequada para aprofundar a complexidade de fenômenos, fatos e processos específicos e particulares de grupos mais ou menos delimitados, possibilitando uma compreensão intensa e detalhada.

Com base nessas premissas, pode-se afirmar que a pesquisa quali-quantitativa, ou quanti-qualitativa, é uma das formas mais adequadas para o tratamento de dados, pois permite a interação e a recorrência entre o pesquisador e os participantes, contribuindo para uma visão em constante evolução. Gamboa (1995, p. 106) acrescenta que, ao inserir os dados na dinâmica da evolução do fenômeno e situá-los dentro de um contexto mais amplo, é necessário articular as dimensões qualitativas e quantitativas de forma inter-relacionada, como categorias utilizadas

pelo sujeito na explicação e compreensão do objeto. No que tange ao método da pesquisa, pauta-se na fenomenologia.

3.1 Local da Pesquisa

O papel fundamental do Cade é essencial para determinar exatamente o que esse órgão julgante faz e quais são suas responsabilidades regulares. O Anexo I do Decreto n. 9.011/2017 esclarece bem seu propósito, poderes e atividades. Ele revela que o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), vinculado ao Ministério da Justiça e Segurança Pública, visa prevenir e punir violações à ordem econômica, conforme a Lei n. 12.529, de 30 de novembro de 2011, e dentro dos limites constitucionais de liberdade de mercado, concorrência justa, responsabilidade social na propriedade, proteção aos consumidores e combate ao abuso do poder econômico.

A Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) reconhece a importância da função institucional do Cade. Ele evoluiu para ser uma instituição mais integrada e eficiente, substituindo o antigo sistema com três órgãos separados para aplicação das leis de concorrência. O Cade tem boa reputação tanto nacional quanto internacionalmente, reconhecido por profissionais, agências governamentais e pela Administração Pública brasileira. O Cade unifica funções de investigação e tomada de decisão, porém divide essas competências em dois órgãos: a Superintendência-Geral (SG) para iniciar e conduzir investigações, e o Tribunal Administrativo para julgar os casos investigados pela SG.

Em resumo, a função institucional do Cade é assegurar, junto com os demais órgãos do Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência (SBDC), a proteção da concorrência, prevenindo e punindo abusos do poder econômico e violações à ordem econômica. Além disso, atua na defesa dos consumidores, seguindo as diretrizes de liberdade de mercado, responsabilidade social na propriedade e concorrência justa, conforme estabelecido no artigo 1º da Lei 12.529/2011, que substituiu a Lei anterior n. 8.884/1994.

3.2 Técnicas de Levantamentos de Dados

Os dados foram coletados por meio de um questionário confidencial e anônimo, distribuído pelo próprio Cade. Essa abordagem proporcionou aos participantes uma maior sensação de segurança, graças ao anonimato, o que favoreceu a obtenção de respostas mais autênticas e informações mais precisas (Cervo; Bervian, 2002). A elaboração do questionário foi baseada em uma adaptação do modelo teórico proposto por Walton (1973), ajustado às características da organização em estudo. Para garantir a imparcialidade das respostas e evitar influências externas, optou-se por não identificar os respondentes.

A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Estadual de Goiás (UEG), sob o Parecer nº 7.178.826. Esse processo de aprovação ética assegurou que todos os procedimentos estivessem em conformidade com as diretrizes éticas aplicáveis, garantindo a proteção e o respeito aos participantes do estudo.

O envio do questionário foi realizado pelo próprio Cade, utilizando sua comunicação interna para disseminar o material diretamente aos servidores. Essa estratégia permitiu o alcance ao público-alvo e assegurou que a pesquisa estivesse devidamente autorizada e vinculada à instituição, promovendo maior engajamento dos participantes.

Além disso, foram coletadas informações específicas para caracterizar o perfil do grupo investigado, bem como outros dados relevantes ao objetivo da pesquisa. Os questionários, elaborados com perguntas claras e diretas, estiveram disponíveis para participação entre novembro de 2024 e janeiro de 2025, por meio da plataforma *online Google Forms*, que garantiu praticidade, agilidade e segurança no processo de coleta e devolução dos dados.

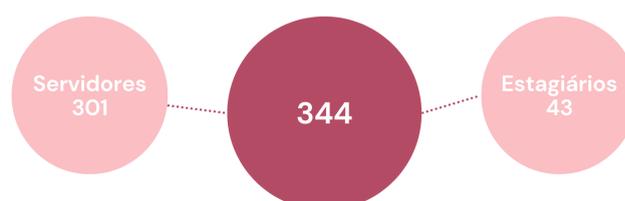
3.3 População e Amostra

O universo de uma pesquisa refere-se à totalidade da população estudada, enquanto a amostra corresponde a um subconjunto selecionado para participar do estudo. De acordo com Malhotra (2001), a população é composta por todos os elementos que compartilham um conjunto comum de características, formando o universo que será investigado. A população-alvo, por sua vez, é definida como o

grupo específico de elementos ou objetos que possuem as informações necessárias ao pesquisador e sobre os quais se pretende fazer inferências. A definição precisa da população-alvo é fundamental para garantir a relevância e a orientação adequada da pesquisa, evitando resultados inconclusivos ou irrelevantes.

Neste estudo, a pesquisa foi realizada com colaboradores do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), que totalizam 344 indivíduos. A amostra foi composta por 301 colaboradores, representando exclusivamente os servidores da instituição, conforme ilustrado na figura a seguir.

Figura 2: Quantidade de Colaboradores



Fonte: Cade, 2023.

3.4 Procedimento

Foram elaboradas 10 (dez) questões para caracterizar o perfil sociodemográfico dos participantes da pesquisa e mais 35 (trinta e cinco) questões, distribuídas em oito grupos, com base nos critérios estabelecidos por Walton (1973). Esses critérios incluíram integração social na organização, garantias constitucionais, compensação justa e adequada, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, utilização e desenvolvimento de capacidades, condições de segurança e saúde no trabalho, oportunidades de crescimento e segurança, e a relevância social da atividade profissional.

As perguntas foram formuladas de maneira clara e direta para facilitar o entendimento do entrevistado e garantir maior confiabilidade nos dados coletados. O questionário utilizado na pesquisa está disponível no Apêndice A do trabalho. Essa seção foi composta por questões objetivas, fundamentadas na *Escala de Likert*

(1932), que possui cinco opções de resposta que vão de Muito insatisfeito até Muito satisfeito com cinco opções de respostas.

Em relação à escala, trata-se de um tipo de tabela de classificação em que as declarações são apresentadas e o participante é solicitado a indicar seu nível de concordância com a situação (Frankenthal, 2022). De acordo com Silva Júnior e Costa (2014), apesar das várias críticas recebidas, essa escala tem sido amplamente utilizada e discutida por pesquisadores nas últimas décadas, especialmente quando se trata de ferramentas de pesquisa destinadas a medir construtos como atitudes, percepções e interesses, com o objetivo de avaliar a concordância dos indivíduos com afirmações relacionadas a esses construtos. Nesse contexto, essa escala de avaliação apresenta boas características psicométricas, é fácil de organizar e oferece uma vantagem operacional em termos da estrutura do instrumento de pesquisa.

Quadro 5 - Grau de satisfação

Grau de Satisfação				
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito / nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
1	2	3	4	5

Fonte: Adaptado de *Likert*, 1932.

Os participantes foram convidados por e-mail a responder aos questionários, que foram acompanhados de breves instruções sobre como proceder na pesquisa. A coleta de dados foi realizada por meio da plataforma *online Google Forms*, que facilitou o acesso e o preenchimento pelos servidores. A pesquisa esteve disponível para participação entre novembro de 2024 e janeiro de 2025. Os questionários preenchidos foram devolvidos de forma digital pela mesma plataforma, garantindo praticidade, agilidade e segurança no processo.

3.5 Tratamento de Dados

Os dados coletados por meio dos questionários foram organizados, tratados e analisados utilizando o *software* Jamovi⁴, versão 2.4.8, com o objetivo de minimizar

⁴ O Jamovi é um software livre e de código aberto para análise de dados estatísticos, que oferece uma interface gráfica intuitiva e fácil de usar. Desenvolvido em colaboração por pesquisadores da

possíveis erros e garantir a precisão das análises. Foram empregadas técnicas estatísticas, criação de tabelas e gráficos para facilitar a interpretação dos resultados.

Para avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), foi calculado o nível de satisfação por meio de uma média ponderada, atribuindo pesos às cinco opções de resposta da *Escala de Likert*. A análise foi complementada com a utilização da perspectiva de *Ranking Médio* (RM), conforme Oliveira (2005), atribuindo pontuações de 1 a 5 a cada resposta, onde 1 (um) representa total discordância e 5 (cinco), total concordância. Essa abordagem permitiu identificar o grau de compreensão, conhecimento e importância atribuídos pelos participantes a cada item avaliado.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Análise das frequências e percentuais

O estudo contou com a participação potencial de 301 colaboradores de uma instituição pública reconhecida por suas boas práticas. No entanto, apenas 31 desses colaboradores responderam ao questionário de forma completa, sem omissões ou respostas inválidas. Isso garantiu a integridade e a completude das informações coletadas, permitindo uma análise mais confiável dos dados.

Em relação à idade dos participantes, a média foi de 38,8 anos, o que representa um indicativo geral da faixa etária predominante entre os respondentes. A mediana, que corresponde ao valor central da distribuição dos dados, também foi registrada em 38 anos, reforçando que a maior parte dos participantes têm idades próximas a esse valor. Além disso, o desvio-padrão calculado foi de 7,75 anos, o que demonstra uma variação moderada das idades dentro da amostra. Os participantes apresentaram idades que variaram entre um mínimo de 28 anos e um máximo de 56 anos, o que sugere uma amostra composta por indivíduos de diferentes gerações e níveis de experiência profissional.

Tabela 1 - Resumo dos dados sociodemográficos

Aspecto	Quantidade	% do Total
Total de colaboradores convidados	301	100%
Total de respostas completas	31	10.3%
Idade média (anos)	38.8	-
Mediana da idade (anos)	38.0	-
Desvio-padrão da idade (anos)	7.75	-
Idade mínima (anos)	28.0	-
Idade máxima	56.0	-
Gênero feminino	21.0	67.7%
Gênero masculino	9.0	29.0%
Gênero homossexual	1.0	3.2%
Raça: Branca	22.0	71.0%
Raça: Parda	6.0	19.4%
Raça: Preto	3.0	9.7%
Nível de instrução: mestrado	13.0	41.9%
Nível de instrução: especialização	9.0	29.0%
Nível de instrução: graduação	5.0	16.1%

Nível de instrução: médio técnico	2.0	6.5%
Nível de instrução: doutorado	1.0	3.2%
Já atuaram como servidores público	14.0	45.2%
Atuam exclusivamente na autarquia	25.0	80.6%
Acumulam outra atividade remunerada	6.0	19.4%
Ocupam cargos de gestão/liderança	10.0	32.3%

Fonte: elaboração própria (2025).

A análise das frequências das idades revelou uma distribuição variada, com algumas idades mais representadas que outras. As idades de 31, 42 e 52 anos foram as mais frequentes, cada uma registrada em 3 participantes, representando 9,7% do total para cada uma. Idades como 29, 33, 34, 37 e 38 anos apareceram em 2 participantes cada, representando 6,5% para cada faixa etária. Outras idades, como 28, 30, 32, 35, 39, 40, 43, 44, 45, 46, 47 e 56 anos, foram menos frequentes, com apenas 1 participante em cada caso, correspondendo a 3,2% do total. A distribuição acumulada indica que metade dos participantes (54,8%) está abaixo dos 38 anos, enquanto os demais encontram-se acima dessa faixa. Essa variabilidade confirma a natureza diversificada da amostra, refletindo diferentes experiências etárias que podem enriquecer as percepções e os resultados do estudo.

Quanto à identidade de gênero, os dados apontam que a maioria dos participantes se identificou como do gênero feminino, totalizando 21 respondentes, o que representa 67,7% da amostra. Em seguida, 9 participantes identificaram-se como do gênero masculino, correspondendo a 29,0% do total. Apenas 1 participante se declarou como homossexual, representando 3,2% da amostra. A distribuição acumulada mostra que 71,0% dos respondentes pertencem às categorias de gênero feminino ou homossexual, enquanto os 29,0% restantes identificam-se como do gênero masculino. Esses dados evidenciam uma predominância de respondentes do gênero feminino na amostra, refletindo um possível padrão demográfico da instituição estudada e apontando para potenciais diferenças nas percepções de qualidade de vida no trabalho entre os grupos de gênero.

Sobre a classificação de cor ou raça, com base na categorização do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a maioria dos participantes identificou-se como brancos, totalizando 22 respondentes (71,0% da amostra). Seis participantes declararam-se pardos, correspondendo a 19,4%, enquanto 3

identificaram-se como pretos, representando 9,7%. A análise acumulada mostra que 90,3% dos respondentes pertencem às categorias branco ou pardo, enquanto os 9,7% restantes são classificados como pretos. Esses dados refletem um perfil demográfico predominantemente branco na amostra, destacando características específicas que podem influenciar as percepções e interpretações no contexto da qualidade de vida no trabalho.

A análise do nível de instrução dos participantes revelou um perfil altamente qualificado. A maior parte da amostra possui pós-graduação, sendo 41,9% com mestrado, 29,0% com especialização e 3,2% com doutorado, totalizando 74,1%. Além disso, 16,1% concluíram a graduação, elevando para 90,3% o percentual de respondentes com ensino superior completo. Apenas 6,5% possuem nível médio técnico e 3,2% ensino fundamental. Esses dados demonstram um grupo profissional com elevada qualificação acadêmica, o que pressupõe uma força de trabalho mais preparada para atuar em ambientes complexos e desafiadores, reforçando a importância de políticas organizacionais que valorizem a capacitação contínua e o aprimoramento profissional.

No que tange às experiências profissionais anteriores ao ingresso na autarquia revela um panorama diversificado sobre as trajetórias dos participantes. A maioria dos respondentes, um total de 14 indivíduos (45,2%), declarou já ter atuado como servidores públicos em outros órgãos, seja em nível municipal, estadual ou federal, antes de ingressar na instituição. Esse dado demonstra que quase metade da amostra possui experiência prévia no setor público, o que pode influenciar suas percepções sobre a cultura organizacional e práticas de qualidade de vida no trabalho na autarquia.

Além disso, outras categorias profissionais também foram relatadas, embora em proporções menores. Três participantes (9,7%) indicaram já ter trabalhado sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), exclusivamente, enquanto outros três (9,7%) combinaram experiências como empregados CLT com outras funções, como estágio ou vínculo público anterior. Ainda, uma parcela equivalente (9,7%) apontou ter atuado como empregados CLT e servidores públicos em outro órgão, destacando a presença de trajetórias híbridas na amostra. As categorias menos representadas incluem funções como consultor, do lar e empreendedor/autônomo, cada uma registrada por um único participante (3,2% cada). Outras combinações de experiências, como empregos informais associados a

vínculos públicos ou CLT, também apareceram em proporções reduzidas, cada uma compondo 3,2% da amostra.

A distribuição acumulada mostra que 96,8% dos participantes já haviam desempenhado algum tipo de trabalho antes de ingressar na autarquia, reforçando o perfil de um grupo experiente, com vivências profissionais variadas que incluem tanto o setor público quanto o privado. A diversidade dessas trajetórias sugere um conjunto rico de perspectivas e vivências que podem influenciar como os participantes percebem e avaliam a qualidade de vida no trabalho. Por fim, a presença de múltiplas experiências profissionais pode ser um fator relevante para entender o grau de adaptação, expectativas e percepções dos colaboradores em relação à cultura e às práticas organizacionais da autarquia.

No quesito tempo de trabalho dos participantes, na autarquia, revela-se uma ampla diversidade de experiências em relação à permanência na instituição. A maior parte dos respondentes, equivalente a 7 participantes (22,6%), indicou estar na autarquia há 1 ano, enquanto outros 5 participantes (16,1%) relataram ter 2 ou 3 anos de trabalho na instituição, respectivamente. Esses grupos representam 48,4% da amostra, indicando que quase metade dos colaboradores possui até 3 anos de vínculo com a autarquia, o que pode refletir a inclusão recente de novos profissionais na força de trabalho.

Três participantes (9,7%) mencionaram estarem na autarquia há menos de 1 ano, enquanto outros 3 (9,7%) possuem 7 anos de vínculo. Apenas 2 colaboradores (6,5%) possuem 4 ou 10 anos de trabalho, e um número menor de respondentes indicou períodos como 5, 6, 8 e 9 anos, com 1 participante em cada grupo (3,2% do total). A distribuição acumulada demonstra que 64,5% dos participantes têm até 3 anos de experiência na autarquia, enquanto os demais apresentam maior tempo de casa, com até 10 anos de vínculo.

Esses dados indicam uma predominância de colaboradores com menor tempo de trabalho na autarquia, o que pode refletir um processo de renovação no quadro de funcionários ou a expansão recente da equipe. Por outro lado, a presença de um contingente significativo de profissionais com períodos mais longos de trabalho sugere um equilíbrio entre novos vínculos ou contratações e a retenção de colaboradores mais experientes. Essa diversidade temporal no vínculo com a instituição pode ser relevante para analisar a percepção de qualidade de vida no trabalho, já que as expectativas e experiências podem variar significativamente entre

os que ingressaram recentemente e os que possuem uma trajetória mais consolidada na autarquia.

Sobre o acúmulo de outra atividade remunerada além do trabalho na autarquia revelou que a grande maioria dos participantes, equivalente a 25 respondentes (80,6%), não exerce outra atividade profissional remunerada. Por outro lado, 6 participantes (19,4%) indicaram acumular algum outro tipo de atividade remunerada, representando uma parcela menor, mas ainda significativa da amostra. A distribuição acumulada demonstra que a maior parte dos colaboradores dedica-se exclusivamente às atividades desempenhadas na autarquia, enquanto uma fração considerável realiza atividades paralelas, o que pode sugerir uma busca por complementação de renda ou interesses profissionais diversificados. Esses dados podem oferecer informações importantes sobre a gestão do tempo e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, aspectos que podem impactar diretamente a percepção de qualidade de vida no trabalho e a produtividade dos colaboradores.

Entre os participantes que declararam acumular outra atividade remunerada, as respostas indicaram uma diversidade nas naturezas dessas atividades adicionais. Dentre os 6 respondentes que desempenham atividades paralelas, 3 (9,7%) indicaram atuar na docência, enquanto 2 (6,5%) relataram envolvimento com atividades autônomas ou empresariais. Atividades como advocacia e consultoria/freelancer foram mencionadas por 1 participante cada (3,2% cada). Esses dados demonstram que os colaboradores que acumulam outra ocupação remunerada tendem a escolher áreas que permitem maior flexibilidade, como docência, consultoria e empreendedorismo, ou que aproveitam habilidades específicas, como no caso da advocacia.

Essas informações complementam a análise anterior, que mostrou que a maioria dos respondentes (80,6%) dedica-se exclusivamente ao trabalho na autarquia. A correlação entre essas análises revela que, embora a maioria dos colaboradores não acumule outra atividade remunerada, aqueles que o fazem optam por funções que podem ser conciliadas com o trabalho principal. Essa característica pode refletir necessidades econômicas, interesses profissionais diversificados ou até mesmo oportunidades proporcionadas pela flexibilidade do vínculo na autarquia. Além disso, o fato de apenas 19,4% dos participantes acumularem atividades paralelas sugere que, para a maioria, o trabalho na autarquia é suficiente em termos

de demanda e/ou remuneração, o que pode impactar positivamente na percepção de qualidade de vida no trabalho.

Sobre a ocupação de cargos de gestão ou liderança na autarquia revelou que a maior parte dos participantes, correspondente a 21 respondentes (67,7%), não ocupa posições de liderança na instituição. Por outro lado, 10 colaboradores (32,3%) indicaram estar em cargos de gestão ou liderança. Esses dados destacam que, embora a maioria dos participantes não desempenhe funções gerenciais, existe uma parcela significativa de colaboradores envolvidos em atividades estratégicas e de coordenação. Essa composição pode refletir uma estrutura organizacional na qual a liderança é centralizada em um terço do quadro funcional, enquanto os demais se dedicam a funções operacionais ou técnicas. Essa dinâmica é relevante para avaliar como as responsabilidades de gestão influenciam a percepção de qualidade de vida no trabalho, uma vez que cargos de liderança frequentemente apresentam demandas específicas e níveis diferenciados de estresse, autonomia e satisfação profissional.

Após o entendimento dos dados sociodemográficos coletados na pesquisa, foi possível avançar para a análise dos aspectos relacionados à qualidade de vida no trabalho (QVT) sob a perspectiva dos servidores. Essa etapa explorou como os participantes percebiam elementos como satisfação, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, oportunidades de crescimento e outros fatores que impactam diretamente sua experiência no ambiente laboral.

4.2 Categorização dos resultados com base na análise de grupos

A análise dos dados coletados foi conduzida com base na categorização dos resultados em grupos, utilizando como referência os critérios estabelecidos pela Escala de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Essa abordagem permitiu uma avaliação segmentada das percepções dos colaboradores, proporcionando um entendimento mais aprofundado sobre os diferentes aspectos que influenciam sua experiência no ambiente organizacional. A estruturação dos dados por categorias possibilitou identificar pontos fortes e áreas de melhoria dentro da autarquia, destacando aspectos como remuneração, condições de trabalho, oportunidades de crescimento, integração social, entre outros. Nos levantamentos seguintes, cada

grupo de análise será detalhado, apresentando os resultados estatísticos e suas respectivas interpretações.

Grupo 01: Salário Justo e Adequado, que integra a Escala de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), revelou percepções mistas entre os participantes em relação à remuneração e aos benefícios associados ao trabalho na autarquia. Esses dados refletem não apenas a satisfação individual com o salário, mas também a percepção de equidade salarial, recompensas financeiras e benefícios adicionais, fatores essenciais para a qualidade de vida no ambiente laboral.

No que diz respeito à satisfação com o salário atual, 29,0% dos participantes declararam-se satisfeitos, e 16,1% muito satisfeitos, totalizando 45,1% da amostra que possui uma visão positiva sobre sua remuneração. No entanto, a insatisfação também é expressiva: 25,8% afirmaram-se insatisfeitos, e 3,2% muito insatisfeitos, o que, somado, representa 29,0%. Além disso, 25,8% declararam-se neutros (nem satisfeitos/nem insatisfeitos). Essa distribuição evidencia que, enquanto parte dos colaboradores se sente adequadamente remunerada, uma parcela significativa percebe lacunas no alinhamento entre salário e expectativas ou esforço despendido.

Quando a comparação salarial entre colegas é avaliada, a percepção de injustiça torna-se ainda mais evidente. Aproximadamente 38,7% dos participantes classificaram-se como insatisfeitos, e 6,5% como muito insatisfeitos, sugerindo que grande parte dos colaboradores acredita que sua remuneração não é justa em relação a outros profissionais. Por outro lado, 35,5% relataram estar satisfeitos, e 9,7% muito satisfeitos, totalizando 45,2% com percepções mais positivas. Uma pequena parcela (9,7%) mostrou-se neutra nesse quesito, indicando que a questão da equidade salarial é um ponto sensível e polarizador entre os colaboradores.

Em relação às recompensas e participação nos resultados, os níveis de satisfação apresentam um viés neutro. A maioria dos participantes (41,9%) declarou-se nem satisfeita/nem insatisfeita, o que pode indicar uma percepção de indiferença ou desconhecimento em relação à efetividade desses programas. Contudo, há uma expressiva parcela insatisfeita (25,8%) ou muito insatisfeita (12,9%), totalizando 38,7% de descontentamento. Apenas 12,9% dos participantes afirmaram-se satisfeitos, e 6,5% muito satisfeitos, demonstrando que recompensas financeiras e participação nos resultados não são percebidas como fatores amplamente motivadores na autarquia.

Por fim, a análise sobre a satisfação com os benefícios adicionais, como vale-alimentação, vale-transporte, plano de saúde e outros, revelou que 29,0% dos participantes estão satisfeitos e 6,5% muito satisfeitos, enquanto 32,3% declararam-se neutros. Por outro lado, 22,6% demonstraram insatisfação, e 9,7% afirmaram estar muito insatisfeitos, o que aponta que, apesar de os benefícios adicionais contribuírem positivamente para alguns colaboradores, eles não atendem plenamente às expectativas de uma parcela significativa da amostra.

De forma geral, os resultados destacam áreas de melhoria relacionadas à percepção de justiça salarial, à efetividade das recompensas e à adequação dos benefícios. Embora haja satisfação entre parte dos colaboradores, a expressiva insatisfação ou neutralidade registrada em diversos aspectos sugere que os programas de remuneração e incentivos precisam ser revisados para promover maior alinhamento às expectativas e às necessidades dos trabalhadores. Esses fatores são críticos para a retenção de talentos e para o fortalecimento da qualidade de vida no trabalho na autarquia.

Grupo 02: Condições de Trabalho, integrante da Escala de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), oferece impressões importantes sobre a percepção dos colaboradores em relação a aspectos cruciais do ambiente e das condições laborais. Este grupo avalia dimensões como jornada de trabalho, carga laboral, uso de tecnologia, salubridade, equipamentos de segurança e impacto do trabalho no bem-estar físico e mental.

A satisfação com a quantidade de horas trabalhadas por semana é predominantemente positiva, com 61,3% dos participantes declarando-se satisfeitos e 12,9% muito satisfeitos, totalizando 74,2% de respostas favoráveis. Apenas 16,1% relataram insatisfação ou muita insatisfação, enquanto 9,7% mantiveram-se neutros. Esses resultados sugerem que a maioria dos colaboradores considera sua jornada semanal adequada para equilibrar vida profissional e pessoal, embora exista uma parcela insatisfeita que pode sinalizar a necessidade de ajustes.

Quando questionados sobre a carga de trabalho, a percepção também é majoritariamente positiva: 64,5% estão satisfeitos, e 9,7% muito satisfeitos, enquanto 12,9% mostraram-se neutros. No entanto, uma pequena parcela (13%) relatou insatisfação ou muita insatisfação, apontando possíveis dificuldades em gerenciar as demandas de trabalho. Isso sugere que, apesar da satisfação

predominante, há um grupo que se sente sobrecarregado, o que pode impactar sua produtividade e bem-estar.

O uso de tecnologia no trabalho foi avaliado positivamente por 51,6% dos respondentes satisfeitos e 32,3% muito satisfeitos, totalizando 83,9% de respostas favoráveis. Apenas 6,5% relataram insatisfação, enquanto 9,7% declararam-se neutros. Esses dados indicam que as ferramentas tecnológicas disponíveis são, em sua maioria, adequadas e contribuem para facilitar as tarefas, mas também ressaltam a importância de continuar investindo em tecnologia para atender às expectativas de todos os colaboradores.

A salubridade das condições de trabalho recebeu uma avaliação amplamente positiva, com 45,2% muito satisfeitos e 32,3% satisfeitos, totalizando 77,5% de percepções favoráveis. Apenas 9,7% relataram insatisfação, enquanto 12,9% posicionaram-se de forma neutra. Esses resultados sugerem que o ambiente de trabalho é amplamente percebido como saudável e seguro, refletindo uma atenção significativa às condições físicas do espaço laboral.

Em relação aos equipamentos de segurança e proteção individual e coletiva, 38,7% declararam-se muito satisfeitos e 32,3% satisfeitos, totalizando 71% de respostas favoráveis. Contudo, 22,6% mantiveram-se neutros, enquanto 6,5% expressaram insatisfação. Esses dados indicam que, embora a maioria dos colaboradores avalie positivamente os equipamentos de segurança, ainda há espaço para melhorias na adequação e disponibilidade desses recursos.

Por fim, o impacto do trabalho no bem-estar físico e mental foi avaliado de forma mais mista. Enquanto 38,7% declararam-se satisfeitos e 12,9% muito satisfeitos, totalizando 51,6% de respostas positivas, uma parcela significativa relatou insatisfação (25,8%) ou neutralidade (19,4%). Esses dados sugerem que, embora a maioria dos colaboradores esteja satisfeita com a gestão de cansaço gerado pelo trabalho, existe um grupo expressivo que se sente afetado negativamente, o que pode comprometer sua qualidade de vida e produtividade.

O grupo apresentou resultados majoritariamente positivos, com aspectos como jornada de trabalho, salubridade e uso de tecnologia recebendo avaliações amplamente favoráveis. Contudo, questões como carga de trabalho, impacto do cansaço e percepção sobre os equipamentos de segurança destacam áreas de atenção que podem ser aprimoradas para atender melhor às necessidades de todos os colaboradores e promover um ambiente de trabalho mais equilibrado e saudável.

Grupo 03: Uso das Capacidades no Trabalho, que integra a Escala de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), reflete aspectos essenciais relacionados à autonomia, polivalência, responsabilidade, percepção da importância das tarefas e avaliações de desempenho. Esses elementos são fundamentais para o engajamento dos colaboradores e para a valorização de suas capacidades no ambiente de trabalho.

Em relação à autonomia no trabalho, a maioria dos respondentes demonstrou satisfação, com 32,3% declarando-se satisfeitos e 29,0% muito satisfeitos, totalizando 61,3% de respostas favoráveis. Contudo, uma parcela expressiva (19,4%) mostrou-se neutra, enquanto 19,4% relataram insatisfação ou muita insatisfação. Esses dados indicam que, embora a maioria sinta que possui liberdade para tomar decisões, existe uma lacuna significativa para melhorar o empoderamento de uma parte dos colaboradores.

No que diz respeito à importância das tarefas realizadas, 35,5% dos participantes relataram estar satisfeitos, e 25,8% muito satisfeitos, representando um total de 61,3% de respostas positivas. Apesar disso, 22,6% mantiveram-se neutros, enquanto 16,1% mostraram insatisfação. Esses resultados sugerem que, embora a maioria perceba suas atividades como significativas e alinhadas aos objetivos da organização, ainda há um grupo relevante que não enxerga esse propósito, o que pode impactar a motivação no trabalho.

A polivalência no trabalho foi avaliada positivamente por 38,7% dos participantes satisfeitos e 25,8% muito satisfeitos, totalizando 64,5% de respostas favoráveis. Por outro lado, 19,4% mantiveram-se neutros, enquanto 16,1% demonstraram insatisfação. Esses números indicam que a diversificação das tarefas realizadas é vista como uma oportunidade enriquecedora por grande parte dos colaboradores, embora haja espaço para ajustes que tornem essas experiências mais equilibradas e satisfatórias para todos.

Quanto à avaliação no desempenho, os resultados mostram que 45,2% dos participantes declararam-se satisfeitos e 22,6% muito satisfeitos, totalizando 67,8% de respostas positivas. Ainda assim, 25,8% permaneceram neutros, enquanto 6,5% manifestaram insatisfação. Esses dados sugerem que, embora a avaliação de desempenho seja percebida positivamente pela maioria, uma parte significativa não a vê como um mecanismo efetivo para promover o desenvolvimento profissional ou oferecer feedback claro.

Por fim, a percepção sobre a responsabilidade atribuída no trabalho foi amplamente positiva, com 58,1% dos participantes satisfeitos e 29,0% muito satisfeitos, totalizando 87,1% de respostas favoráveis. Apenas 12,9% relataram neutralidade ou insatisfação, indicando que a maioria dos colaboradores sente-se valorizada e confiante para assumir as responsabilidades delegadas, o que contribui para uma maior sensação de engajamento e relevância no trabalho.

De forma geral, o grupo apresentou resultados amplamente positivos, especialmente no que diz respeito à responsabilidade conferida aos colaboradores e à percepção da importância das tarefas realizadas. No entanto, áreas como autonomia, avaliação de desempenho e polivalência ainda apresentam lacunas para aprimoramento. A valorização das capacidades individuais, combinada com melhorias nesses aspectos, pode fortalecer o alinhamento entre as demandas organizacionais e as expectativas dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho mais motivador e equilibrado.

Grupo 04: Oportunidades no Trabalho, da Escala de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), apresenta um panorama diversificado sobre a percepção dos colaboradores em relação às oportunidades de crescimento profissional, treinamentos, estabilidade no emprego e incentivos ao estudo. Em relação às oportunidades de crescimento profissional, os dados revelam que 35,5% dos participantes declararam-se satisfeitos ou muito satisfeitos, enquanto 35,5% mantiveram-se neutros. Por outro lado, 29,0% dos respondentes demonstraram insatisfação, indicando que quase um terço dos colaboradores não percebe chances claras de progressão na carreira ou desenvolvimento de habilidades. Isso aponta para a necessidade de maior clareza e transparência em planos de carreira e políticas de promoção dentro da autarquia.

Quanto aos treinamentos oferecidos, a avaliação foi predominantemente positiva, com 74,2% dos participantes relatando satisfação ou muita satisfação. Esse dado reflete um esforço significativo da organização em disponibilizar programas de capacitação alinhados às necessidades dos colaboradores. No entanto, 16,1% expressaram insatisfação, o que sugere que melhorias ainda podem ser feitas para garantir que os treinamentos sejam mais abrangentes e atendam a toda a equipe.

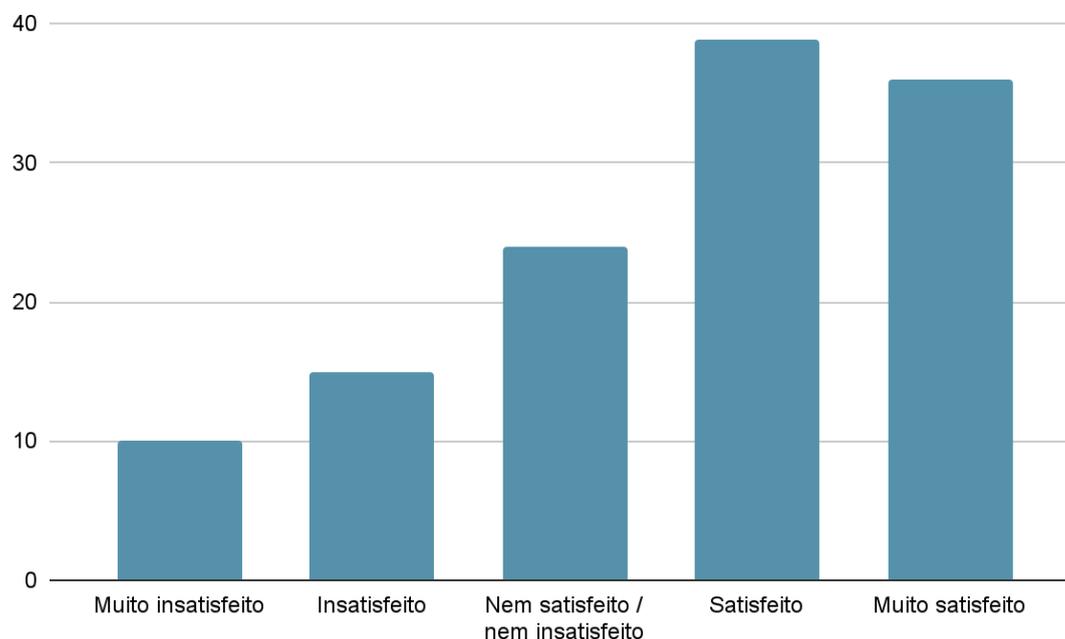
No aspecto da estabilidade no emprego, 71,0% dos colaboradores relataram estar satisfeitos ou muito satisfeitos, evidenciando que a maioria sente segurança no ambiente de trabalho em relação à frequência de demissões. Apenas 19,4%

mostraram-se insatisfeitos ou neutros, destacando que a sensação de estabilidade é amplamente percebida como um ponto positivo no ambiente laboral, contribuindo para um clima organizacional mais tranquilo e favorável.

A percepção sobre o incentivo ao estudo também foi amplamente positiva, com 64,5% dos respondentes declarando-se satisfeitos ou muito satisfeitos com o apoio recebido para aprimoramento acadêmico. Apesar disso, 16,1% dos participantes mantiveram-se neutros, e 19,4% indicaram insatisfação ou muita insatisfação, sugerindo que há espaço para ampliar essas iniciativas e proporcionar maior suporte àqueles que desejam continuar seus estudos e desenvolver suas habilidades.

A análise do grupo evidenciou percepções amplamente positivas em relação aos treinamentos, à estabilidade no emprego e ao incentivo aos estudos. No entanto, a progressão na carreira ainda se mostra um desafio, uma vez que a falta de clareza sobre oportunidades de crescimento profissional foi apontada como um ponto de atenção. Esse cenário evidencia a necessidade de estratégias mais estruturadas para o desenvolvimento de planos de carreira e de uma comunicação mais eficaz sobre as possibilidades existentes. Tais melhorias podem fortalecer o engajamento dos colaboradores, aumentar a satisfação e promover um alinhamento mais sólido entre os objetivos da autarquia e as expectativas dos trabalhadores. O gráfico abaixo apresenta um compilado do grupo em questão, sintetizando os principais resultados obtidos.

Gráfico 1 - Oportunidades no Trabalho, da Escala de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)



Fonte: elaboração própria (2025).

Grupo 05: Integração Social no Trabalho, da Escala de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), avalia aspectos fundamentais das interações sociais no ambiente de trabalho, como ações de combate à discriminação, relacionamento com colegas e chefias, comprometimento da equipe e valorização de ideias e iniciativas individuais. Esses fatores são essenciais para promover um ambiente organizacional harmonioso, colaborativo e inclusivo.

A percepção sobre as ações de combate à discriminação e promoção da igualdade revelou uma avaliação distribuída entre os diferentes níveis de satisfação. Aproximadamente 54,8% dos participantes relataram satisfação ou muita satisfação com as iniciativas da organização voltadas à igualdade e ao respeito à diversidade. No entanto, 22,6% demonstraram insatisfação (entre insatisfeitos e muito insatisfeitos), enquanto 22,6% se mantiveram neutros. Esses dados indicam que, embora a maioria perceba ações institucionais positivas nesse sentido, ainda há uma parcela significativa que não enxerga essas práticas como efetivas ou suficientemente abrangentes.

O relacionamento com colegas e chefias foi um dos aspectos mais bem avaliados dentro deste grupo. A maioria dos respondentes (83,9%) expressou satisfação ou muita satisfação quanto à qualidade das interações e da comunicação com suas equipes e superiores. Apenas 12,9% relataram insatisfação, e uma pequena parcela (3,2%) manteve-se neutra. Esses resultados sugerem que o ambiente de trabalho favorece boas relações interpessoais, promovendo um clima organizacional positivo.

Em relação ao comprometimento da equipe e dos colegas com o trabalho, 80,6% dos participantes avaliaram esse aspecto de forma positiva, indicando que percebem um senso de responsabilidade compartilhada e colaboração no ambiente organizacional. Apenas 12,9% demonstraram insatisfação, e 6,5% mantiveram-se neutros. Isso evidencia que a cultura organizacional valoriza o engajamento e a cooperação, o que pode contribuir para um ambiente mais produtivo e motivador.

A valorização das ideias e iniciativas no trabalho obteve uma avaliação mais equilibrada. Embora 58,1% dos respondentes tenham demonstrado satisfação ou muita satisfação com o reconhecimento e incentivo às suas contribuições, uma parcela significativa (32,3%) manteve-se neutra, o que pode indicar um sentimento de indiferença ou dúvida sobre o grau de valorização real de suas iniciativas. Além disso, 9,7% dos participantes relataram insatisfação, evidenciando que há espaço para melhorias no reconhecimento das contribuições individuais.

Reforçar políticas institucionais voltadas à equidade e ao reconhecimento profissional pode contribuir significativamente para um ambiente mais inclusivo e motivador. Apesar das boas relações interpessoais e do alto nível de comprometimento entre os colaboradores, a percepção sobre as ações de combate à discriminação e a valorização de ideias ainda apresenta margem para melhorias. Investir no fortalecimento dessas práticas pode não apenas aumentar a satisfação dos trabalhadores, mas também promover um ambiente organizacional mais justo, colaborativo e alinhado às expectativas dos profissionais, fortalecendo, assim, a qualidade de vida no trabalho.

Grupo 06: Respeito às Leis e Individualidade no Trabalho, da Escala de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), avalia a percepção dos colaboradores em relação ao cumprimento das leis trabalhistas, liberdade de expressão, clareza e justiça das normas, e respeito às características individuais. Esses aspectos são fundamentais para promover um ambiente de trabalho ético, inclusivo e motivador.

No que se refere ao respeito aos direitos dos trabalhadores, os dados indicam uma percepção amplamente positiva. Cerca de 41,9% dos respondentes declararam-se satisfeitos e 41,9% muito satisfeitos, totalizando 83,8% de avaliações favoráveis. Apesar disso, 9,7% relataram muita insatisfação, e 6,5% permaneceram neutros. Esses resultados refletem que a maioria dos colaboradores reconhece o comprometimento da organização com o cumprimento das leis trabalhistas e a promoção de um ambiente justo, embora uma pequena parcela ainda veja espaço para melhorias nesse quesito.

A liberdade de expressão no trabalho também foi bem avaliada, com 41,9% dos participantes relatando satisfação e 35,5% muita satisfação, resultando em 77,4% de respostas positivas. No entanto, 9,7% dos colaboradores expressaram muita insatisfação, e 12,9% posicionaram-se de forma neutra. Esses números sugerem que, embora a maioria dos trabalhadores sinta que tem a oportunidade de expressar suas opiniões e participar de decisões, ainda existem indivíduos que enfrentam barreiras ou percebem limitações nesse aspecto.

Quanto às normas e regras do trabalho, 45,2% dos respondentes afirmaram estar satisfeitos, e 35,5% muito satisfeitos, totalizando 80,7% de percepções positivas. Apenas 3,2% relataram muita insatisfação, e 12,9% indicaram insatisfação, sugerindo que a maioria dos colaboradores considera as normas claras e justas, mas ainda há espaço para aperfeiçoar a comunicação e a aplicação das regras, de forma a atender às expectativas de todos.

O respeito à individualidade no ambiente de trabalho também apresentou uma percepção altamente positiva, com 45,2% dos participantes satisfeitos e 45,2% muito satisfeitos, representando 90,4% de avaliações favoráveis. Apenas 3,2% relataram muita insatisfação, e 6,5% insatisfação. Esses dados refletem que, em grande parte, os colaboradores se sentem valorizados em suas particularidades e reconhecem que a organização promove um ambiente que respeita as diferenças individuais.

Os resultados sobre respeito às leis e individualidade no trabalho evidenciam uma percepção amplamente positiva entre os colaboradores, especialmente no que diz respeito ao cumprimento dos direitos trabalhistas, à justiça das normas e ao respeito à individualidade. No entanto, a leve margem de insatisfação em relação à liberdade de expressão sugere a necessidade de aprimoramentos na comunicação organizacional e na promoção de um ambiente ainda mais inclusivo. O

fortalecimento das práticas de equidade e transparência, aliado à participação ativa dos colaboradores nos processos decisórios, pode consolidar um clima organizacional mais ético e confiável. Dessa forma, garantir que todos se sintam respeitados e valorizados não apenas reforça a satisfação no trabalho, mas também fortalece o compromisso e a motivação dos profissionais, impactando positivamente a qualidade de vida no trabalho e a cultura organizacional como um todo.

Grupo 07: Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal, da Escala de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), avalia como os colaboradores percebem a influência do trabalho sobre suas rotinas familiares, possibilidades de lazer e horários de trabalho. Esses fatores são essenciais para compreender o impacto do trabalho no bem-estar e na qualidade de vida fora do ambiente profissional.

Sobre a influência do trabalho na vida familiar, os dados indicam uma percepção variada. Enquanto 29,0% dos participantes declararam-se satisfeitos e 22,6% muito satisfeitos, totalizando 51,6% de avaliações positivas, 25,8% mantiveram-se neutros, indicando uma percepção intermediária. Por outro lado, 12,9% relataram muita insatisfação, e 9,7% mostraram-se insatisfeitos, resultando em 22,6% de avaliações negativas. Esses números sugerem que, embora a maioria consiga equilibrar trabalho e vida familiar de forma satisfatória, uma parcela significativa enfrenta dificuldades nesse aspecto, com o trabalho interferindo negativamente no tempo dedicado à família.

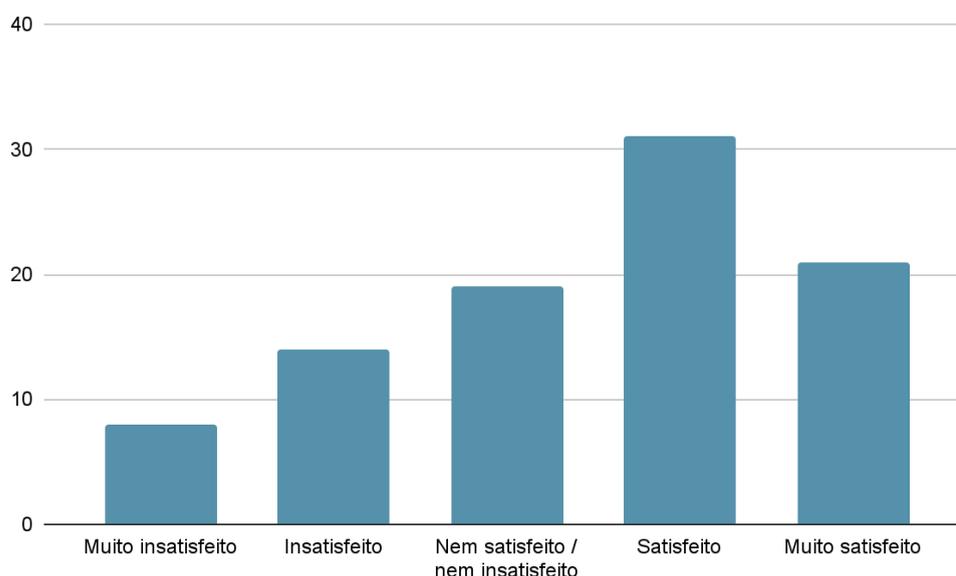
Quanto à influência do trabalho nas possibilidades de lazer, a maioria dos participantes apresentou uma visão favorável, com 38,7% relatando satisfação e 19,4% muita satisfação, totalizando 58,1% de percepções positivas. Contudo, 22,6% dos colaboradores declararam-se insatisfeitos, e 6,5% muito insatisfeitos, apontando para a existência de uma parcela significativa que considera que o trabalho limita suas oportunidades de descanso e atividades recreativas. Além disso, 12,9% mantiveram-se neutros, o que reforça a necessidade de atenção para garantir um equilíbrio mais consistente entre as demandas profissionais e o tempo de lazer.

A avaliação dos horários de trabalho e descanso também revelou opiniões diversas. Enquanto 32,3% dos respondentes declararam-se satisfeitos e 25,8% muito satisfeitos, totalizando 58,1% de respostas positivas, uma parcela considerável apresentou insatisfação: 12,9% relataram insatisfação, e 6,5% muita insatisfação. Outros 22,6% mantiveram-se neutros, indicando que, para uma parte

dos colaboradores, os horários de trabalho ainda não atendem plenamente às suas expectativas de equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Os dados indicam que a maioria dos colaboradores se sente satisfeita em relação ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, porém a presença de uma parcela significativa de respostas neutras ou negativas evidencia desafios que ainda precisam ser enfrentados. A interferência do trabalho na vida familiar e a limitação das oportunidades de lazer surgem como pontos de atenção, sugerindo a necessidade de políticas mais flexíveis que favoreçam uma melhor gestão do tempo e promovam o bem-estar dos colaboradores. Investir em iniciativas que proporcionem maior autonomia na definição de horários e um ambiente mais favorável à conciliação entre demandas profissionais e pessoais pode impactar positivamente a qualidade de vida no trabalho. O gráfico abaixo apresenta um compilado das percepções dos colaboradores sobre esse aspecto.

Gráfico 2 - Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal



Fonte: elaboração própria (2025).

Grupo 08: Relevância Social e Importância do Trabalho, da Escala de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), avalia percepções sobre o orgulho em

realizar o trabalho, a imagem da empresa perante a sociedade, sua integração comunitária, qualidade dos serviços prestados e a política de recursos humanos. Esses fatores estão diretamente relacionados à valorização dos colaboradores e à reputação institucional.

Em relação ao orgulho de realizar o trabalho, a maioria dos participantes demonstrou satisfação, com 51,6% declarando-se satisfeitos e 22,6% muito satisfeitos, totalizando 74,2% de avaliações positivas. Entretanto, 16,1% mantiveram-se neutros, enquanto 9,7% manifestaram insatisfação ou muita insatisfação. Esses dados revelam que a maioria dos colaboradores sente-se realizada e valorizada, mas uma parcela ainda não percebe plenamente o impacto positivo de suas contribuições profissionais.

A imagem da empresa perante a sociedade foi bem avaliada, com 38,7% dos respondentes satisfeitos e 38,7% muito satisfeitos, somando 77,4% de percepções favoráveis. Apenas 9,7% dos participantes expressaram insatisfação, e 12,9% mantiveram-se neutros. Isso sugere que a organização é amplamente vista como respeitável e confiável, refletindo positivamente na motivação dos colaboradores e no orgulho em pertencer à instituição.

A percepção sobre a integração comunitária e contribuição da empresa com a sociedade apresentou resultados moderadamente positivos. Enquanto 29,0% dos participantes declararam-se satisfeitos e 35,5% muito satisfeitos, totalizando 64,5% de avaliações positivas, 22,6% mantiveram-se neutros, e 12,9% relataram insatisfação. Esses números indicam que, embora exista reconhecimento por parte da maioria, há oportunidades para ampliar ações sociais e fortalecer o engajamento com a comunidade.

A satisfação com a qualidade dos serviços prestados e produtos fabricados pela empresa foi uma das mais altas, com 22,6% de participantes satisfeitos e 45,2% muito satisfeitos, somando 67,8% de percepções positivas. No entanto, 22,6% permaneceram neutros, e 9,7% expressaram insatisfação. Esses resultados sugerem que, embora a maioria reconheça o compromisso da organização com padrões elevados de qualidade, ainda há espaço para reforçar a confiança nos serviços e produtos oferecidos.

Por fim, a percepção sobre a política de recursos humanos apresentou resultados variados. Enquanto 25,8% dos participantes afirmaram estar satisfeitos e 32,3% muito satisfeitos, totalizando 58,1% de avaliações positivas, 22,6%

permaneceram neutros e 19,4% expressaram insatisfação. Esses dados indicam que, embora a maioria reconheça os esforços da organização para promover justiça, desenvolvimento profissional e um ambiente de trabalho saudável, ainda há uma parcela significativa que não percebe essas iniciativas como plenamente efetivas.

Os resultados evidenciam que os colaboradores possuem uma percepção majoritariamente positiva sobre a relevância social e a importância do trabalho que desempenham, destacando o orgulho profissional, a imagem institucional e a qualidade dos serviços oferecidos. No entanto, aspectos como integração comunitária e gestão de pessoas ainda apresentam desafios a serem superados, indicando a necessidade de maior clareza e efetividade nas estratégias adotadas. O fortalecimento de políticas de engajamento social e iniciativas voltadas ao desenvolvimento humano pode ampliar a valorização do trabalho e reforçar a conexão dos colaboradores com a missão institucional. Ao investir nessas frentes, a organização tem a oportunidade de consolidar um ambiente ainda mais motivador, inclusivo e alinhado às expectativas de seus profissionais.

4.3 Análise comparativa entre grupos

A fim de aprofundar a compreensão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Cade, esta etapa apresenta uma análise comparativa entre diferentes grupos da Escala de QVT de Walton. A comparação foi realizada para identificar possíveis relações entre os diversos aspectos da experiência organizacional dos colaboradores, permitindo observar como determinadas dimensões do ambiente de trabalho se influenciam mutuamente. Essa abordagem possibilita uma visão mais integrada da percepção dos servidores, destacando tanto os pontos de convergência quanto os desafios específicos em cada critério analisado.

Para a escolha das comparações, foram considerados critérios de interdependência entre os grupos, buscando relações que pudessem revelar padrões relevantes para a gestão de pessoas na instituição. Assim, foram analisadas as seguintes interações: (i) Salário Justo e Adequado x Oportunidades no Trabalho, para avaliar se a percepção de uma remuneração justa está associada à visão sobre crescimento profissional; (ii) Condições de Trabalho x Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal, para examinar se boas condições laborais favorecem uma melhor conciliação entre vida profissional e pessoal; (iii) Integração Social no

Trabalho x Respeito às Leis e Individualidade no Trabalho, visando compreender se um ambiente colaborativo está relacionado a uma maior percepção de justiça organizacional; e (iv) Uso das Capacidades no Trabalho x Relevância Social e Importância do Trabalho, para explorar se a valorização do potencial individual influencia o senso de propósito na organização. Essas comparações fornecem um panorama mais detalhado sobre a dinâmica organizacional do Cade, permitindo identificar oportunidades de aprimoramento na promoção da QVT.

4.3.1 Grupo 01 (Salário Justo e Adequado) e Grupo 04 (Oportunidades no Trabalho)

Quadro 6 - Grupo 01 x Grupo 04

Aspecto Comparado	Grupo 01 - Salário Justo e Adequado	Grupo 04 - Oportunidades no Trabalho	Análise Comparativa
Satisfação com a Remuneração	45,1% dos participantes estão satisfeitos ou muito satisfeitos. No entanto, 29,0% estão insatisfeitos.	Oportunidades de crescimento foram avaliadas como satisfatórias por 35,5%, enquanto 29,0% relataram insatisfação.	A percepção de justiça salarial pode impactar diretamente a visão sobre oportunidades de crescimento, já que insatisfações salariais podem ser associadas a poucas possibilidades de ascensão profissional.
Equidade Salarial	38,7% percebem injustiça na comparação salarial com colegas.	Falta de clareza nas promoções foi um ponto crítico. 35,5% se mantiveram neutros.	A percepção de injustiça salarial pode gerar frustração, reduzindo a crença nas possibilidades de crescimento dentro da organização.
Benefícios e Incentivos	35,5% satisfeitos/muito satisfeitos com benefícios; 32,3% neutros.	Incentivo ao estudo foi bem avaliado por 64,5%, mas 19,4% demonstraram insatisfação.	Enquanto os benefícios podem ser vistos como uma forma de compensação, o incentivo ao crescimento acadêmico pode não ser acessível a todos.

Fonte: elaboração própria (2025).

4.3.2 Grupo 02 (Condições de Trabalho) x Grupo 07 (Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal)

Quadro 7 - Grupo 02 x Grupo 07

Aspecto Comparado	Grupo 02: Condições de Trabalho	Grupo 07: Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal	Relação Identificada
Jornada de trabalho	74,2% dos participantes satisfeitos ou muito satisfeitos com a quantidade de horas trabalhadas.	51,6% satisfeitos com a influência do trabalho na vida familiar, mas 22,6% insatisfeitos.	Apesar da satisfação com a carga horária, ainda há impactos negativos na vida pessoal de uma parcela dos colaboradores.
Carga de trabalho	74,2% percebem a carga de trabalho como adequada, mas 13% relataram insatisfação.	22,6% dos respondentes indicaram que o trabalho interfere negativamente no lazer e no tempo com a família.	Mesmo com uma avaliação majoritariamente positiva da carga laboral, há uma relação entre maior volume de trabalho e dificuldades no equilíbrio pessoal.
Impacto no bem-estar físico e mental	51,6% satisfeitos, mas 25,8% relataram insatisfação com o impacto da carga de trabalho na saúde.	22,6% insatisfeitos com os horários e descanso, além de 25,8% neutros sobre a influência do trabalho na vida familiar.	A insatisfação com o impacto físico e mental do trabalho pode estar associada à dificuldade de conciliar demandas profissionais com a vida pessoal.

Fonte: elaboração própria (2025).

4.3.3 Grupo 05 (Integração Social no Trabalho) x Grupo 06 (Respeito às Leis e Individualidade no Trabalho)

Quadro 8 - Grupo 05 x Grupo 06

Aspecto Comparado	Grupo 05: Integração Social no Trabalho	Grupo 06: Respeito às Leis e Individualidade no Trabalho	Relação Identificada
Ações de combate à discriminação	54,8% satisfeitos ou muito satisfeitos, mas 22,6% insatisfeitos.	77,4% dos respondentes satisfeitos ou muito satisfeitos com a liberdade de expressão.	A percepção de um ambiente inclusivo e respeitoso parece estar alinhada ao combate à discriminação e ao incentivo à liberdade de expressão.

Valorização de ideias e iniciativas	58,1% satisfeitos ou muito satisfeitos, mas 32,3% neutros.	80,7% satisfeitos com normas e regras do trabalho, mas 16,1% insatisfeitos.	A percepção de justiça organizacional pode ser fortalecida pelo reconhecimento de ideias e contribuições individuais.
-------------------------------------	--	---	---

Fonte: elaboração própria (2025).

4.3.4 Grupo 03 (Uso das Capacidades no Trabalho) x Grupo 08 (Relevância Social e Importância do Trabalho)

Quadro 9 - Grupo 03 x Grupo 08

Aspecto Comparado	Grupo 03: Uso das Capacidades no Trabalho	Grupo 08: Relevância Social e Importância do Trabalho	Relação Identificada
Importância das tarefas realizadas	61,3% dos colaboradores satisfeitos ou muito satisfeitos com a relevância das suas atividades.	74,2% satisfeitos ou muito satisfeitos com o orgulho no trabalho.	A valorização das tarefas individuais parece estar diretamente ligada ao sentimento de orgulho e impacto social do trabalho.
Polivalência no trabalho	64,5% satisfeitos ou muito satisfeitos, indicando que desempenham múltiplas funções.	64,5% satisfeitos ou muito satisfeitos com a integração comunitária e contribuição para a sociedade.	A versatilidade no trabalho pode contribuir para uma maior percepção do impacto social da organização.
Avaliação de desempenho	67,8% satisfeitos ou muito satisfeitos com a forma como seu desempenho é avaliado.	58,1% satisfeitos ou muito satisfeitos com a política de recursos humanos.	Uma avaliação de desempenho bem estruturada pode estar associada à percepção de reconhecimento e valorização profissional.
Satisfação com a responsabilidade atribuída	87,1% satisfeitos ou muito satisfeitos com o nível de responsabilidade assumido no trabalho.	77,4% satisfeitos ou muito satisfeitos com a imagem da empresa perante a sociedade.	A percepção de que o trabalho possui um impacto significativo pode reforçar a visão positiva sobre a organização e sua missão social.

Fonte: elaboração própria (2025).

4.4 Análise das hipóteses levantadas/propostas

A formulação de hipóteses em pesquisas científicas tem como objetivo testar pressupostos previamente estabelecidos à luz dos dados coletados, permitindo uma análise criteriosa sobre a realidade investigada. Neste estudo, as hipóteses foram baseadas na aplicação do Modelo de Walton para avaliar a percepção dos colaboradores do Cade sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). O reconhecimento da instituição como um "lugar incrível para se trabalhar" serviu como um indicativo inicial de que a QVT no Cade poderia ser percebida positivamente pelos seus colaboradores. Entretanto, a pesquisa se propôs a aprofundar essa análise, identificando possíveis variações na percepção entre os diferentes critérios avaliados. A seguir, são apresentadas as conclusões obtidas a partir da análise dos dados.

A Hipótese 1, que postulava que os colaboradores do Cade percebem positivamente a qualidade de vida no trabalho, com base nos critérios estabelecidos pelo Modelo de Walton e no reconhecimento da instituição como um ambiente favorável, foi confirmada. Os resultados da pesquisa demonstram que os colaboradores, de modo geral, possuem uma visão favorável em relação ao ambiente organizacional, às condições de trabalho e à segurança no emprego. Elementos como o respeito à individualidade, a valorização das relações interpessoais e o comprometimento da equipe foram bem avaliados, indicando um ambiente colaborativo e motivador. Além disso, a estabilidade no emprego e os treinamentos oferecidos pela autarquia foram apontados como pontos fortes da instituição, contribuindo para a construção de uma percepção positiva da QVT. Ainda que existam aspectos a serem aprimorados, como a clareza nas oportunidades de progressão na carreira e a valorização de iniciativas individuais, essas questões não comprometem a percepção globalmente positiva da qualidade de vida no trabalho no Cade, validando a hipótese.

A Hipótese 2, que propunha que a percepção dos servidores sobre a QVT varia significativamente entre os diferentes critérios estabelecidos pelo Modelo de Walton, com algumas áreas sendo mais satisfatórias do que outras, também foi confirmada. Os resultados evidenciaram discrepâncias entre os diferentes grupos

analisados. Enquanto critérios como respeito às leis, segurança no trabalho e estabilidade no emprego obtiveram índices elevados de satisfação, outros aspectos, como remuneração, equidade salarial e incentivo à progressão na carreira, apresentaram maior variação nas respostas, com índices consideráveis de insatisfação e neutralidade. Esse resultado demonstra que, apesar de haver uma percepção predominantemente positiva da QVT, ela não é homogênea em todas as dimensões avaliadas. A existência dessas diferenças reforça a necessidade de estratégias mais direcionadas para atender às expectativas dos colaboradores nos aspectos que ainda geram insatisfação ou indiferença, garantindo que todos os critérios sejam desenvolvidos de forma equilibrada.

Dessa forma, a análise das hipóteses permitiu uma compreensão mais aprofundada da percepção dos colaboradores do Cade sobre a QVT. Os resultados confirmam que a instituição é amplamente vista como um ambiente favorável para se trabalhar, o que valida a premissa inicial do estudo. No entanto, a variação nos níveis de satisfação entre os diferentes critérios aponta para a importância de aprimoramentos específicos, sobretudo no que tange às oportunidades de crescimento e ao reconhecimento profissional. A confirmação das hipóteses sugere que, embora o Cade seja percebido de forma positiva pelos seus colaboradores, a implementação de políticas mais claras e eficazes pode potencializar ainda mais os índices de satisfação e fortalecer a qualidade de vida no trabalho dentro da autarquia.

4.5 Análise dos objetivos elencados

Este estudo foi conduzido com o propósito de compreender a percepção dos servidores do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), utilizando o Modelo de Walton como referência teórica. Para guiar a investigação, foram estabelecidos três objetivos específicos, cujas análises permitiram uma visão abrangente da aplicação dos critérios de QVT na instituição, bem como das percepções dos colaboradores sobre o ambiente organizacional.

O primeiro objetivo específico consistiu em investigar a percepção dos servidores do Cade em relação aos critérios de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de Walton. A análise revelou que os servidores reconhecem diversos

aspectos positivos no ambiente de trabalho, especialmente no que diz respeito à estabilidade no emprego, às boas condições laborais e ao respeito à individualidade. Esses fatores são percebidos como contribuintes para a satisfação e o bem-estar dos colaboradores, favorecendo um ambiente organizacional estruturado e alinhado às diretrizes da administração pública federal. No entanto, também foram identificados desafios significativos em relação a outros critérios avaliados. O crescimento profissional, por exemplo, emergiu como uma preocupação entre os servidores, especialmente devido à percepção de falta de clareza nas oportunidades de progressão na carreira. Além disso, a valorização de ideias e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal foram pontos que suscitaram percepções mistas, evidenciando a necessidade de ajustes institucionais para fortalecer a experiência dos servidores no ambiente organizacional.

O segundo objetivo específico foi identificar a aplicação dos critérios de QVT de Walton no contexto do Cade. Os resultados confirmam que a instituição adota uma série de práticas alinhadas ao modelo teórico, demonstrando esforços contínuos para promover um ambiente saudável e produtivo. Entre as ações implementadas, destacam-se iniciativas voltadas à capacitação profissional, políticas de incentivo acadêmico e programas institucionais voltados à diversidade e ao respeito às normas trabalhistas. No entanto, os dados indicam que a aplicação dos critérios não ocorre de maneira homogênea, pois algumas áreas são percebidas como mais desenvolvidas que outras. Enquanto fatores como condições de trabalho e estabilidade foram amplamente bem avaliados, aspectos como reconhecimento profissional e oportunidades de crescimento apresentaram variações consideráveis nas respostas dos servidores. Essa disparidade sugere que, embora o Cade possua práticas bem estruturadas, há necessidade de aprimorar sua implementação e a comunicação dessas políticas, garantindo que os benefícios sejam amplamente reconhecidos e acessíveis a todos.

O terceiro objetivo específico buscou evidenciar as práticas do Cade para promover a QVT no ambiente de trabalho. Os achados demonstram que a organização investe em uma gama diversificada de iniciativas voltadas ao bem-estar e à valorização dos servidores. Entre essas práticas, destacam-se os programas de desenvolvimento profissional, a capacitação contínua, as políticas de incentivo ao aprendizado e as ações institucionais contra discriminação e desigualdade no ambiente laboral. Apesar dessas iniciativas, os dados indicam que nem todos os

servidores percebem essas práticas como efetivas ou acessíveis. Isso sugere que, além da existência dos programas, é necessário ampliar sua divulgação interna e monitorar sua aplicabilidade, garantindo que seus benefícios alcancem um número maior de colaboradores. Melhorias na comunicação organizacional e no processo de implementação dessas iniciativas podem contribuir para um impacto mais positivo na percepção dos servidores sobre a QVT.

Por fim, ao analisar o objetivo geral, que consistiu em compreender a percepção dos servidores atuantes no Cade sobre a QVT com base nos critérios estabelecidos pelo Modelo de Walton, pode-se concluir que a pesquisa atingiu plenamente sua finalidade. O estudo permitiu mapear tanto os aspectos positivos da instituição quanto aqueles que necessitam de melhorias, proporcionando uma visão detalhada sobre a experiência dos servidores no ambiente de trabalho. Os dados evidenciaram que, embora o Cade possua diretrizes e programas estruturados para a promoção da QVT, ainda existem desafios institucionais a serem superados, especialmente no que diz respeito à progressão na carreira, ao reconhecimento profissional e ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Dessa forma, os achados desta pesquisa oferecem subsídios valiosos para a formulação de futuras políticas e ações voltadas à melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho dentro da organização. Ao considerar os pontos de aprimoramento identificados, o Cade tem a oportunidade de consolidar suas práticas de gestão de pessoas, promovendo um ambiente mais equitativo, motivador e alinhado às expectativas dos servidores. A implementação de estratégias mais eficazes nesses aspectos pode contribuir não apenas para a satisfação e o engajamento dos colaboradores, mas também para a otimização da eficiência organizacional, reforçando a posição da instituição como referência em gestão pública e bem-estar no ambiente de trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES

Este estudo investigou a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na percepção dos colaboradores do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), tomando como referencial teórico o Modelo de Walton. A pesquisa explorou como os critérios que compõem a QVT são aplicados e percebidos dentro de uma instituição pública amplamente reconhecida por suas práticas positivas de gestão de pessoas, sendo premiada consecutivamente como um "lugar incrível para se trabalhar".

A análise dos dados revelou que os colaboradores do Cade, em sua maioria, percebem a organização como um ambiente de trabalho favorável, com boas condições laborais, estabilidade no emprego e forte integração social. Aspectos como relevância do trabalho e respeito à individualidade também se destacaram positivamente, demonstrando que a cultura organizacional favorece o engajamento e a satisfação dos servidores. Tais resultados sustentam a reputação do Cade como uma instituição que prioriza o bem-estar de seus profissionais e investe em iniciativas voltadas à valorização dos colaboradores, promovendo um ambiente propício à produtividade, inovação e desenvolvimento contínuo.

Entretanto, algumas áreas de atenção foram identificadas ao longo da pesquisa. Questões relacionadas à progressão na carreira, reconhecimento profissional e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal apresentaram percepções mais variadas entre os colaboradores. Embora esses aspectos não representem deficiências críticas, indicam que há oportunidades de aprimoramento por meio de políticas que ampliem a transparência dos processos de crescimento profissional, incentivem a mobilidade interna e fortaleçam práticas de flexibilização do trabalho. O investimento nesses aspectos pode fortalecer ainda mais a motivação e o comprometimento dos servidores, consolidando a imagem do Cade como referência em gestão de pessoas no setor público.

Além das questões organizacionais, a pesquisa destacou desafios inerentes ao serviço público brasileiro, como carga de trabalho elevada, burocracia e restrições orçamentárias, que podem influenciar diretamente a percepção dos servidores sobre a QVT. Apesar desses desafios, a relevância social do Cade e a segurança institucional do setor público foram apontadas como fatores positivos que impactam a satisfação no trabalho. Dessa forma, a pesquisa contribui para um entendimento mais amplo sobre como as particularidades do setor público moldam

as experiências dos trabalhadores e influenciam suas percepções sobre qualidade de vida no trabalho.

Os achados deste estudo oferecem importantes implicações práticas para o aprimoramento da gestão de pessoas no Cade e em outras instituições públicas. A partir da identificação de aspectos que merecem maior atenção, é possível sugerir intervenções mais estratégicas e eficazes, como o fortalecimento de programas de desenvolvimento profissional, maior clareza nas políticas de progressão na carreira e ampliação de iniciativas voltadas ao equilíbrio entre vida pessoal e trabalho. Além disso, a comunicação interna se mostra um fator essencial para garantir que as boas práticas já existentes sejam amplamente conhecidas e acessíveis a todos os colaboradores.

No campo acadêmico, os resultados reforçam a aplicabilidade do Modelo de Walton como um referencial teórico eficaz para compreender a QVT no setor público. O modelo permitiu uma análise detalhada dos fatores que impactam a experiência dos servidores e possibilitou a identificação de pontos de melhoria e boas práticas. Assim, esta pesquisa abre caminho para novos estudos que explorem a QVT em outros contextos institucionais, comparando realidades distintas e contribuindo para a construção de um panorama mais amplo sobre a gestão de pessoas no setor público brasileiro.

Conclui-se, portanto, que os objetivos deste estudo foram plenamente atingidos, proporcionando uma análise abrangente da percepção dos colaboradores do Cade em relação à Qualidade de Vida no Trabalho. As análises geradas oferecem subsídios concretos para a formulação de políticas e práticas que aprimorem as condições de trabalho no setor público, reforçando a posição do Cade como um modelo de excelência em gestão de pessoas. Por fim, espera-se que, por meio desta pesquisa e das práticas já adotadas pelo Cade, outros órgãos públicos também se inspirem a investir na Qualidade de Vida no Trabalho. A adoção de boas práticas de gestão de pessoas pode impactar significativamente a satisfação e o desempenho dos servidores, promovendo um setor público mais eficiente, humanizado e alinhado às demandas da sociedade contemporânea.

6. REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. De; LIMONGI-FRANÇA, A. C. L. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 33, n. 2, p.40-51, abr.jun. 1998.

ABREU, A. D.; HELOU, A. H.; FIALHO, F. P. Possibilidades epistemológicas para a ampliação da teoria da administração pública: o novo serviço público. *Cad. EBAPE.BR*, v. 11, nº 1, artigo 7, Rio de Janeiro, Dez. 2013.

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

ANESP. Compartilhando a conquista: Cade é um dos 100 lugares incríveis para trabalhar no Brasil. Disponível em:
<https://anesp.org.br/todas-as-noticias/cade-premio-100-lugares>. Acesso em: 02 abr. 2024.

ANDION, C. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigmas na administração pública. *Cad. EBAPE*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, Mar. 2012.

BRANDÃO, M. G. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional em uma instituição universitária. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 28, n. 3, p. 50-61, julho/setembro de 1993.

BRASIL. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a reforma administrativa e dá outras providências. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 27 fev. 1967. Disponível em:
<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm>. Acesso em: 01 jun. 2024.

BRASIL. Decreto nº 9.011, de 23 de março de 2017. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Justiça e Segurança Pública, remaneja cargos em comissão e substitui Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE por Funções Comissionadas do Ministério da Justiça e Segurança Pública - FC/MJSP. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 24 mar. 2017. Anexo I. Disponível em:
<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9011.htm#:~:text=Aprova%20a%20Estrutura%20Regimental%20e,Superiores%20%2D%20DAS%20por%20Fun%C3%A7%C3%B5es%20Comissionadas>. Acesso em: 07 jun. 2024.

BRASIL. Lei nº 12.529, de 30 de novembro de 2011. Estrutura o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência; dispõe sobre a prevenção e repressão às infrações contra a ordem econômica; altera a Lei no 8.137, de 27 de dezembro de 1990, o

Decreto-Lei no 3.689, de 3 de outubro de 1941 – Código de Processo Penal, e a Lei no 7.347, de 24 de julho de 1985; revoga dispositivos das Leis nos 8.884, de 11 de junho de 1994, e 9.021, de 30 de março de 1995, e o Decreto-Lei no 3.866, de 29 de novembro de 1941; e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 1 dez. 2011. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12529.htm>. Acesso em: 01 mai. 2024.

BRASIL. Código Penal. Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de setembro de 1940. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848compilado.htm. Acesso em: 19 jul. 2024.

BRASIL. Ministério da Economia. Qualidade de vida no trabalho. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/boas-praticas-de-gestao-2/qualidade-de-vida-no-trabalho>. Acesso em: 15 jan. 2025.

BRESSER PEREIRA, L. C. Crise econômica e reforma do estado no Brasil: para uma nova interpretação da América Latina. São Paulo: Atlas, 1996.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Desenvolvimento e Crise no Brasil: História, Economia e Política de Getúlio Vargas a Lula. 5. ed. São Paulo: Editora 34, 2003.

BÚRIGO, C. C. D. Qualidade de vida no trabalho. Revista de Ciências Humanas, Florianópolis, v. 15, n. 22, p. 90-111, 1997.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. Metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DANNA, K.; GRIFFIN, R. W. Healthyandwell-being in theworkplace: a reviewandsynthesisoftheliterature. Journal of Management, Thousand Oaks, v. 25, n. 3, p. 357-384, mai./jun. 1999.

DENHARDT, R. B. Teorias da administração pública. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DETONI, D. J. Estratégias de avaliação da qualidade de vida no trabalho: estudos de casos em agroindústrias. Florianópolis, 2001. 141f. Dissertação (Mestr. Engenharia de Produção) – UFSC, 2001.

DIAS, R. Princípios constitucionais da administração pública. Revista de Direito Público, v. 45, n. 2, p. 123-137, 2017.

ELKIN, Allen J.; ROSCH, Paul J. Promoting mental health at the workplace: the prevention side of stress management. Occupational Medicine (Philadelphia, Pa.), v. 5, n. 4, p. 739-754, 1990.

ESTEFANO, E. V. V. Satisfação dos recursos humanos no trabalho: um estudo de caso na biblioteca central da Universidade Federal de Santa Catarina. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1996.

ESTEVEES, A.; BONFIM, R. T.; OLIVEIRA, E. A. de. A importância da qualidade de vida no trabalho no mundo contemporâneo das organizações. *Revista Eletrônica Ciência e Tecnologia Futura, Votuporanga*, v. 1, n. 1, 2022. ISSN 2763-9150.

Disponível em:

<https://revista.grupofaveni.com.br/index.php/revista-eletronica-ciencia-tecno/article/view/528>. Acesso em: 10 jun. 2024.

FERREIRA, M. C. *Qualidade de Vida no Trabalho: Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores*. Brasília: Paralelo 15, 2016. ISBN 978-85-86315-79-4.

FERNANDES, E. C. *Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar*. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996.

FRANKENTHAL, R. Entenda a escala Likert e saiba como aplicá-la em sua pesquisa. 16 fev. 2020. Disponível em <

<https://mindminers.com/blog/entenda-o-que-e-escala-likert/>>. Acesso em 15 mar. 2024.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO. Conheça a FIA. Disponível em: <https://www.fiaonline.com.br/conheca-a-fia>. Acesso em: 02 abr. 2024.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO. Employee Experience. Disponível em: <https://employeeexperience.fia.com.br/>. Acesso em: 02 abr. 2024.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO. Lugares Incríveis para Trabalhar 2023. Disponível em:

<https://employeeexperience.fia.com.br/lugares-incriveis-para-trabalhar-2023/#acesso-questionarios>. Acesso em: 02 abr. 2024.

GAMBOA, S. S. *Quantidade-qualidade: para além de um dualismo técnico e de uma dicotomia epistemológica*. SANTOS FILHO, JC; GAMBOA, SS (orgs.) *Pesquisa educacional: quantidade-qualidade*. 1995.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GRAMMS, L. C.; LOTZ, E. G. *Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho*. Paraná: Intersaberes, 2017.

GOMES, R. S. Remuneração e motivação no serviço público. *Revista Brasileira de Administração*, v. 34, n. 1, p. 89-102, 2019.

GRINDLE, Merilee. Good enough governance: poverty reduction and reform in developing countries. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, v. 17, n. 4, p. 525-548, 2004

HACKMAN, J. R; OLDHAM, G. R. *The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. 1974.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

HUSE, E.; CUMMINGS, T. *Mudando o desenvolvimento Organizacional*. São Paulo: Thomsom, 1985.

JAHANI, M. A.; MAHMOUDI, G.; YAMINFIROOZ, M.; SHAHRDAMI, Y. Structural model of the relationship between perceived organizational support and quality of working life of employees of the selected hospital of north of Iran. *Ambient Science*, v. 4, n. 1, p. 23-27, 2017.

JÚNIOR, S. D.S; COSTA, F. J. Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion. *PMKT – Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia*. 2014. Disponível em: <<http://www.revistapmkt.com.br/>>. Acesso em: 22 nov. 2023.

KANESIRO, L. A.; DURIGAN, J. A.; KANESIRO, J. C. Qualidade de vida no trabalho. *Revista Núcleos*, v. 2, n. 1, p. 12-25, abr./out. 2004. Disponível em: <http://www.fatec.com.br/revistas>. Acesso em: 15 jul. 2024.

KARASEK JR, R. A.; THEORELL, T. (1990). *Healthy work: stress productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D.; LEMOS, R. B. Qualidade de vida no trabalho: Parâmetros e avaliação no serviço público. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 20, n. 3, 2019. DOI: 10.1590/1678-6971/eRAMG190134. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/V8HdXZYdMG9f6r8h5mCNs4g/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 jul. 2024.

LEADCOMM. *Lugares Incríveis para Trabalhar*. Disponível em: https://leadcomm.com.br/lugares_incriveis_para_trabalhar/. Acesso em: 02 abr. 2024.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. *Qualidade de vida no trabalho – QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; RODRIGUES, A. L. *Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática*. 3 ed. São Paulo, Atlas, 2002.

MACHADO, A. *Agências reguladoras*. 101f. Trabalho de Conclusão de Curso - Universidade do Vale do Itajaí; Itajaí-SC, 2006.

MASLACH, C. (1976). Burned-Out. *Human Behavior*, 5, 16-22.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARQUES, R. C. M. Qualidade de vida no trabalho: O olhar dos trabalhadores de uma empresa pública federal. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2018.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MEIRELLES, H. L. Direito Administrativo Brasileiro. Atualizado por Eurico de Andrade Azevedo. et al. 29 ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

MENDES, R.; LEITE, M. S. Ginástica laboral: princípios e aplicações práticas. 3 ed. Barueri, SP: Manole, 2012.

MENDES, R. A.; LEITE, N. Ginástica laboral: princípios e aplicações práticas. Editora Manole, 2004.

MOREIRA NETO, D. F. Mutações do Direito Administrativo. 2. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2001.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade?. Cadernos de saúde pública, v. 9, p. 237-248, 1993.

NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. Quality of work life: perspectives and directions. Organizational Dynamics, v. 11, n. 3, p. 20-30, 1983.

OLIVEIRA, L. H. Exemplo de cálculo de Ranking Médio para Likert. Notas de Aula. Metodologia Científica e Técnicas de Pesquisa em Administração. Mestrado em Adm. e Desenvolvimento Organizacional. PPGA CNEC/FACECA: Varginha, 2005.

OMS (Organização Mundial da Saúde). Texto digital, 1998.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. Reinventando o governo. 6ª edição. Brasília, DF: MH Comunicação, 1995.

PACHECO, V. A. Qualidade de Vida no Trabalho, bem-estar e mal-estar sob a ótica de trabalhadores de uma agência reguladora do Brasil. 2011. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília.

PEREIRA, M. N. Gestão de pessoas no serviço público: Desafios e perspectivas. Revista de Administração Pública, v. 50, n. 3, p. 287-306, 2016.

PEREIRA, M. N.; TREVELIN, A. T. C. Qualidade de vida no trabalho: A importância das pessoas nas organizações. Revista Interface Tecnológica, v. 17, n. 1, p. 219-231, 2020. DOI: 10.31510/infa.v17i1.716. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/716>. Acesso em: 15 jul. 2024.

RAFAEL, J. P. Da omissão à ação: a responsabilidade trabalhista dos gestores públicos nos contratos de serviços terceirizado. 53f. Trabalho de Conclusão de

Curso (Especialização), Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba; João Pessoa-PB, 2016.

ROCHA, P. H. Concurso público e seleção por mérito. *Revista de Administração Pública*, v. 49, n. 3, p. 567-588, 2015.

RODRIGUES, M. V. C. *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. 7. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público. *Revista de Ciências da Administração*, v. 11, n. 25, p. 83–104, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2009v11n25p83>. Acesso em: 10 dez. 2023.

SANTOS, E. A. Desenvolvimento profissional e qualidade de vida no trabalho. *Revista de Educação e Trabalho*, v. 25, n. 2, p. 147-159, 2020.

SANTOS, M. H. de C. Governabilidade, governança e democracia: Criação da Capacidade Governativa e Relações Executivo-Legislativo no Brasil Pós-Constituinte. *DADOS – Revista de Ciências Sociais*. Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 335-376, 1997.

SILVA JÚNIOR, S. D.; COSTA, J. F. Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e Phrase completion. *Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia - PMKT*, São Paulo, v.15, p.1 - 16, out. 2014. Disponível em: https://revistapmkt.com.br/wp-content/uploads/2022/01/1_Mensuracao-e-Escalas-de-Verificacao-uma-Analise-Comparativa-das-Escalas-de-Likert-e-Phrase-Completion-1.pdf. Acesso em: 02 abr. 2024.

SILVA, N.; ZANELLI, J. C. *Cultura Organizacional*. In: ZANELLI, J.C.; BORGESANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SOARES, S. F.; LEITE, M. I. M. G. Qualidade de vida no trabalho: Maior produtividade e uma organização mais humanizada. *Cadernos de Psicologia, Juiz de Fora*, v. 1, n. 2, p. 672-695, ago./dez. 2019. ISSN 2674-9483. Disponível em: <https://seer.uniacademia.edu.br/index.php/cadernospsicologia/article/view/2514>. Acesso em: 15 jul. 2024.

SOUSA, F. R. L. de; BARRANCOS, J. E.; SILVA, M. D. S.; SILVA, É. L. da; OLIVEIRA, M. M. de; PESSOA, M. F. Satisfação e qualidade de vida no serviço

público: um estudo com professores substitutos do curso de Administração do Campus VII da UEPB. Revista Principia - Divulgação Científica e Tecnológica do IFPB, n. 52, p. 105-116, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.ifpb.edu.br/index.php/principia/article/view/3552>>. Acesso em: 15 mar. 2024.

TELETIME. SG do CADE recomenda aprovação da venda da Oi Móvel mediante remédios concorrenciais. Disponível em: <https://teletime.com.br/03/11/2021/sg-do-cade-recomenda-aprovacao-da-venda-da-oi-movel-mediante-remedios-concorrenciais/>. Acesso em: 3 abr. 2024.

TIMOSSI, L. S. Correlações entre a qualidade de vida e a qualidade de vida no trabalho em colaboradores na indústria de laticínios. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2009.

UOL ECONOMIA. Cade. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2023/10/06/cade.htm>. Acesso em: 02 abr. 2024.

UOL ECONOMIA. Pluralidade é trunfo do Cade para manter a concorrência saudável no Brasil. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2021/08/25/pluralidade-e-trunfo-do-cad-e-para-manter-a-concorrencia-saudavel-no-brasil.htm>. Acesso em: 02 abr. 2024.

VERGARA, S. C. Métodos de pesquisa em administração. Atlas, 2008.

VIEIRA, D. F. V. B.; HANASHIRO, D. M. M. Visão introdutória de qualidade de vida no trabalho. Porto Alegre: Revista Gaúcha de Enfermagem, v. 11, n. 2, p. 41-46, 1990.

VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. de. Gestão Estratégica de Pessoas. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier - Campus, 2009.

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? *Slow Management Review*. USA: v.15, n.1, 1973.

WARR, P.B. (1987). *Work, unemployment and mental health*. Oxford: Oxford Science Publication.

WARR, P.B. (2002). The study of well-being, behaviour and attitudes. Em P.B. Warr (Org.), *Psychology at Work* (pp. 1-25). London: Penguin Books (5ª Edição).

WESTLEY, F.; MINTZBERG, H. Visionary Leadership and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, v. 10, n. 1, p. 17-32, 1989.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N. Cultura organizacional. In: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bitencourt. (Orgs.). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Autmed, 2004. P.406 a 441.

APÊNDICE - QUESTIONÁRIO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para participação em pesquisa acadêmica.

Prezado(a) servidor(a),

Você está sendo convidado a participar da pesquisa sobre a **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA RECONHECIDA POR SUAS PRÁTICAS**, de responsabilidade de Ícaro Gabriel Gomes de Souza, estudante de do Programa de Mestrado Acadêmico em Gestão, Educação e Tecnologias da UEG, Unidade de Luziânia, sob a orientação da Profa. Dr^a Roseli Vieira Pires. O objetivo da pesquisa é compreender a percepção dos servidores atuantes no Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) com base nos critérios de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) estabelecidos pelo Modelo de Walton. Assim, gostaria de consultá-lo/a sobre seu interesse e disponibilidade de cooperar com a pesquisa.

Você receberá todos os esclarecimentos necessários antes, durante e após a finalização da pesquisa, e lhe asseguro que o seu nome não será divulgado, sendo mantido o mais rigoroso sigilo mediante a omissão total de informações que permitam identificá-lo (a). Os dados provenientes de sua participação na pesquisa, tais como questionários, entrevistas, gravações em áudio/ vídeo ficarão sob a guarda do/da pesquisador/a responsável pela pesquisa. A coleta de dados será realizada através de questionário e realização de reuniões com grupo focal. É para estes procedimentos que você está sendo convidado a participar.

Sua participação é voluntária e livre de qualquer remuneração ou benefício e não implica em nenhum risco efetivo para sua saúde. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper sua participação a qualquer momento. A recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou perda de benefícios.

Se você tiver qualquer dúvida em relação à pesquisa, você pode me contatar através do telefone (61) 998378040 ou pelo e-mail icaro.gaabriel@gmail.com. A equipe de pesquisa garante que os resultados do estudo serão devolvidos aos

participantes por meio de Dissertação de Mestrado disponibilizada na Biblioteca da UEG - Luziânia e que poderá ser acessada pelo repositório da própria biblioteca, podendo ser publicados posteriormente na comunidade científica.

Este projeto foi revisado e aprovado por um Comitê de Ética em Pesquisa. Após estes esclarecimentos, caso concorde em participar da pesquisa clique no item abaixo autorizando a utilização das informações fornecidas para fins acadêmicos.

Confirmando ter lido o TLCE e aceito participar da pesquisa, autorizando a divulgação das informações em congressos e/ou publicações científicas, desde que seja respeitado o meu anonimato.

Discordo e não aceito participar da pesquisa.

1. Perfil Sociodemográfico:

1.1 Qual é a sua idade?

1.2 Qual a sua identidade de gênero?

masculino

feminino

transgênero

gênero neutro

não-binário

outros - qual (is)?

1.3 Com base nas opções (de acordo com a classificação do IBGE) apresentadas abaixo, como você poderia classificar sua cor ou raça?

Branco

Preto

- Amarelo
- Pardo
- Indígena
- Outra. Qual? _____

1.4 Qual é o nível de instrução alcançado?

- Fundamental Nível médio Nível médio - Técnico Graduação Especialização
- Mestrado Doutorado Pós-doutorado

1.5 Antes de ingressar nesta Autarquia, você já exerceu algum outro tipo de trabalho?

- Empregado sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)
- Estagiário
- Empreendedor/autônomo
- Emprego informal
- Servidor público em outra esfera (municipal, estadual)
- Em outro tipo de trabalho (especificar): _____
- Não, esta é minha primeira experiência profissional

1.6 Quanto tempo de atividade você possui no serviço público?

1.7 Você trabalha nesta Autarquia há quanto tempo?

1.8 Além deste trabalho, você acumula algum outro tipo de atividade remunerada?

- Sim
- Não

1.9 Se sim, qual é a natureza dessa atividade adicional? (Você pode selecionar mais de uma opção)

Emprego em outra instituição pública

Atividade autônoma/empresarial

Consultoria/freelancer

Docência

Outro (especificar): _____

2.0 Você atualmente ocupa algum cargo de gestão ou liderança nesta Autarquia?

Sim

Não

Grupo 01: Salário Justo e Adequado

Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito / nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
1	2	3	4	5

1. Como você avalia a sua satisfação com o seu salário atual? (Por exemplo, considere se você se sente adequadamente remunerado pelo seu trabalho.)
2. Comparando o seu salário com o dos seus colegas, como você avalia a sua satisfação? (Por exemplo, pense se você acredita que a remuneração é justa em relação aos demais.)
3. Em relação às recompensas e participação nos resultados da empresa, como você se sente satisfeito? (Por exemplo, avalie se os bônus e incentivos financeiros estão alinhados com seu desempenho e contribuição.)

4. Quanto aos benefícios adicionais (como vale-alimentação, vale-transporte, plano de saúde, plano odontológico, etc.), qual é o seu nível de satisfação? (Por exemplo, considere se esses benefícios atendem às suas necessidades e se agregam valor à sua qualidade de vida no trabalho.)

Grupo 02: Condições de Trabalho

Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito / nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
1	2	3	4	5

1. Como você avalia sua satisfação com a quantidade de horas que trabalha por semana? (Por exemplo, considere se a sua jornada de trabalho semanal é adequada para seu equilíbrio entre vida pessoal e profissional.)
2. Como você se sente em relação à sua carga de trabalho? (Por exemplo, pense se a quantidade de trabalho é gerenciável ou se sente sobrecarregado.)
3. Como você se sente sobre o uso de tecnologia no seu trabalho? (Por exemplo, avalie se as ferramentas tecnológicas disponíveis facilitam a realização das suas tarefas.)
4. Como você avalia a salubridade das condições do seu local de trabalho? (Por exemplo, considere se o ambiente é saudável e seguro para executar suas atividades.)
5. Como você está satisfeito com os equipamentos de segurança e proteção individual e coletiva fornecidos pela empresa? (Por exemplo, avalie se os equipamentos de proteção são adequados e suficientes para garantir sua segurança.)
6. Em relação ao cansaço que seu trabalho lhe causa, como você se sente? (Por exemplo, reflita sobre como o cansaço impacta seu bem-estar físico e mental após a jornada de trabalho.)

Grupo 03: Uso das Capacidades no Trabalho

Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito / nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
1	2	3	4	5

1. Como você se sente em relação à autonomia que tem no seu trabalho? (Por exemplo, avalie se você tem liberdade para tomar decisões e se sente empoderado em suas funções.)
2. Você está satisfeito com a importância das tarefas que realiza? (Por exemplo, pense se você acredita que seu trabalho tem um propósito significativo e contribui para os objetivos da empresa.)
3. Como você se sente em relação à polivalência no trabalho? (Por exemplo, avalie se você tem a oportunidade de desempenhar diferentes tarefas e se isso enriquece sua experiência profissional.)
4. Como você avalia a sua satisfação com a avaliação de desempenho? (Por exemplo, considere se você recebe *feedback* claro sobre seu desempenho e se isso ajuda no seu desenvolvimento profissional.)
5. Em relação à responsabilidade que lhe é conferida no trabalho, como você se sente? (Por exemplo, reflita sobre se você se sente valorizado e confiante para assumir as responsabilidades que lhe são atribuídas.)

Grupo 04: Oportunidades no Trabalho

Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito / nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
1	2	3	4	5

1. Como você avalia sua satisfação com as oportunidades de crescimento profissional que possui no seu trabalho? (Por exemplo, pense se há chances de promoção, desenvolvimento de habilidades e progressão na carreira.)

2. Como você se sente em relação aos treinamentos oferecidos pela empresa? (Por exemplo, avalie se os programas de capacitação e desenvolvimento atendem às suas necessidades profissionais.)
3. Como você se sente em relação às situações e frequência de demissões no seu trabalho? (Por exemplo, considere se o ambiente de trabalho transmite segurança e estabilidade no emprego.)
4. Em relação ao incentivo que a empresa oferece para você estudar, como você se sente? (Por exemplo, reflita sobre se há apoio para a continuidade dos seus estudos e aprimoramento acadêmico.)

Grupo 05: Integração Social no Trabalho

Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito / nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
1	2	3	4	5

1. Como você percebe as ações de combate à discriminação (social, racial, religiosa, sexual, etc.) e a promoção da igualdade no seu ambiente de trabalho? (Por exemplo, avalie se o ambiente de trabalho promove a igualdade e o respeito à diversidade.)
2. Como você se sente em relação ao seu relacionamento com colegas e chefes no trabalho? (Por exemplo, pense na qualidade das interações e na comunicação com sua equipe e superiores.)
3. Como você se sente em relação ao comprometimento da sua equipe e colegas com o trabalho? (Por exemplo, avalie se há um senso de responsabilidade compartilhada e colaboração entre os membros da equipe.)
4. Como você avalia sua satisfação com a valorização de suas ideias e iniciativas no trabalho? (Por exemplo, considere se suas contribuições são reconhecidas e incentivadas pela empresa.)

Grupo 06: Respeito às Leis e Individualidade no Trabalho

Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito / nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
1	2	3	4	5

1. Como você avalia sua satisfação com o respeito da empresa aos direitos do trabalhador? (Por exemplo, pense se a empresa cumpre com as leis trabalhistas e promove um ambiente justo.)
2. Como você se sente em relação à sua liberdade de expressão no trabalho? (Por exemplo, avalie se você tem a oportunidade de expressar suas opiniões e participar de decisões.)
3. Como você avalia sua satisfação com as normas e regras do seu trabalho? (Por exemplo, considere se as regras são claras, justas e contribuem para um bom ambiente de trabalho.)
4. Em relação ao respeito à sua individualidade no trabalho, como você se sente? (Por exemplo, reflita sobre se suas características individuais e particularidades são valorizadas e respeitadas no ambiente de trabalho.)

Grupo 07: Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal

Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito / nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
1	2	3	4	5

1. Como você avalia sua satisfação com a influência do trabalho sobre sua vida/rotina familiar? (Por exemplo, pense se o trabalho interfere de forma negativa no tempo dedicado à família.)
2. Como você se sente em relação à influência do trabalho sobre sua possibilidade de lazer? (Por exemplo, avalie se o trabalho limita suas oportunidades de descanso e atividades recreativas.)

3. Como você avalia sua satisfação com seus horários de trabalho e de descanso? (Por exemplo, considere se os horários são flexíveis e permitem um equilíbrio entre as responsabilidades profissionais e pessoais.)

Grupo 08: Relevância Social e Importância do Trabalho

Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito / nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
1	2	3	4	5

1. Como você se sente em relação ao orgulho de realizar o seu trabalho? (Por exemplo, avalie se você se sente realizado e valorizado pelas suas contribuições profissionais.)
2. Você está satisfeito com a imagem que esta empresa tem perante a sociedade? (Por exemplo, pense se a empresa é vista de forma positiva e respeitada pela comunidade.)
3. Como você avalia sua satisfação com a integração comunitária e contribuição da empresa com a sociedade? (Por exemplo, considere se a empresa participa de ações sociais e promove o bem-estar coletivo.)
4. Como você se sente em relação à qualidade dos serviços prestados e produtos fabricados pela empresa? (Por exemplo, avalie se os produtos e serviços atendem aos padrões de qualidade e satisfazem as necessidades dos clientes.)
5. Como você avalia sua satisfação com a política de recursos humanos da empresa? (Por exemplo, pense se a empresa trata os funcionários de forma justa, oferece oportunidades de desenvolvimento e mantém um ambiente de trabalho saudável.)