



Universidade de Brasília - UnB  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão Pública - FACE  
Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA  
Mestrado Profissional em Administração Pública - MPA

EURIDES ALVES BORGES

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E INTENÇÃO DE  
ROTATIVIDADE: ESTUDO COM SERVIDORES DE UMA  
INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR**

Brasília/DF  
Fevereiro/2018



Universidade de Brasília - UnB  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão Pública - FACE  
Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA  
Mestrado Profissional em Administração Pública - MPA

EURIDES ALVES BORGES

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE: ESTUDO  
COM SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR

Dissertação apresentada como requisito parcial de aprovação no Mestrado Profissional em Administração Pública do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Tatiane Paschoal

Brasília/DF  
Fevereiro/2018

AEU89q Alves Borges, Eurides  
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E INTENÇÃO DE  
ROTATIVIDADE: ESTUDO COM SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO  
PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR / Eurides Alves Borges; orientador Tatiane  
Paschoal. -- Brasília, 2018.  
116 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado Profissional em Administração) -- Universidade de  
Brasília, 2018.

1. intenção de rotatividade. 2. qualidade de vida no trabalho. 3. servidor público. 4.  
administração pública. 5. gestão de pessoas. I. Paschoal, Tatiane, orient. II. Título.



Universidade de Brasília - UnB  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão Pública - FACE  
Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA  
Mestrado Profissional em Administração Pública - MPA

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E INTENÇÃO DE  
ROTATIVIDADE: ESTUDO COM SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO  
PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR**

**EURIDES ALVES BORGES**

**COMPOSIÇÃO DA BANCA EXAMINADORA:**

---

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Tatiane Paschoal**  
Programa de Pós-Graduação em Administração - UnB  
Orientadora

---

**Prof. Dr. Rodrigo Rezende Ferreira**  
Programa de Pós-Graduação em Administração - UnB  
Membro Interno

---

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Camila Costa Torres**  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN  
Membro Externo

---

**Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior**  
Programa de Pós-Graduação em Administração - UnB  
Membro Suplente

Brasília, 27 de fevereiro de 2018.

## **AGRADECIMENTOS**

A todos que de alguma forma contribuíram para a consecução deste trabalho.

Aos servidores técnico-administrativos da Universidade de Brasília que contribuíram respondendo a pesquisa. Sua participação foi valiosa!

Aos meus colegas de turma, pelo apoio, incentivo e aprendizado. Foi mais leve esse percurso graças a vocês!

À minha família e amigos que me incentivaram e me deram apoio em todos os momentos em que pensei em desistir.

Aos professores do MPA pelo aprendizado ao longo do curso.

Aos servidores do MPA pela disponibilidade de sempre ajudar.

À professora Tatiane Paschoal pela valiosa orientação, paciência e dedicação. Serei sempre grata!

## RESUMO

Em razão das diversas transformações no contexto de trabalho das organizações, advindas da reestruturação produtiva, e também, das transformações na conjuntura política-administrativa, e tendo em vista os desdobramentos dessas transformações na saúde e comportamento dos trabalhadores, que estão no cerne desse processo, tem-se observado no cenário organizacional, uma maior preocupação dos gestores com assuntos relacionados ao comportamento organizacional e a forma de gerir pessoas no ambiente de trabalho. Considerando a alta rotatividade constada no serviço público, o presente estudo buscou compreender a relação entre a qualidade de vida no trabalho, que contempla variáveis de contexto de trabalho, e a intenção de rotatividade, um indicador comportamental, dos servidores da carreira de técnico-administrativo em educação da Universidade de Brasília (UnB). Os objetivos específicos foram descrever a qualidade de vida no trabalho pela ótica dos servidores, descrever a intenção de rotatividade dos servidores, testar empiricamente a relação entre as dimensões de contexto de trabalho da qualidade de vida no trabalho e a intenção de rotatividade dos servidores e explorar as razões para a intenção de rotatividade pela ótica dos servidores. Os dados foram coletados por meio de questionário com itens fechados e abertos e utilizou-se abordagem quantitativa e qualitativa. Para análise dos dados quantitativos foram utilizadas análises estatísticas descritivas (média, desvio padrão, mínimo, máximo e mediana) e inferenciais (Modelagem de Equações Estruturais). Para análise dos dados qualitativos, utilizou-se o aplicativo *Itamuteq*, que auxilia extração de classes temáticas estruturadoras do discurso. A avaliação da qualidade de vida no trabalho pelos servidores, de modo global, indica uma “situação limite”, com predomínio de representações de bem-estar e mal-estar moderado. Observou-se que 44% dos respondentes possuem alta intenção de deixar a UnB e 26,8% dos respondentes possuem intenção moderada de deixar a organização. A análise inferencial permitiu observar que o reconhecimento e crescimento profissional prediz a intenção de rotatividade dos servidores. Dentre as razões apontadas pelos servidores foram citados salário e benefícios oferecidos, estrutura física precária, sentimentos de desvalorização com a carreira e carga horária inadequada. Os resultados permitiram identificar aspectos relevantes sobre a QVT e a intenção de rotatividade, bem como discutir aspectos práticos gerenciais para a organização.

**Palavras-chave:** intenção de rotatividade, qualidade de vida no trabalho, servidor público, administração pública, gestão de pessoas.

## ABSTRACT

Considering the various transformations in the work context of the organizations, resulting from the productive restructuring, as well as the transformations in the political and administrative conjuncture, and considering the unfolding, the changes in health and the behavior of the workers, which are principal part in this process, it has been observed in the organizational scenario, a great concern of the managers with the objects related to the organizational behavior and the way of managing people in the work environment. Considering the high turnover registered in the public service, the present study sought the relation between a quality of life without work, which contemplates variables of work context, and the intention of rotation, a behavioral indicator, of the civil servers of the technical-administrative career education of the University of Brasília (UnB). The specific objectives were to describe the quality of life at work from the perspective of the civil servants, to describe the turnover intention of civil servants, to empirically test the relationship between the work context dimensions of quality of life at work and the turnover intention of civil servants and to explore the reasons for the turnover intention from the civil servants point of view. The data were collected through a questionnaire with closed and open items and a quantitative and qualitative approach was used. Descriptive statistics analysis (mean, standard deviation, minimum, maximum and median) and inferential (structural equations modeling) were used to analyze the quantitative data. For the analysis of the qualitative data, the Itamuteq application was used, which helps extracting the thematic classes of the discourse. The evaluation of the quality of life at work by the servers, in a global way, indicates a "limit situation", with predominance of representations of well-being and moderate malaise. It was observed that 44% of the respondents have high intention to leave the UnB and 26.8% of respondents have a moderate intention to leave the organization. The inferential analysis allowed us to observe that the professional recognition and growth predicts the turnover intention of the civil servants. Among the reasons stated by the employees were salary and benefits offered, poor physical structure, feelings of devaluation with career and inadequate workload. The results allowed to identify relevant aspects about the QVT and the turnover intention, as well as to discuss practical managerial aspects for the organization.

**Keywords:** turnover intention, quality of life at work, public servant, public administration, management of people.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo teórico-metodológico de QVT .....	36
Figura 2. Ano de publicação.....	44
Figura 3. País de publicação .....	45
Figura 4. Intenção de rotatividade no modelo teórico-conceitual .....	46
Figura 5. QVT no modelo teórico-conceitual.....	47
Figura 6. Área de aplicação .....	48
Figura 7. Cartografia psicométrica .....	59
Figura 8. Distribuição dos participantes por gênero.....	62
Figura 9. Distribuição dos participantes por lotação .....	62
Figura 10. Distribuição dos participantes por nível de escolaridade .....	64
Figura 11. Distribuição dos participantes por área .....	64
Figura 12. Distribuição dos participantes por função/direção .....	65
Figura 13. Distribuição dos participantes por carga de jornada de trabalho .....	65
Figura 14. Especificação do modelo de pesquisa – MEE.....	69
Figura 15. Distribuição da frequência dos itens do fator condições de trabalho.....	75
Figura 16. Distribuição da frequência dos itens do fator organização do trabalho .....	79
Figura 17. Distribuição da frequência dos itens do fator relações socioprofissionais de trabalho .....	82
Figura 18. Distribuição da frequência dos itens do fator reconhecimento e crescimento profissional .....	85
Figura 19. Distribuição da frequência dos itens do fator uso da informática.....	88
Figura 20. Distribuição dos respondentes para a intenção de rotatividade .....	89
Figura 21. Síntese do modelo de predição.....	93

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Variáveis relacionadas à intenção de rotatividade .....	28
Tabela 2. Principais distinções entre as abordagens de QVT assistencialista e promotora de bem-estar no trabalho.....	36
Tabela 3. Fatores de representações de QVT .....	38
Tabela 4. Dimensões e variáveis de análise .....	42
Tabela 5. Nacionalidade, escopo e esfera de aplicação.....	45
Tabela 6. Dimensões metodológicas .....	46
Tabela 7. Outras variáveis relacionadas à QVT e a intenção de rotatividade .....	49
Tabela 8. Descrição dos itens do instrumento .....	59
Tabela 9. Distribuição dos participantes por cargo .....	63
Tabela 10. Distribuição dos respondentes por idade, tempo de serviço na UnB e tempo no serviço público.....	66
Tabela 11. Índices de ajuste utilizados na pesquisa.....	71
Tabela 12. Descrição dos itens: condições de trabalho .....	74
Tabela 13. Descrição dos itens: organização do trabalho.....	77
Tabela 14. Descrição dos itens: relações socioprofissionais de trabalho .....	80
Tabela 15. Descrição dos itens: reconhecimento e crescimento profissional.....	83
Tabela 16. Descrição dos itens: uso da informática .....	87
Tabela 17. Resultados dos índices de ajuste do modelo.....	91
Tabela 18. Resultados dos índices de regressão .....	92
Tabela 19. Análise qualitativa para a intenção de rotatividade .....	95
Tabela 20. O que fazer para melhorar .....	98

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
2.1 O contexto da gestão pública .....	14
2.2 Intenção de rotatividade .....	19
2.3 Qualidade de Vida no Trabalho.....	30
2.4 Revisão bibliométrica do período de 2005 a 2017: intenção de rotatividade e qualidade de vida no trabalho .....	41
<b>2 MÉTODO .....</b>	<b>54</b>
3.1 Caracterização geral da pesquisa .....	54
3.2 Caracterização da organização .....	55
3.3 Instrumentos de pesquisa .....	58
3.4 Procedimentos de coleta e tratamento de dados .....	60
3.5 Amostra e participantes .....	61
3.6 Procedimentos de tratamento e análise dos dados .....	66
3.6.1 Modelagem de Equações Estruturais (MEE) .....	67
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>73</b>
4.1 A percepção de qualidade de vida no trabalho pela ótica dos servidores .....	73
4.1.1 Dimensão condições de trabalho .....	73
4.1.2 Dimensão organização do trabalho .....	77
4.1.3 Dimensão relações socioprofissionais de trabalho.....	80
4.1.4 Dimensão reconhecimento e crescimento profissional .....	83
4.1.5 Dimensão uso da informática.....	86
4.2 Intenção de rotatividade dos servidores .....	89
4.3 As dimensões de contexto de trabalho da qualidade de vida no trabalho e a intenção de rotatividade .....	91
4.4 Razões para a intenção de deixar a UnB pela ótica dos servidores .....	95
4.5 Como melhorar o ambiente de trabalho?.....	98
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>102</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>105</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As diversas transformações no contexto de trabalho das organizações, advindas da reestruturação produtiva, e também, das transformações na conjuntura política, econômica e administrativa, e tendo em vista os desdobramentos dessas transformações na saúde e comportamento dos trabalhadores, que estão no cerne desse processo, os pesquisadores em administração e organização têm dado atenção à adequação do ambiente de trabalho para aumentar a produtividade e a satisfação no trabalho e ao mesmo tempo aumentar a qualidade do trabalho e reduzir o absenteísmo e a rotatividade. A gestão de pessoas tornou-se um dos principais focos de atenção e a necessidade de integrar os aspectos humanos e técnicos do trabalho foi tomando força entre gestores e pesquisadores organizacionais (Morgan, 2006).

O fenômeno da rotatividade é uma das grandes questões a serem compreendidas por gestores e pesquisadores no campo do comportamento organizacional (Torres, 2015). Constitui-se uma variável complexa, com múltiplos determinantes e efeitos no contexto organizacional. A rotatividade é, segundo o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) (1988), a medida do número de trabalhadores que passa pelos postos de trabalho de uma seção, empresa, setor ou ramo, num determinado período de tempo. A rotatividade externa, a qual se refere à saída do trabalhador de uma organização para outra organização, consiste na dimensão que pode apresentar maiores custos (tangíveis e intangíveis) para a organização (Slavitch, Cappetta & Giangreco, 2014).

Sabe-se que nem toda rotatividade traz resultados negativos para a organização, como exemplo, o afastamento de empregados de baixo desempenho e a possibilidade de inovação, flexibilidade e adaptabilidade que a renovação de membros organizacionais traz (Mobley, 1992; Allen, 2008). Por outro lado, quando parte dos desligamentos é voluntário, disfuncional e evitável, especialmente quando envolvem profissionais talentosos, experientes e detentores de conhecimentos importantes, a rotatividade torna-se um problema a ser enfrentado pelos

gestores e tomadores de decisões. A organização passa a ter uma série de custos, tangíveis e intangíveis, que afetam sua efetividade (Klein & Mascarenhas, 2016).

Na administração pública, a rotatividade voluntária pode afetar ainda mais a produtividade e a efetividade, considerando que a reposição das vagas geralmente não ocorre de imediato, pois é necessária a realização de concurso público, que observa um processo devidamente planejado (Decreto-Lei n. 6.944, 2009). Nesse contexto, os servidores que permanecem podem ser sobrecarregados pelo trabalho daqueles que deixaram a organização, o que pode gerar um impacto negativo em sua própria qualidade de vida no trabalho e na qualidade dos serviços prestados (Chen, Park & Park, 2012).

A rotatividade de servidores públicos entre as diversas carreiras dos três poderes e das três esferas de governo é relativamente alta e sazonal (Verleun, 2008). Muitos são os candidatos aprovados em concurso público que não se apresentam para a nomeação ou que tomam posse e, em curto espaço de tempo, pedem exoneração ainda dentro do prazo de validade do concurso, para posse em outro cargo inacumulável (Ministério do Planejamento e Gestão [MPOG], 2012).

Na Universidade de Brasília (UnB), o problema da rotatividade é apontado como um fator de alto impacto negativo na qualidade dos serviços prestados: “a alta rotatividade de funcionários, principalmente servidores da área administrativa, associada ao mapeamento ineficaz de processos é um risco com elevado impacto na qualidade dos serviços que a UnB oferece” (Universidade de Brasília, 2015, p.101). A UnB destaca em seu Relatório de Gestão que 9% da rotatividade dos servidores técnico-administrativos, no ano de 2015, ocorreram devido à posse em outro cargo inacumulável e atribui esses desligamentos à baixa remuneração dos servidores e à estrutura inadequada para o desempenho das atividades laborais (Universidade de Brasília, 2015).

A literatura tem apontado que conhecer os antecedentes da rotatividade permite aos

gestores analisar e planejar ações que minimizem os impactos negativos desse fenômeno. Em termos de diagnóstico, frequentemente o acesso a profissionais desligados ou exonerados é difícil e, mesmo em entrevistas de desligamento, muitos profissionais não estão dispostos a detalhar seus motivos. Além disso, o estudo da rotatividade efetiva geralmente exige desenhos longitudinais dispendiosos para ser avaliada (Cohen, Blake & Goodman, 2016). Assim, pesquisadores e gestores têm buscado informações sobre a própria intenção dos profissionais de deixarem a organização em que trabalham (Kraut, 1975; Mobley, 1977; Steel, & Ovalle, 1984; Mobley, Griffeth, Hand & Meglino 1979; Price & Mueller, 1981; Steers & Mowday, 1981; Hom & Griffeth, 1995; Ferreira e Siqueira, 2005; Chang, 1999; Vandenberg & Nelson, 1999; Siqueira, Gomide Jr, Moura & Marques, 1997, Cohen, Blake & Goodman, 2016).

Denominado de intenção de rotatividade, o fenômeno representa uma possibilidade de antecipar e prevenir o problema da rotatividade, especialmente se entre seus antecedentes estão variáveis do contexto do trabalho e gerenciáveis pela organização. Embora a tradução do termo “*turnover intention*” pareça estar equivocada, se considerarmos que indivíduo possui intenção de sair da organização e não de “rotatividade”, cabe esclarecer que esse estudo seguirá as mesmas tendências das publicações nacionais e internacionais, conforme a revisão de literatura apresentada no Capítulo 2. Assim, facilitam-se buscas futuras sobre o termo mantendo-se a denominação mais usual utilizada, seja ela, intenção de rotatividade.

Estudos empíricos têm evidenciado que variáveis do contexto de trabalho e da organização podem ajudar a explicar intenção dos trabalhadores em deixar a organização (Campos & Malik, 2008; Perryer, Jordan, Firms & Travagglion, 2010; Gamassou, 2015; Ko & Hur, 2014; Wynen, Op de Beeck & Hondeghe, 2013; Lee & Hong, 2011; Caillier, 2016; Oliveira, Cavazotte & Paciello, 2013). Por exemplo, o fenômeno da qualidade de vida no trabalho (QVT), que contempla fatores relacionados ao contexto de trabalho, pode influenciar a intenção do indivíduo em deixar a organização (Huang, Lawler & Lei 2007; Almalki,

FitzGerald & Clark, 2012; Korunka, Hoonakker & Carayon, 2008). Além disso, indicadores de rotatividade de pessoal podem ser utilizados para monitorar a QVT no contexto organizacional, estabelecendo dessa forma a relação entre esses dois fenômenos (Ferreira, 2016; Abbad, 2013; Antloga, 2013; Maggi & Rulli, 2013).

A promoção de QVT também parece estar associada à redução nos índices de rotatividade e absenteísmo, especialmente aqueles relativos a problemas de saúde baixa motivação, insatisfação salarial, conflitos internos, estresse, mau atendimento a clientes internos e externos, sabotagem, militância sindical e consequentes ações na justiça do trabalho (Limongi-França & Rodrigues, 1999).

Diante do contexto e dos estudos apontados, o presente trabalho buscou responder ao seguinte problema de pesquisa: a qualidade de vida no trabalho prediz a intenção de rotatividade de servidores da carreira de técnico administrativo em educação (TAE) da UnB?

Assim, são propostos os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever a qualidade de vida no trabalho pela ótica dos servidores;
- b) Descrever a intenção de rotatividade dos servidores TAE da UnB;
- c) Testar empiricamente a relação entre as dimensões de contexto de trabalho da QVT e a intenção de rotatividade dos servidores TAE da UnB;
- d) Identificar razões para a intenção de deixar a UnB pela ótica dos servidores.

Do ponto de vista aplicado, este estudo pode contribuir para o planejamento de ações estratégicas pelos gestores, com vistas a uma maior qualidade dos serviços prestados pela instituição. A UnB integra de forma relevante a política nacional de educação superior no Brasil. Se variáveis do contexto do trabalho, que integram a QVT, influenciam a intenção de rotatividade, pode-se discutir quais delas são gerenciáveis na Universidade de Brasília e quais diretrizes gerais poderiam ser apontadas aos gestores para retenção e gerenciamento dos seus talentos.

Do ponto de vista social, a compreensão de antecedentes do fenômeno da rotatividade na UnB pode gerar melhorias na relação trabalho-indivíduo. Um número adequado de servidores no quadro, que sejam bem treinados, experientes e que estabeleçam vínculo com a universidade, pode ter impacto positivo na eficiência dos processos produtivos, elevando dessa forma a melhoria na qualidade dos serviços oferecidos, por consequência proporcionando a cidadania efetiva de seus usuários.

Do ponto de vista acadêmico, o presente trabalho pode agregar à literatura atual do campo da gestão pública dados empíricos sobre antecedentes da intenção de rotatividade de servidores públicos, o que pode alicerçar discussões sobre possíveis intervenções e práticas no setor. Além disso, foi adotado um modelo de qualidade de vida no trabalho desenvolvido com base em ampla revisão teórica do tema e, especialmente, com base em dados empíricos coletados no setor público brasileiro (Ferreira, 2016). Trata-se de um modelo em expansão e atualmente sob investigação e testes empíricos. Aprofundar a compreensão das relações propostas entre as variáveis e dimensões do modelo consiste em uma tarefa relevante para sistematizar dados e orientar pesquisas futuras.

No Capítulo 2 são apontados estudos teóricos e empíricos que embasam as definições operacionais e teóricas das variáveis do estudo, ou seja, intenção rotatividade e qualidade de vida no trabalho, e oferecem uma sintética visão sobre os principais achados nos respectivos campos de interesse. No Capítulo 3 apresenta-se o método adotado para o alcance dos objetivos propostos. No Capítulo 4 os resultados e discussão e no Capítulo 5 as principais conclusões do estudo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste Capítulo são apresentadas as principais definições teóricas e operacionais das variáveis adotadas na pesquisa, quais sejam: intenção de rotatividade e qualidade de vida no trabalho, bem como um levantamento preliminar de estudos teóricos e empíricos sobre a temática no contexto brasileiro e na literatura internacional. Antes disso, uma breve apresentação sobre o cenário em que o presente estudo se insere é traçado.

### **2.1 O contexto da gestão pública**

A atual realidade da administração pública brasileira está fixada em sua formação histórica, que gera uma série de determinantes que condicionam o sistema político, o Estado e suas relações com a sociedade e a economia (Costa, 2009). Compreender os aspectos relacionados às reformas administrativas do Estado se torna importante para entender a realidade atual, inclusive sobre o funcionamento de suas instituições. As reformas contribuíram para redefinir o papel do Estado e suas relações com a sociedade, além de instigar a criação de um campo de debate acadêmico e profissional sobre a administração pública. As reformas apresentaram tentativas de tornar melhor o funcionamento do Estado apresentando novas concepções e modelos administrativos (Ribeiro, Pereira & Benedicto, 2013).

No início da formação do Estado brasileiro, sua organização caracterizava-se como patrimonialista liberal clássico, e nesse modelo, o aparelho do Estado funcionava como uma extensão do poder do monarca, em um estilo de administração quase totalitário. Não havia distinção entre o que era patrimônio público e o que pertencia ao império do monarca (Ferreira, Gomes, Brandão & Zago, 2007). Não havia preocupação em gerir pessoas no setor público, já que a própria noção de “público” era restrita, assim como a noção de bem-estar dentro e fora da organização pública era inexistente (Oliveira & Medeiros, 2011).

Com o fim do Império, o início da República e o advento da revolução industrial não

coadunavam mais com o contexto da administração pública os pressupostos patrimonialistas. Era necessário que a máquina pública se tornasse mais eficiente e eficaz, a fim de garantir o seu contínuo desenvolvimento (Pereira, 1996). A partir da Constituição de 1934 até o final dos anos de 1960, predominou o modelo clássico de administração burocrática, em que a administração pública brasileira incorporou de forma intensa a racionalidade, com a criação de normas e legislações diversas (Ferreira, Gomes, Brandão & Zago, 2007).

O modelo burocrático brasileiro teve como inspiração as ideias de Max Weber e pretendia contrapor-se ao patrimonialismo e suas características marcantes como a corrupção e o nepotismo. Os princípios orientadores eram a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade e o formalismo (Brasil, 1995).

Com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, em 1938, os princípios centralizadores e hierárquicos da burocracia clássica se afirmaram no plano administrativo com a instituição de um órgão central para a política de recursos humanos, a criação de novas sistemáticas de classificação de cargos e a estruturação de quadros de pessoal, o estabelecimento de regras para profissionalização dos servidores e a constituição de um sistema de carreiras baseado no mérito (Pires *et al*, 2005).

Para Pereira (1996) a administração pública burocrática clássica foi adotada porque era uma alternativa muito superior à administração patrimonialista do Estado. Entretanto, o pressuposto de eficiência em que se baseava não se revelou real. Verificou-se que não garantia rapidez, boa qualidade e custo baixo para os serviços prestados ao público.

Na prática, a aplicação do modelo burocrático gerou uma série de eventos negativos, que Merton, Gray, Hockey e Selvin (1952) classificaram como “disfunções”, tais como, a dificuldade de resposta às mudanças do meio externo, visão voltada excessivamente para as questões internas, rigidez e apeço extremo às regras, perda de visão global da organização devido a divisão excessiva do trabalho, lentidão no processo decisório e excessiva

formalização.

Nesse sentido, deu-se início as tentativas de desburocratização da administração pública, como a reforma administrativa de 1967, consolidada no Decreto-Lei 200. Esta era uma reforma que renunciava as reformas gerenciais que ocorreriam em alguns países do mundo desenvolvido a partir dos anos 80, e no Brasil a partir de 1995. A ideia central era a “administração para o desenvolvimento”, e teve como ideias implementadas a distinção efetiva entre a administração direta da administração indireta, a garantia às autarquias e fundações deste segundo setor, e também às empresas estatais, de autonomia de gestão muito maior do que possuíam anteriormente, fortaleceu e flexibilizou o sistema do mérito, e tornou menos burocrático o sistema de compras do Estado (Pereira, 2001).

Após o fim do regime militar em 1985, e a promulgação da constituição de 1988, inicia-se a retomada do processo de democratização do país. Propôs-se entre outras medidas a descentralização do sistema político, financeiro e administrativo e a reforma do serviço civil, por meio da profissionalização da burocracia. Nesta linha, houve ações importantes, como o princípio da seleção meritocrática e universal, fundamentada pelo concurso público. Todas essas mudanças trouxeram ganhos à administração pública brasileira, porém, em algum sentido cada uma delas não se concretizou completamente por conta de uma série de problemas de ordem prática em sua implementação (Abrúcio, 2007).

Em 1995, deu-se início a Reforma Gerencial do Estado Brasileiro que teve influências internacionais e objetivava um Estado mais eficiente. Foi criado o Ministério da Administração e Reforma do Estado (Mare) e proposto o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, com o objetivo de cuidar das políticas e diretrizes referentes à reforma do Estado. A base desse modelo foi proveniente das reformas internacionais nos Estados Unidos e Reino Unido: *New Public Administration* ou Nova Administração Pública – NAP; e da *New Public Management* ou Nova Gestão Pública – NGP, respectivamente (Ribeiro,

Pereira & Benedicto, 2013).

De acordo com o Plano Diretor da Reforma do Estado (Brasil, 1995, p. 63) o foco principal desse modelo para a área de gestão de pessoas, era prezar “essencialmente pela profissionalização e pela valorização do servidor público”. A ideia central do modelo da Nova Gestão Pública é a combinação entre a flexibilização da gestão e o aumento da responsabilização da administração pública, incorporando ideias e ferramentas gerenciais provenientes do setor privado, como por exemplo, a busca pela excelência, dentre outros (Sano & Abrúcio, 2008).

Como pode-se observar grandes transformações ocorreram no Brasil desde a época do colonialismo, mas também ocorreram fracassos nas tentativas de reformas do Estado. O estudo das práticas e representações do Estado se configura importantes no que tange o entendimento da história atual. Ao que parece, esse relativo fracasso impossibilitou a transição completa de um modelo para o outro, fazendo com que eles ainda coexistam, até a atualidade (Costa, 2010).

A transição desses modelos administrativos e a sua coexistência em diversas fases, por consequência, traz incongruências entre legislação vigente e as normas implementadas, incongruências entre a cultura vigente no serviço público e novas técnicas e ferramentas de gestão, e novas demandas por desempenho e resultados. Por essa razão observa-se no cenário organizacional, uma maior preocupação dos gestores com assuntos relacionados ao comportamento organizacional e a forma de gerir pessoas no ambiente de trabalho (Stassun & Wippel, 2013). Uma vez que o servidor está no cerne do processo produtivo, pesquisadores e gestores tem dado maior atenção ao comportamento organizacional e a gestão de pessoas.

Assim como as instituições públicas em geral enfrentam mudanças e transições, a universidade pública também busca adequar sua gestão ao cenário político, social e econômico contemporâneo, uma vez que precisa responder às propostas governamentais e, ao

mesmo tempo, às demandas da sociedade. Sendo assim, torna-se mister aliar ensino, pesquisa e extensão a uma administração qualificada (Amorim, Silva & Amorim, 2004). As pessoas são as principais responsáveis por promover o desenvolvimento da organização, elas são a própria organização. Cabe aos gestores identificar e compreender as variáveis intrínsecas às relações humanas existentes nas instituições de ensino superior (Souza, 2009).

Aranha e Salles (2015) argumentam que as universidades federais, nos últimos anos, vêm modernizando suas práticas e buscando a melhoria da qualidade de seus serviços prestados. Tal modernização passa por um processo de atualização de seus modelos teórico-práticos para a criação e execução de estratégias a fim de atingir melhorias em sua gestão.

Embora, Kich *et al* (2010) argumentam que a universidade enfrenta um grau elevado de complexidade em sua gestão. Tal complexidade resulta de fatores como: forma de estruturação e administração, estrutura de poder mal definida, predominância da natureza política nas decisões, influência de diversos grupos de interesse, objetivos difusos e mal definidos e corporativismo marcante.

Saraiva (2002) argumenta ainda que dentre as organizações burocráticas, a universidade possui uma problemática complexa em termos organizacionais, uma vez que ora é tratada como tipo especial de burocracia, ora como tipo similar às demais organizações burocráticas. Tal complexidade reflete-se na multiplicidade de parâmetros internos, o que confere ao critério político a tarefa de conseguir consenso para o alcance dos objetivos da universidade.

Se, por um lado, funciona como centro de pesquisa, dispondo para isso de recursos específicos, instalações, material, equipamentos e mão-de-obra especializada etc., por outro a universidade possui o papel de ser um centro disseminador de conhecimento, atuando fortemente na área de ensino em nível de graduação e de pós-graduação. Ao mesmo tempo, possui uma faceta social, ligada aos projetos desenvolvidos junto à comunidade na qual está inserida, o que põe naturalmente em destaque a observação da burocracia existente em uma organização com esse tipo de complexidade. Todas essas variáveis são permeadas pela questão política, provavelmente com uma intensidade não encontrada em nenhum outro tipo de organização (SARAIVA, 2002, pp.192-193).

Vieira e Vieira (2004) afirmam que as universidades federais primam por estruturas organizacionais extremamente burocráticas tanto no campo administrativo como no campo acadêmico, com um crescente alargamento da faixa de atividades meio, desdobramentos de funções, hierarquização excessiva nas demandas de serviços e nos processos decisórios. Argumentam ainda que a isonomia salarial nos sistemas altamente burocratizados e de estabilidade funcional é uma das principais responsáveis pela baixa produtividade no sistema público, com tendência à inflação de cargos e funções.

É nesse cenário de complexidade natural da gestão da universidade, considerando sua natureza e missão, que se insere a questão da rotatividade e da QVT dos servidores, uma vez que dessas contínuas mudanças, crises e novas tendências de gestão aliadas à organização da universidade torna-se um tema complexo e relevante para o aprimoramento do funcionamento eficiente e eficaz e para o papel social da universidade. A gestão da universidade por meio do contínuo planejamento e avaliação pode aprimorar e redefinir suas prioridades, entender correlações internas entre as diversas ações desenvolvidas e o impacto gerado ou influenciado por esse processo. As pessoas são os agentes e a própria constituição das instituições e, por isso, a relação que a administração pública tem com seu capital humano poderá influenciar positivamente ou negativamente na conquista de seus propósitos.

Por essa razão torna-se importante o estudo de variáveis como a intenção de rotatividade e a qualidade de vida no trabalho, uma vez que estas se bem gerenciadas reduzem os impactos negativos em termos de gestão de pessoas, no cumprimento da missão do Estado, que é a efetiva cidadania dos usuários.

## **2.2 Intenção de rotatividade**

As pesquisas sobre a rotatividade tiveram início na década de 1950 no âmbito do comportamento organizacional (March & Simon, 1958; Robbins, 2005), com ênfase na sua relação com outras variáveis organizacionais (Brayfield & Crockett, 1955; Herzberg, Mausner

& Snyderman, 1962). Desde então, diversas pesquisas com diferentes abordagens conceituais e metodológicas foram desenvolvidas sobre esse tema.

Dentre as motivações para o estudo da rotatividade estão seus prejuízos para o ambiente organizacional, relacionados a custos associados ao recrutamento, seleção, integração e formação de novos colaboradores (Mobley, 1982). Ao longo dos anos, outros aspectos negativos da rotatividade têm sido observados tais como, perda de memória organizacional e ausência de mentores para os novos empregados; exposição de segredos empresariais (Griffeth & Hom, 2004); perda de *expertise* e perda de relações pessoais (Vardaman, Allen, Renn & Moffitt, 2008).

De forma pragmática, no contexto organizacional, a rotatividade representa a substituição do ocupante de um posto de trabalho por outro, ou seja, a demissão (voluntária ou involuntária) seguida da admissão, em um posto específico, individual, ou em diversos postos, envolvendo vários trabalhadores (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [DIEESE], 2011). Tal movimentação pode ser medida por meio de procedimentos operativos e os resultados obtidos podem ser caracterizados de acordo com as repercussões no nível de eficiência e produtividade da organização (Anselmi, Angerami & Gomes, 1997).

Estudos encontrados na literatura científica apontam para duas possibilidades de rotatividade: a interna, que envolve mobilidade entre grupos, setores, unidades, funções dentro da organização e a externa, que envolve a mobilidade entre organizações ou casos de aposentadoria e saída do mercado (Torres, 2015). O foco deste trabalho é a rotatividade externa, ou seja, a saída do trabalhador de uma organização para outra organização, que pode apresentar maiores custos (tangíveis e intangíveis) para a organização. Em termos práticos, as organizações mostram mais controle sobre a rotatividade interna do que sobre a rotatividade externa criada pelos próprios colaboradores e visto que na maioria das organizações a

remoção interna depende de aprovação da própria organização e podem até ser incentivadas e negociadas de acordo com o tipo de gestão que a organização adota, enquanto a rotatividade externa independente da vontade do empregador (Slavitch, Cappetta & Giangreco, 2014).

A rotatividade externa pode ser um problema para muitas organizações quando seus níveis afetam os custos que o empregador despende em reposição de pessoal, o que tem estimulado o desenvolvimento de estudos sobre o fenômeno (Campos & Malik, 2008). Essa questão é relevante para a administração pública brasileira contemporânea, pois problemas de evasão e insatisfação profissional têm sido observados em diversas carreiras públicas (Machado, 2003; Campos, 2005; Campos & Malik, 2008; Oliveira, Ckagnazaroff, Silveira & Moraes, 2012; Paranaíba, 2014; Agapito, Polizzi, & Siqueira, 2015; Diógenes, Paschoal, Neiva & Meneses, 2016; Klein & Mascarenhas, 2016). Especialmente, porque os altos índices de rotatividade também geram custos relacionados ao recrutamento e seleção, integração e treinamento, registro e documentação do ingressante.

Eckert, Mecca, Denicol e Giacomet (2011) apontam a importância de se diferenciar entre dois tipos de rotatividade externa: voluntária, quando a decisão de sair parte do próprio empregado, ou involuntária, quando a decisão parte da organização. A rotatividade voluntária, por iniciativa do trabalhador, parece ser mais prejudicial à organização, pois pode se tratar da saída de funcionários com alto desempenho e que auxiliam no alcance dos interesses e objetivos organizacionais (Robbins, 2005). Na administração pública, a rotatividade voluntária pode afetar a produtividade e a continuidade dos serviços prestados, uma vez que a reposição das vagas nem sempre ocorre de imediato. É necessária a realização de concurso público, que observa um processo devidamente planejado e conseqüentemente, mais longo.

Uma avaliação pode ajudar a determinar as intervenções necessárias para controlar a rotatividade (Anselmi, Angerami & Gomes, 1997). Os estudiosos desse campo (Ferreira & Siqueira, 2005) argumentam que para melhor compreender e intervir no fenômeno da

rotatividade é necessário conhecer os antecedentes que podem levar ao surgimento da intenção do indivíduo em deixar a organização, o que ajudaria a conhecer as atitudes e opiniões dos trabalhadores e antecipar algo sobre as suas decisões e comportamentos futuros. A intenção de deixar a organização traduz de alguma forma o que os trabalhadores sentem em relação à organização e ao seu trabalho (Boudreau & Milkovich, 2000).

Por essa razão, a rotatividade efetiva e a intenção de rotatividade têm sido medidas separadamente. A intenção de rotatividade é considerada uma variável cognitiva final que pode afetar imediatamente a rotatividade (Chang, 1999). A intenção de rotatividade foi definida como a vontade consciente e deliberada de deixar a organização (Tett & Meyer, 1993). Para Porter e Steers (1973) a "intenção de sair" é provável o último passo antes de sair. Trata-se da probabilidade subjetiva, própria dos indivíduos, de deixar a organização em um futuro próximo, de tal maneira que o simples desejo configura o que se chama intenção de rotatividade (Vandenberg & Nelson, 1999). Mobley, Griffeth, Hand, & Meglino (1979) definem ainda a intenção de rotatividade como um processo cognitivo de pensar, planejar ou desejar sair do emprego.

Para Cohen, Blake e Goodman (2016) o raciocínio que justifica a utilização da intenção como *proxy* de rotatividade é duplo. Primeiro, sob a perspectiva teórica, a teoria da atitude geralmente se apoia na crença de que a intenção é um preditor de comportamento (Kraut, 1975; Mobley, Horner, & Hollingsworth, 1978; Price & Mueller, 1981). Os autores Cohen, Blake e Goodman (2016) citam Fishbein e Ajzen (1975, p. 369), os quais acreditam que "o comportamento do indivíduo será uma medida de sua intenção de realizar esse comportamento".

Em segundo lugar, a intenção é mais acessível à pesquisa do que a rotatividade real, frequentemente conseguir amostras significativas estatisticamente pode ser oneroso e difícil, porque nem sempre aqueles que quebram o vínculo com a organização podem estar

interessados em colaborar com a pesquisa. Além disso, o processo da rotatividade efetiva é uma variável dicotômica que geralmente exige desenhos longitudinais onerosos para ser avaliada completamente (Cohen, Blake & Goodman, 2016).

Cabe lembrar, no entanto, que o processo de tomada de decisão de sair da organização envolve diversas variáveis, de natureza pessoal, relacionadas ao contexto de trabalho e a oportunidades externas, e não somente as intenções vão determinar a saída efetiva do trabalhador da organização, mas uma avaliação conjunta desses fatores que determinam a sua intenção de sair ou ficar (Menezes & Bastos, 2010). Desse modo, quando o trabalhador decide sair da organização, ele tende a ponderar, de acordo com sua percepção, as recompensas e custos associados com o trabalho atual, avaliando seus investimentos psicológicos e materiais e avaliando ainda a qualidade das alternativas disponíveis (Rusbult & Farrell, 1983). De qualquer modo, a investigação da intenção de rotatividade oferece subsídios aos gestores para conhecer as experiências, percepções e vínculos de seus profissionais com a organização. E especialmente, se essa intenção de sair é resultante de uma percepção negativa acerca de variáveis relativas ao contexto de trabalho e de práticas de gestão, poderá atuar de forma preventiva para diminuir a intenção de sair dos trabalhadores.

Perryer *et al.* (2010) destacam ainda que utilizar a intenção de rotatividade na investigação da rotatividade efetiva pode ser eficaz porque esta variável pode ser medida no presente e em conjunto com outras variáveis que as influencia, possibilitando uma compreensão mais precisa da rotatividade propriamente dita.

Modelos teóricos que adotam a intenção de rotatividade na investigação da rotatividade efetiva podem ser encontrados na literatura nacional (Siqueira, Gomide Jr, Moura & Marques, 1997) e de forma mais ampla na internacional (Steel & Ovalle, 1984; Mobley, 1977; Mobley *et al.*, 1979; Price & Mueller, 1986; Steers & Mowday, 1981; Harrison, Newman & Roth, 2006; Allen, 2008; Cohen, Blake & Goodman, 2016).

Em suma, esses modelos, que surgiram no cenário internacional a partir da segunda metade do século XX e que são ainda apontados na literatura objetivam identificar as variáveis chaves, antecedentes e/ou consequentes, do processo de tomada de decisão de deixar a organização, ou seja, da rotatividade real.

O panorama recente de pesquisas nacionais e internacionais que buscam encontrar variáveis antecedentes da intenção de rotatividade tem encontrado variáveis que empiricamente se relacionam com a intenção de rotatividade no setor público. Por exemplo, Campos e Malik (2008) conduziram pesquisa com médicos do município de São Paulo e evidenciaram a existência de correlação negativa entre intenção de rotatividade e satisfação no trabalho, ou seja, quanto maior a satisfação geral dos médicos, menor a intenção de rotatividade. Dentre os fatores da satisfação no trabalho, o prestígio da instituição, capacitação, distância das unidades de saúde e disponibilidade de materiais e equipamentos para realização das atividades profissionais foram os fatores mais importantes na determinação da intenção de rotatividade dos médicos.

Perryer *et al.* (2010) realizaram um estudo com trabalhadores de uma organização do Governo Federal australiano. Foram conduzidas análises de regressão hierárquica que revelaram que o comprometimento afetivo e a percepção de suporte organizacional foram correlacionados negativamente com a intenção de rotatividade, tendo o poder de explicação das variáveis independentes no modelo moderada por variáveis demográficas como escolaridade, idade e nível do cargo.

Lee e Hong (2011) desenvolveram um estudo com servidores de agências norte-americanas e seus resultados mostraram que políticas favoráveis à família, como subsídios para os filhos, teve um impacto significativo e negativo sobre a intenção de rotatividade dos trabalhadores. Os dados da rotatividade efetiva também mostraram que tal programa teve uma influência positiva e significativa na redução da rotatividade real nessas agências.

Pitts, Marvel e Fernandez (2011) buscaram encontrar variáveis que explicassem a intenção dos funcionários do governo federal dos EUA em deixar seu trabalho. Foram utilizados dados do *Federal Human Capital Survey (FHCS)* de 2006. Os resultados mostraram que a intenção de rotatividade diminui conforme a idade aumenta. E à medida que a satisfação com o trabalho aumenta, os funcionários foram menos propensos a deixar o trabalho.

Wynen, Op de Beeck e Hondeghem (2013) analisaram a intenção de rotatividade de empregados federais dos EUA. Os resultados evidenciaram que as variáveis carga de trabalho, equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada, relações com colegas de trabalho, suporte de supervisor e realização pessoal tem uma relação negativa com a intenção de rotatividade, ou seja, quanto menos satisfeito com esses fatores, mais inclinado é o trabalhador a deixar a organização. O número de anos de trabalho no governo federal, no entanto, teve um efeito negativo sobre a probabilidade de deixar a organização, indicando que trabalhadores que trabalham há mais tempo na organização estavam menos propensos a deixá-la.

Oliveira, Cavazotte e Paciello (2013) em sua pesquisa com trabalhadores de nível superior do setor privado e público identificaram que variáveis de controle, como a idade e o tempo de empresa, estão associadas à intenção de rotatividade, indicando que, na amostra estudada, quanto mais velho e com mais tempo de casa estiver o profissional, menor tende a ser sua intenção de sair. O estudo também indicou que um maior conflito trabalho-família está associado a uma maior intenção de rotatividade.

Ko e Hur (2014) encontraram evidências de que benefícios para a família do servidor, confiabilidade na gerência e justiça processual são negativamente associados à intenção de rotatividade. Os autores utilizaram dados de mais de 62.500 servidores públicos, disponibilizados pela *Federal Human Capital Survey (FHCS)* nos Estados Unidos da América (EUA).

Paranaíba (2014) investigou a influência das características do trabalho e a satisfação com o trabalho sobre a intenção de rotatividade, utilizando uma amostra de servidores de uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação no Brasil. Os resultados mostram que os servidores que apresentaram menor intenção de rotatividade foram aqueles que realizavam atividades estratégicas e consideravam o trabalho gratificante, desafiador, motivador e/ou compatível com o cargo. Por outro lado, os servidores que consideraram o trabalho entediante/desmotivador apresentaram os maiores índices de intenção de rotatividade, seguidos daqueles com atividades operacionais e que consideraram suas atribuições incompatíveis com o cargo, sobretudo aqueles cujas atividades eram aquém de suas competências. A satisfação com as características do trabalho e promoções foram os fatores mais significantes para a intenção de rotatividade.

Agapito, Polizzi e Siqueira (2015) conduziram uma pesquisa com trabalhadores que atuam no Estado de São Paulo, em organizações não governamentais, públicas e privadas, e verificaram que as dimensões de bem-estar no trabalho exercem forte e significativo impacto sobre a intenção de rotatividade dos profissionais, ou seja, quanto mais a empresa se preocupa em proporcionar um ambiente de trabalho que seja animador, interessante e que cause entusiasmo, menos os profissionais pensarão em deixá-la. No mesmo estudo, a percepção de sucesso na carreira teve uma correlação negativa com a intenção de rotatividade, ou seja, a vontade, o pensamento e o planejamento mental organizado pelo profissional em deixar o local onde trabalha, tende a diminuir na presença de percepção de sucesso na carreira.

Gamassou (2015) realizou um estudo com funcionários públicos franceses em que o esgotamento e conflitos latentes foram significativamente e positivamente associados com a intenção do indivíduo em deixar a organização. Os níveis de idade e função pública (classe) também tiveram relação com a intenção de rotatividade. Percepção de suporte do supervisor, motivação intrínseca e comprometimento afetivo são correlacionados de forma mais fraca,

mas significativa e negativa, com a intenção de rotatividade.

Ghosh, Rai e Chauhan (2015) investigaram o papel da satisfação com variáveis do contexto de trabalho como moderadora de características do trabalho e a intenção de rotatividade. Os resultados mostraram que o contexto de trabalho modera a relação entre a intenção de rotatividade e as características do trabalho.

Diógenes, Paschoal, Neiva e Meneses (2016) testaram a influência do suporte organizacional percebido na intenção de rotatividade de servidores públicos efetivos de um órgão da administração pública federal. Os resultados indicaram que quanto menor é a percepção de suporte organizacional, maior é a intenção de rotatividade. Além disso, idade e tempo de trabalho na organização também influenciaram a intenção de saída, quando mais jovem e menor é o tempo de trabalho no órgão, maior é o desejo de deixar a organização.

Klein e Mascarenhas (2016) realizaram estudo com Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG). A saída dos servidores relacionou-se com fatores extrínsecos, ligados à remuneração. Dessa forma, observou-se que os servidores com percepção de baixa ou média remuneração tinham maior intenção de rotatividade.

Caillier (2016) também realizou uma pesquisa ampla com dados em painel com trabalhadores de agências federais dos EUA os dados demonstraram um efeito negativo dos benefícios profissionais voltados à família com a intenção de rotatividade.

Campbell e Im (2016) realizaram estudo com servidores públicos coreanos. Os resultados da análise quantitativa sugerem que comportamentos de cidadania desempenham um papel mediador na relação entre a motivação para o trabalho e a intenção de rotatividade. Servidores mais intrinsecamente motivados fortalecem seu compromisso com a organização com comportamentos de cidadania organizacional.

A Tabela 1 sintetiza as variáveis antecedentes para a intenção de rotatividade encontradas na revisão.

Tabela 1

**Variáveis relacionadas à intenção de rotatividade**

<b>Variáveis</b>	<b>Referências</b>
Percepção de sucesso na carreira	Agapito, Polizzi, & Siqueira (2015)
Motivação intrínseca	Gamassou (2015), Campbell e Im (2016)
Satisfação com o trabalho	Campos e Malik (2008); Pitts, Marvel e Fernandez (2011)
Bem-estar no trabalho	Agapito, Polizzi, & Siqueira (2015)
Conflito trabalho-família e equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada	Oliveira, Cavazotte e Paciello (2013); Wynen, Op de Beeck e Hondeghem (2013); Huang, Lawler e Lei (2007)
Comprometimento afetivo	Perryer <i>et al.</i> , (2010); Gamassou (2015)
Relações com colegas de trabalho	Wynen, Op de Beeck e Hondeghem (2013)
Conflitos latentes	Gamassou (2015)
Realização pessoal	Wynen, Op de Beeck e Hondeghem (2013)
Confiabilidade na gerência	Ko e Hur (2014)
Idade	Pitts, Marvel e Fernandez (2011); Diógenes, Paschoal, Neiva e Meneses (2016); Oliveira, Cavazotte e Paciello (2013); Gamassou (2015)
Tempo de trabalho na organização	Diógenes, Paschoal, Neiva e Meneses (2016); Oliveira, Cavazotte e Paciello (2013); Wynen, Op de Beeck e Hondeghem (2013)
Função	Gamassou (2015)
Suporte organizacional	Diógenes, Paschoal, Neiva e Meneses (2016); Perryer <i>et al.</i> , (2010)
Remuneração	Klein e Mascarenhas (2016); Huang, Lawler e Lei (2007)
Esgotamento	Gamassou (2015)
Justiça processual	Ko e Hur (2014)
Carga de trabalho	Wynen, Op de Beeck e Hondeghem (2013)
Políticas favoráveis à família e benefícios para a família do servidor	Lee e Hong (2011), Caillier (2016), Ko e Hur (2014),
Suporte do supervisor	Gamassou (2015); Wynen, Op de Beeck e Hondeghem (2013); Huang, Lawler e Lei (2007)
Características do trabalho	Ghosh, Rai e Chauhan (2015), Paranaíba (2014)
Possibilidades de promoção	Paranaíba (2014)

É possível concluir que diversas são as variáveis que influenciam a intenção de rotatividade do trabalhador. Os antecedentes podem ter sua origem no contexto de trabalho e organizacional, como o suporte organizacional e do supervisor, políticas organizacionais e benefícios, e origem no próprio indivíduo, como motivações intrínsecas e conflitos latentes.

Algumas variáveis, que são individuais, como o bem-estar e a satisfação no trabalho, por sua vez, interagem com aspectos do contexto de trabalho, o que indica a complexidade de interações entre variáveis antecedentes da intenção de rotatividade. Além disso, é importante avaliar aspectos de um contexto mais amplo, que extrapola o ambiente organizacional, como as oportunidades oferecidas pelo mercado e sua dinâmica e aspectos culturais. Para o gestor organizacional, a compreensão dessas variáveis permite traçar estratégias de gestão de pessoas e discutir políticas que minimizem possíveis efeitos negativos do fenômeno em questão.

Por essa razão, a rotatividade tem sido objeto de discussão em diversas esferas da administração pública. A proposição de um projeto de lei em 2012, cujo propósito seria o de evitar que servidores públicos federais façam novo concurso antes do cumprimento de seu estágio probatório demonstra a preocupação da administração pública com essa questão. A iniciativa legislativa defendia que ao ingressarem nos quadros de pessoal da Administração Pública Federal os servidores acarretam enorme despesa com seu treinamento e aprimoramento, mas que, a despeito disso, migram para novo cargo, em seu único e exclusivo interesse, sem antes retribuírem minimamente os investimentos neles realizados. Essa migração coloca abaixo todo o planejamento feito pelo Estado, tanto no que diz respeito à qualificação almejada do pessoal que quer formar e aperfeiçoar quanto na determinação do número de servidores necessários aos objetivos a que se propõe alcançar (Projeto de Lei 3315, 2012).

Do ponto de vista legal, o Estado pode impedir que o servidor deixe a organização em função do contrato estabelecido entre este e a organização, por meio de legislações específicas, como a citada anteriormente, que podem ser efetivas e importantes. Todavia, existe um cenário que transcende a dimensão legal, embora esta seja fundamental na gestão. O que se discute no presente estudo envolve o equilíbrio satisfatório da inter-relação

indivíduo- trabalho-organização. O indivíduo estabelece uma relação com a organização por meio do trabalho, que se manifesta em um compromisso com a produção ou a execução de serviços que devem alcançar resultados específicos. Portanto, apreender aquilo que é significativo para o indivíduo é crucial para compreender a conduta de trabalho e modo como este se envolve nas situações. Investigar os impactos produzidos pelos fatores de contexto de trabalho, práticas de gestão e cultura organizacional e os modos pelos quais os trabalhadores lidam com as exigências físicas, cognitivas e afetivas que nascem do contexto de trabalho, e como essas interferem em seu modo de pensar, sentir e agir, objetiva prevenir as vivências de mal-estar no trabalho e entender seus comportamentos, como a intenção de deixar a organização (Ferreira, 2016).

A literatura científica ainda carece de estudos empíricos e intervenções sobre esse fenômeno no setor público brasileiro. A presente pesquisa aborda a influência de variáveis do contexto de trabalho que compõem a QVT sobre a intenção de rotatividade do servidor técnico-administrativo da UnB. Tais variáveis, por sua natureza, seriam potencialmente gerenciáveis pela organização.

### **2.3 Qualidade de Vida no Trabalho**

A Qualidade de Vida no Trabalho – QVT tem sido objeto de preocupação do homem desde o início da sua existência. Embora, por vezes, apresentada com outra nomenclatura, de alguma forma está relacionada à satisfação e ao bem-estar ao trabalhador (Rodrigues, 2002). Historicamente, atribui-se a origem dos estudos sobre QVT a Eric Trist e seus colaboradores que, em 1950, desenvolveram pesquisas no *Tavistock Institute* de Londres, em termos de uma abordagem sociotécnica, que tinha como base a análise e reestruturação das tarefas, com o objetivo de tornar a vida dos trabalhadores menos penosa (Fernandes, 1996).

A primeira fase de estudos sobre a QVT, que se iniciou na década de 60 e se estendeu até 1974, foi marcada pela crescente preocupação de cientistas, líderes sindicais, empresários

e governantes com as formas de como influenciar a qualidade das experiências do trabalhador em um determinado emprego (Schmidt & Dantas, 2006). Com a conscientização de diversas inovações no trabalho feitas na Europa, relativas a grupos de trabalho autônomos e tomada de decisões democrática no local de trabalho, questionava-se como a experiência das pessoas no local de trabalho influenciava seu próprio bem-estar psicológico e a produtividade geral das organizações que as empregavam (Pessoa & Nascimento, 2007).

Depois do incremento nos anos 60, no final dos anos 70, devido à crise energética e à alta inflação que afetaram as grandes potências do ocidente, em particular os Estados Unidos, houve uma desaceleração e mudança nos rumos da QVT (Fernandes, 1996). O termo ressurgiu em 1979 e na década de 80, quando houve o desenvolvimento, principalmente no Japão, dos Ciclos de Controle de Qualidade que se disseminaram nas organizações do Ocidente, principalmente nas norte-americanas, com o objetivo de alcançar a qualidade total (Fernandes, 1996).

A partir dos anos 1990, os estudos sobre QVT foram difundidos em vários países como França, Alemanha, Dinamarca, Suécia, Noruega, Holanda e Itália visando atender às necessidades psicossociais dos trabalhadores, elevando seus níveis de satisfação no trabalho (Fernandes, 1996). Tudo leva a crer que o advento dos Programas de Qualidade Total tenha igualmente despertado o interesse por QVT no Brasil, exatamente em função da globalização do mercado em termos de uma maior abertura para a importação de produtos estrangeiros. Por essa razão no Brasil, alguns grupos de estudo sobre QVT começaram a surgir aumentando a possibilidade de difusão dessa temática (Fernandes, 1996).

Observa-se que, historicamente, a QVT tem sido abordada com base em diferentes perspectivas analíticas e pressupostos norteadores, como visão de ser humano, concepção de trabalho, diversidade de indicadores e enfoques de gestão (Ferreira *et al.* 2009). Talvez, por essa razão, embora a QVT não seja um tema recente no mundo trabalho, apesar de

amplamente estudado, ainda se verifica certa dificuldade em sua definição (Fernandes, 1996; Fernandes & Gutierrez, 1988; Rodrigues, 1998; Ferreira, 2013). O fenômeno envolve particularidades relacionadas à subjetividade e à multidimensionalidade, porque depende em grande parte dos valores e crenças dos indivíduos, assim como de seu contexto cultural e sua história pessoal, implicando na valoração objetiva e subjetiva das diferentes dimensões das necessidades humanas (Baltazar, Santacruz, & Estrada, 2007).

Ao longo dos anos, vários pesquisadores têm se dedicado à elaboração de modelos que buscam avaliar a QVT sob diversos aspectos. Dentre os primeiros modelos, destacam-se aqueles de Walton (1973), Hackman e Oldham (1975), Westley (1979) e Werther & Davis (1983).

O modelo proposto por Walton (1973), mais conhecido e difundido na literatura, contempla oito aspectos estruturantes: compensação justa e adequada; condições de trabalho; uso e desenvolvimento de capacidades; oportunidades de crescimento e segurança; integração social na empresa; constitucionalismo; trabalho e espaço total de vida e relevância social do trabalho. Nota-se um modelo que contempla aspectos do trabalho, de outras esferas da vida, do papel social da organização e da importância de equilibrar QVT e produtividade.

Hackman e Oldham (1975) formularam um escore denominado Potencial Motivador do Trabalho, que avalia as propriedades motivacionais do trabalho, indicando o quanto este é significativo, e dessa forma, relaciona QVT a aspectos da tarefa, denominadas dimensões essenciais do trabalho (variedade da tarefa, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e feedback).

Westley (1979), por sua vez, defende que a QVT é alcançada quando os postos de trabalho são humanizados a ponto de minimizar quatro problemáticas: insegurança (instabilidade no emprego), injustiça (desigualdade salarial), alienação (baixa autoestima) e anomia (carência de uma legislação trabalhista).

Werther & Davis (1983) sugerem que a criação de um projeto de cargo deve levar em consideração elementos organizacionais, ambientais e comportamentais presentes no cargo. De acordo com os autores, a criação de um projeto de cargo que contemple tais elementos proporciona maiores índices de motivação e satisfação, e, por conseguinte, uma melhor QVT aos ocupantes deste cargo.

Desde os estudos mais antigos, nota-se que a QVT é tratada como fenômeno complexo e multidimensional. No Brasil, podem ser mencionados diferentes esforços para abordar a QVT no contexto acadêmico e gerencial. Por exemplo, Limongi-França (2013) define QVT como um fenômeno que objetiva a mudança e a melhoria humana nas organizações, que em geral necessitam desenvolver um olhar diferenciado e valorativo para com seus trabalhadores:

“Qualidade de vida no trabalho (QVT) é a percepção de bem-estar pessoal no trabalho alinhada ao conjunto de escolhas de bem-estar que compõe políticas, práticas e serviços de gestão de pessoas de uma empresa e que pode ser analisado à luz de dimensões biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais” (Limongi-França, 2013, p. 39).

Bom Sucesso (1998) entende QVT como uma experiência emocional da pessoa com o seu trabalho, no momento em que tantas mudanças sociais e tecnológicas se instalam de forma intensa e acelerada. Dessa forma, o construto QVT aborda efeitos desta realidade no bem-estar da pessoa do ponto de vista emocional e profissional. O foco dessa abordagem são as consequências do trabalho sobre a pessoa e seus efeitos nos resultados da organização. Um estudo de campo realizado pela mesma autora (1998) identificou, sob a ótica dos trabalhadores, dimensões importantes para abordar o fenômeno: remuneração justa e equitativa, clima de trabalho, benefícios, saúde e segurança no trabalho, organização do trabalho, uso dos talentos e capacidades, oportunidades de carreira, integração social, proteção dos direitos trabalhistas e tempo para a vida pessoal. Nesse sentido, a referida autora afirma a importância de conhecer qual é, para cada sujeito, o seu conceito de viver com qualidade de vida no trabalho, considerando que as empresas devem considerar aspirações individuais a

fim de proporcionar bons ambientes de trabalho (Bom Sucesso, 2013).

Sob a perspectiva da psicodinâmica do trabalho, Mendes e Aguiar (2013, p. 126) definem a QVT como uma “mobilização subjetiva, que tem como propósito o sofrimento criativo e o prazer no trabalho”. As autoras afirmam que esse conceito se soma a fatores também relevantes como condições de trabalho, espaços de convivência social e cultural, relação entre vida familiar e trabalho, tecnologias, processos de gestão de pessoas eficientes, entre outros, que são estudados pelas abordagens cognitivo-comportamental, sistêmica e ergonômica.

Para Siqueira (2013), a QVT se relaciona com tudo o que gera algum impacto no indivíduo no âmbito da organização, seja como sua tarefa é definida, sua gestão, o sentido que o trabalho desenvolvido tem para si etc. Em uma abordagem funcionalista, considera que a promoção da QVT deve, sobretudo, desenvolver um ambiente de trabalho no qual o indivíduo se sinta satisfeito para gerar a máxima produtividade e crescentes resultados organizacionais.

Cabe, por fim, apresentar a definição e modelo de QVT que sustentou teoricamente esta pesquisa. A escolha do conceito e modelo foi alicerçada em sua pertinência, atualidade e relevância, considerando que estes foram desenvolvidos com amplo embasamento teórico e científico e alicerçado em pesquisas realizadas com servidores públicos federais brasileiros, que até o ano de 2013, contava com um número de participantes de 8.164 servidores (Ferreira, 2013). Os estudos conduzidos por Ferreira (2009, 2012, 2016) permitiram identificar os núcleos temáticos estruturantes do conceito de QVT pela ótica dos servidores, representando de forma relevante a realidade dos servidores públicos brasileiros.

O conceito proposto por Ferreira (2016) nasceu a partir das reflexões feitas com base na literatura científica e, sobretudo, das análises dos resultados empíricos obtidos na condução de pesquisas com servidores de organizações públicas das diferentes esferas e Poderes. O conceito de QVT integra duas perspectivas:

Sob a ótica das organizações, a QVT é um preceito de gestão organizacional que se expressa por um conjunto de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições da organização e das relações socioprofissionais de trabalho que visa a promoção do bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho.

Sob a ótica dos trabalhadores, ela se expressa por meio das representações globais (contexto organizacional) e específicas (situações de trabalho) que estes constroem, indicando o predomínio de experiências de bem-estar no trabalho, de reconhecimentos institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento profissional e de respeito às características individuais. (Ferreira, 2016, p. 170).

A abordagem básica e principal utilizada por Ferreira (2016) é a “Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho – EAA\_QVT”, embora ao longo dos estudos, foram sendo incluídas contribuições do campo da Gestão e da Psicologia Organizacional. Desse modo, engloba achados teóricos e empíricos de campos científicos complementares. Por conseguinte, tal modelo teórico busca compreender e investigar a QVT pela ótica dos trabalhadores com base em representações descritivas do contexto do trabalho, representações descritivas do custo humano do trabalho (CHT) e representações operativas das situações de trabalho. Esse conjunto de ferramentas conceituais fornecem as bases teóricas para se compreender as modalidades e as dinâmicas das interações que os trabalhadores estabelecem com o contexto organizacional (Ferreira, 2016).

Fernandes (1996) salienta que é necessário cuidado com o conceito de QVT porque a certas atividades empresariais podem ser atribuídas o título de programas de QVT, mas, todavia, constituem-se apenas em esquemas de manipulação, baseados em abordagens simplistas e míopes relativamente ao comportamento humano nas organizações, motivando críticas a movimentos orientados por esta linha de trabalho como sendo mais um “*modismo*” da área de gestão de pessoas.

Nesse sentido, o modelo de Ferreira (2016) possui viés contra-hegemônico à concepção de QVT assistencial existente, que se apoia principalmente no pressuposto de indivíduo como variável de ajuste e de atividades compensatórias do tipo antiestresse. A Tabela 2 demonstra a distinção básica entre as duas abordagens.

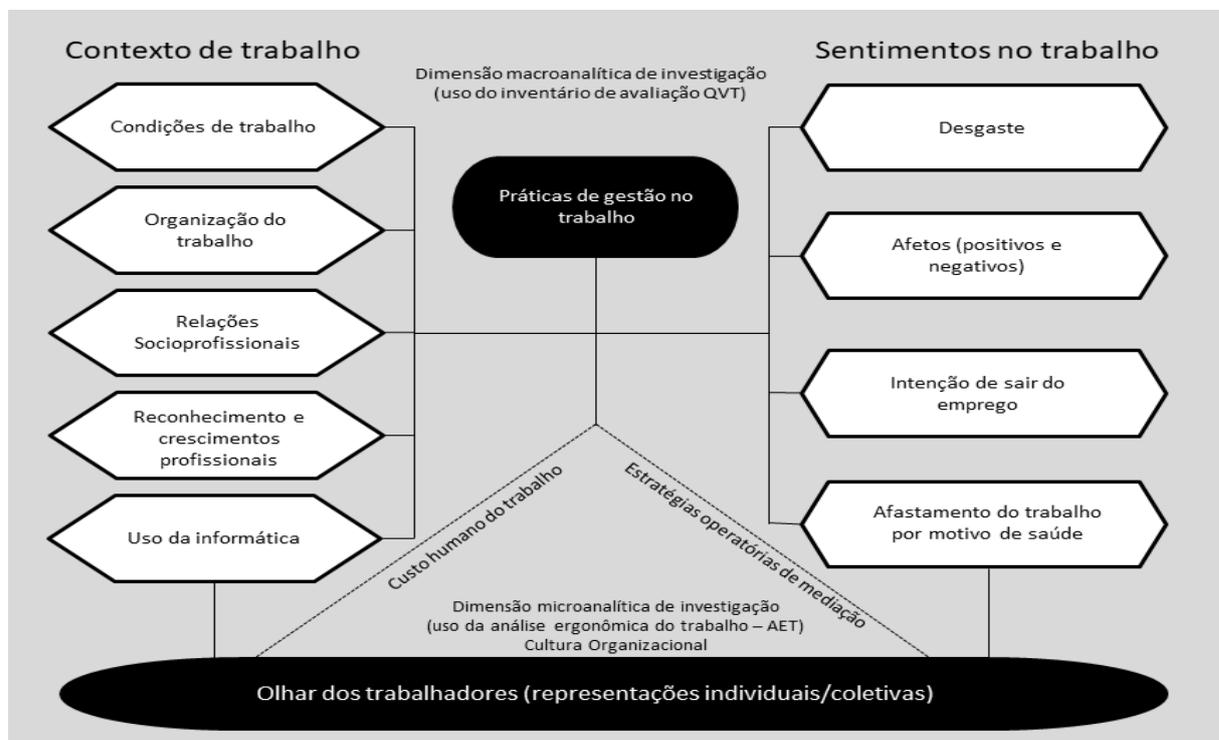
Tabela 2

**Principais distinções entre as abordagens de QVT assistencialista e promotora de bem-estar no trabalho**

<b>Abordagem assistencialista de QVT</b>	<b>Abordagem de QVT promotora de bem-estar no trabalho</b>
O indivíduo é variável de ajusta organizacional. A ênfase é aumentar a sua resiliência para enfrentar as fontes da fadiga e do desgaste no trabalho.	As tarefas, o contexto de trabalho e seus componentes (condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho) devem ser adaptados aos trabalhadores.
A QVT é responsabilidade individual, cada trabalhador tem obrigação de sozinho, alcançá-la e preservá-la.	A QVT é tarefa de todos, obra coletiva, e fruto de diagnósticos, políticas e programas institucionais.
Alavancar positivamente a relação custo-benefício, visando o aumento da produtividade e a melhoria da qualidade de produtos e serviços.	Buscar o alinhamento entre bem-estar no trabalho e a eficiência e a eficácia dos processos produtivos. Preconiza a adoção do ideal de “produtividade saudável”.

Fonte: De “Qualidade de Vida no Trabalho. Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores” de M. C. Ferreira, 2016, Paralelo 15, p.28.

A Figura 1 apresenta o modelo descritivo teórico-metodológico proposto por Ferreira (2016) que serve de orientação na condução de diagnóstico de QVT nas organizações e no planejamento da presente pesquisa. Observa-se que o modelo é complexo e aborda dimensões e variáveis de diferentes níveis.

**Figura 1.** Modelo teórico-metodológico de QVT

Fonte: De “Qualidade de Vida no Trabalho. Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores” de M. C. Ferreira, 2016, Paralelo 15, p.175.

A dimensão macroanalítica refere-se a representações que balizam e modelam a presença e ausência de QVT em duas modalidades de natureza afetiva: o bem-estar no trabalho (prevalência de afetos positivos) e o mal-estar no trabalho (prevalência de afetos negativos). As vivências e gestão do bem-estar e mal-estar são fortemente influenciadas por fatores individuais (estado de saúde, características pessoais e profissionais), organizacionais (cultura organizacional, modelo de gestão organizacional e do trabalho, condições, organização e relações socioprofissionais) e situacionais (variabilidade, diversidade, dinâmica, imprevisibilidade de eventos que interferem na atividade de trabalho).

As práticas de gestão no trabalho constituem uma variável moderadora entre a percepção de QVT (fatores de contexto de trabalho) e as experiências, emoções, afetos, desgastes e atitudes. Essas práticas de gestão do trabalho, que se referem a gestão habitual existente no contexto de trabalho organizacional, podem intensificar, influenciar ou modificar essas vivências, experiências, afetos, desgastes e atitudes (Ferreira, 2016).

Em uma dimensão microanalítica, abordam-se as exigências que nascem dos contextos de trabalho. Este nível de análise é composto por duas dimensões analíticas que estruturam a compreensão de QVT: o custo humano do trabalho (CHT) e as estratégias de mediação individual e coletiva (Emic). A primeira expressa o que deve ser despendido pelos trabalhadores (individual e coletivamente) no que se refere às exigências físicas, cognitivas e afetivas. A segunda dimensão, por sua vez, expressa os modos de pensar, sentir e agir dos trabalhadores em face das situações vivenciadas. Visam responder, do melhor modo possível, à diversidade de contradições que caracteriza e impacta no custo humano do trabalho, prevenindo as vivências de mal-estar no trabalho e instaurando, em contrapartida, as vivências de bem-estar (Ferreira, 2016).

A cultura organizacional constitui o “cenário” no qual se inserem os fatores anteriormente mencionados. Ela tem caráter transversal aos elementos que estruturam os

contextos de trabalho e é um fator estratégico para interpretar a QVT nas organizações. Os elementos que a integram são os seguintes: linguagem e simbolismo, comportamentos, valores organizacionais, crenças e ritos (Ferreira, 2016).

Como pode-se observar, os fatores de contexto de trabalho e as práticas de gestão estão na gênese das experiências e sentimentos no trabalho. São variáveis que compõem a QVT e interagem influenciando como as pessoas se sentem no trabalho. Modificar essas experiências e sentimentos depende das alterações desenvolvidas no contexto e nas práticas existentes.

As variáveis abordadas no modelo interagem e são a base para um completo diagnóstico e intervenção sobre a QVT em organizações públicas brasileiras. Nesse caso, são diversas as etapas que devem ser seguidas considerando uma perspectiva longitudinal. No âmbito da investigação científica, é possível fazer recortes para explorar e testar relações entre variáveis. Tais dados contribuem para aprofundamento e discussão do modelo teórico. No presente trabalho, o foco recai sobre as variáveis de contexto de trabalho e a intenção de rotatividade, considerando os servidores técnicos-administrativos em educação da UnB. Tal recorte pode ser observado em estudos como o de Daniel (2012), Santos (2014), Lima (2008), Rodrigues (2006) e Alves (2005). A Tabela 3 apresenta os conceitos e elementos integrantes dos fatores de contexto do trabalho.

Tabela 3  
**Fatores de representações de QVT**

Fatores	Conceito	Elementos integrantes
Condições de trabalho	Expressa as condições físicas, materiais, instrumentais e de suporte que influenciam a atividade de trabalho e colocam em risco a segurança física no ambiente de trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Equipamentos arquitetônicos</i>: piso, paredes, teto, portas, janelas, decoração, arranjos físicos, layouts.</li> <li>● <i>Ambiente físico</i>: espaços de trabalho, iluminação, temperatura, ventilação, acústica.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Instrumental:</i> ferramentas, máquinas, aparelhos, dispositivos informacionais, documentação, postos de trabalho, mobiliário complementar (armários, por exemplo).</li> <li>● <i>Matéria-prima:</i> materiais, bases informacionais.</li> <li>● <i>Suporte organizacional:</i> informações, suprimentos, tecnologias, políticas de remuneração, de capacitação e de benefícios.</li> </ul>
Organização do trabalho	Expressa as variáveis de tempo, controle, traços das tarefas, sobrecarga e prescrição (normas) que influenciam a atividade de trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Missão, objetivos e metas organizacionais: qualidade e quantidade parametragens.</li> <li>● Trabalho prescrito: planejamento, tarefas, natureza e conteúdos das tarefas, regras formais e informais, procedimentos técnicos e prazos.</li> <li>● Tempo de trabalho: jornada (duração, turnos), pausas, férias, flexibilidade.</li> <li>● Processo de trabalho: ciclos, etapas, ritmos previstos, tipos de pressão.</li> <li>● Gestão do trabalho: controles, supervisão, fiscalização, disciplina.</li> <li>● Padrão de conduta: conhecimento, atitudes, habilidades previstas, higiene, trajes/vestimentas.</li> </ul>
Relações socioprofissionais de trabalho	Expressa as interações socioprofissionais em termos de relações com os pares, com as chefias, comunicação, ambiente harmonioso e conflitos que influenciam a atividade de trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Relações hierárquicas:</i> chefia imediata, chefias superiores.</li> <li>● <i>Relações com os pares:</i> colegas de trabalho, membros de equipes.</li> <li>● <i>Relações externas:</i> cidadãos-usuários dos serviços públicos, clientes e</li> </ul>

		consumidores de produtos e serviços privados.
Reconhecimento e crescimento profissional	Expressa variáveis relativas ao reconhecimento no trabalho e ao crescimento profissional que influenciam na atividade de trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Reconhecimento:</i> do trabalho realizado, empenho, dedicação, da hierarquia (chefia imediata e superiores), da instituição, dos cidadãos-usuários, clientes e consumidores, da sociedade.</li> <li>● <i>Crescimento profissional:</i> uso da criatividade, desenvolvimento de competências, capacitações, oportunidades, incentivos, equidade, carreiras.</li> </ul>
Uso da informática	Expressa as percepções relativas à qualidade de funcionamento do suporte de informática disponibilizado no contexto organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Qualidade dos aplicativos e equipamentos, suporte organizacional, rede elétrica, perda de dados, usabilidade, conexão, uso de mídias sociais, compatibilidade.</li> </ul>

Fonte: De “Qualidade de Vida no Trabalho. Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores” de M. C. Ferreira, 2016, Paralelo 15.

Essas representações citadas na Tabela 4, que balizam e modulam a presença ou ausência de QVT, traduzem-se em experiências, emoções, afetos, desgastes e atitudes dos trabalhadores sobre o contexto organizacional no qual estão inseridos.

A ausência da qualidade de vida no trabalho percebida pelos funcionários em uma organização tem sido identificada como uma preditora de comportamentos indesejados, como a rotatividade, o absenteísmo, a baixa motivação e produtividade. Esses comportamentos afetam diretamente o desempenho da organização (Zambada & Gómez, 2012; Huang, Lawler & Lei 2007; Almalki, FitzGerald & Clark, 2012; Korunka, Hoonakker & Carayon, 2008; Limongi-França & Rodrigues, 1999). Além disso, indicadores de rotatividade de pessoal podem ser utilizados para monitorar a QVT no contexto organizacional, estabelecendo dessa

forma a relação entre esses dois fenômenos (Ferreira, 2016; Abbad, 2013; Antloga, 2013; Maggi & Rulli, 2013).

Consequentemente, considera-se que o bem-estar dos servidores públicos, a satisfação do usuário-cidadão, a eficiência e a eficácia dos serviços prestados pelos órgãos governamentais constituem desafios inerentes às práticas de gestão, voltadas para a promoção da QVT (Ferreira *et al.*, 2009).

Como o próprio autor ressalta, o modelo teórico-metodológico é um ponto de partida que nasce do acúmulo de estudos e pesquisas realizadas nesse campo (Ferreira, 2016). Desta forma, o trabalho aqui proposto pode contribuir com dados empíricos para parte do modelo, testando as variáveis do contexto de trabalho como preditora da intenção de rotatividade (intenção de sair).

A próxima seção apresenta uma revisão bibliométrica de estudos que investigaram relações empíricas entre a qualidade de vida no trabalho e a intenção de rotatividade, ressaltando a relevância de se abordar essas duas variáveis nos estudos e intervenções organizacionais.

#### **2.4 Revisão bibliométrica do período de 2005 a 2017: intenção de rotatividade e qualidade de vida no trabalho**

A fim de descrever melhor o campo a ser estudado, foi realizada uma revisão bibliométrica envolvendo as duas variáveis abordadas nesse trabalho. Foram escolhidos o Portal de Periódicos da Capes, que oferece acesso a mais de 126 bases de dados e mais de 21.500 revistas internacionais, nacionais e estrangeiras, e o Google Acadêmico, para a busca dos artigos. Foram utilizadas as seguintes palavras-chaves e conectivos de busca em inglês: *turnover (or) turnover intention (or) intention to leave (or) intention to quit (and) quality of work life (or) quality of working life (or) quality of work-life (or) quality of professional life (or) quality of life in the workplace (or) QWL*; em espanhol: *intención de dejar el trabajo*

(*and*) *calidad de vida en el trabajo*; e em português: rotatividade (*or*) intenção de rotatividade (*or*) intenção de sair (*or*) intenção de deixar a organização (*and*) qualidade de vida no trabalho (*or*) QVT. O recorte temporal estabelecido foi o de 2005 a 2017 (últimos trezes anos), sendo que a busca, seleção e análise foram realizadas durante os meses de abril e maio de 2017.

Os critérios para selecionar os artigos que foram considerados válidos para análise foram os seguintes:

- ✓ Abordar os temas intenção de rotatividade e qualidade de vida no trabalho conjuntamente;
- ✓ Ser artigo teórico ou empírico (completo);
- ✓ Ser publicado em periódico revisado por pares.

Os resultados da busca retornaram 151 artigos no Portal de Periódicos da Capes. No Google Acadêmico foram analisadas as 100 (cem) primeiras ocorrências por ordem de relevância. Esta primeira análise resultou em 30 artigos válidos, que foram então avaliados com base em três dimensões: demográfica, metodológica e teórico-conceitual. Estas dimensões e variáveis estão descritas na Tabela 4.

Tabela 4  
**Dimensões e variáveis de análise**

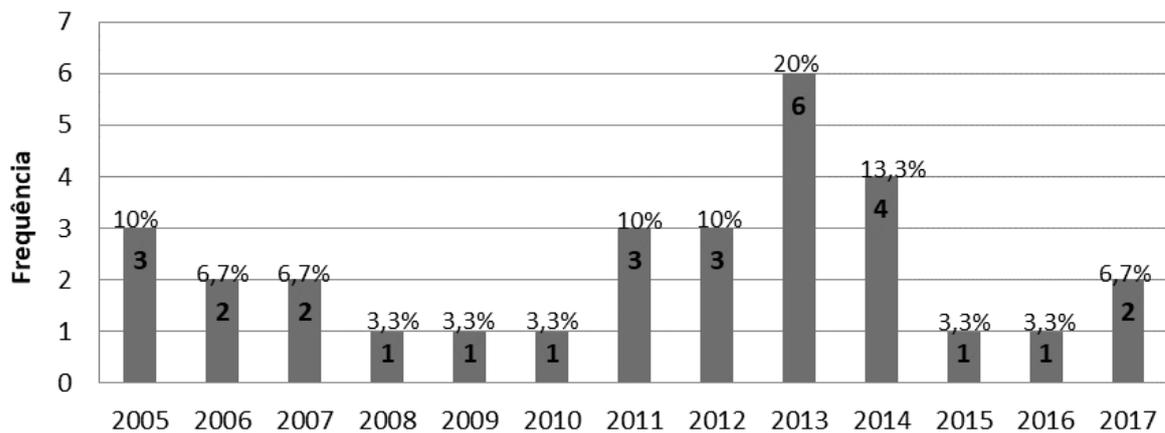
<b>Dimensão de análise</b>	<b>Variáveis de análise</b>	<b>Definição da variável de análise</b>	<b>Categorias da variável de análise</b>
<b>Enquadramento Demográfico</b>	Ano de Publicação	Refere-se ao ano em que o artigo foi publicado	1=2005
			2=2006
			3=2007
			4=2008
			5=2009
			6=2010
			7=2011
			8=2012
			9=2013
			10=2014
			11=2015
			12=2016
			13=2017
	País de aplicação	Refere-se ao país	1=Austrália

	da pesquisa	em que o estudo foi realizado	2=Arábia Saudita 3=Áustria 4=China 5=EUA 6=Finlândia 7=Índia 8=Indonésia 9=Iran 10=Malásia 11=México 12=Taiwan 13=Turquia 14=Zimbábue
	Nacionalidade	Refere-se à Nacionalidade do periódico	1=Nacional 2=Internacional
	Esfera de aplicação	Refere-se à esfera de aplicação do estudo	1=Pública 2=Privada 3=Não aplica (estudos teóricos)
<b>Enquadramento Metodológico</b>	Natureza da Pesquisa	Refere-se à natureza do estudo	1=Teórico 2=Empírico
	Delineamento	Refere-se ao delineamento o estudo	1=Descritivo 2=Correlacional 3=Explicativo Causal
	Natureza dos dados	Refere-se à natureza dos dados	1=Qualitativa 2=Quantitativa 3=Quali-Quanti
	Método	Refere-se ao método utilizado	1=Levantamento 2=Estudo de Caso (PA) 3=Pesquisa Bibliográfica 4=Experimento
	Recorte temporal	Refere-se ao recorte temporal	1=Longitudinal 2=Transversal
	Amostragem	Refere-se a escolha da amostragem	1=Censitária 2=Probabilística 3=Não-probabilística
	<b>Enquadramento Teórico-Conceitual</b>	Variável Qualidade de Vida no Trabalho no modelo	Refere-se ao enquadramento da QVT no modelo teórico conceitual
Variável Intenção de Rotatividade no modelo		Refere-se ao enquadramento da intenção de rotatividade no modelo teórico conceitual	1=Dependente 2=Independente 3=Mediadora 4=Moderadora 4=Dependente/Independente

Área de aplicação	Refere-se ao setor em que a pesquisa foi aplicada
	5=Não se aplica
	1=Bancário
	2=Call Center
	3=Companhias Aéreas
	4=Contabilidade
	5=Educação
	6=Farmacêutico
	7=Finanças
	8=Hoteleiro
	9=Indústria
	10=Saúde
	11=Seguro
	12=Tecnologia da Informação
	14=Terceiro Setor
	15=Vendas

*Nota.* As variáveis setor de aplicação e país de aplicação foram compostas após análise dos artigos, tendo em vista que foram classificadas apenas as categorias encontradas.

Sobre o ano de publicação dos artigos nota-se certa linearidade, sem muita discrepância no número de publicações nos últimos treze anos, com exceção dos anos de 2013 (20%) e 2014 (13,3%) em que houve um maior número de artigos publicados.



**Figura 2.** Ano de publicação

Sobre a nacionalidade dos periódicos, não foram identificados artigos sobre QVT e intenção de rotatividade no cenário brasileiro. A amostra de artigos também se concentra na área acadêmica (100%) e principalmente testam modelos teóricos envolvendo QVT, intenção

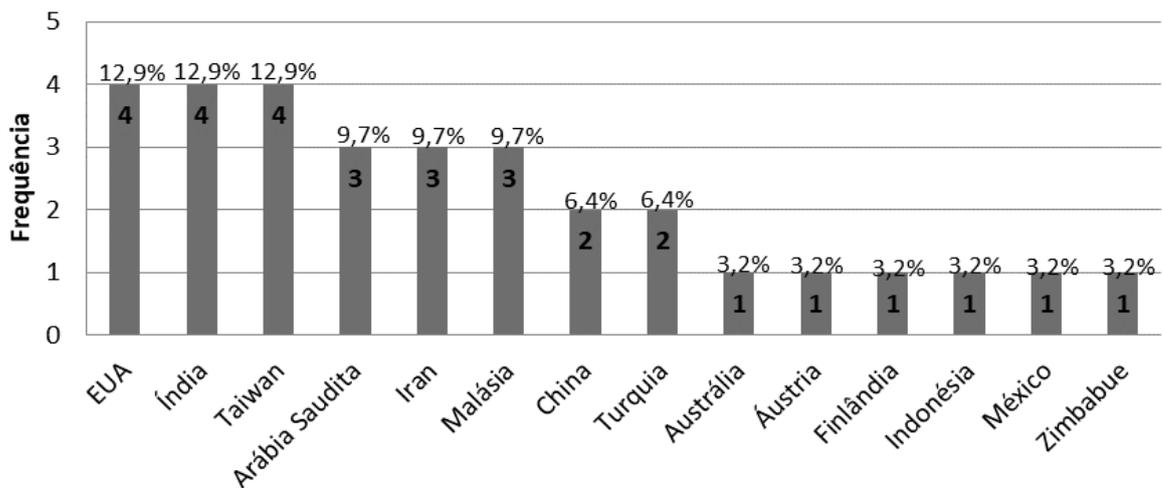
de rotatividade e outras variáveis. Sobre a esfera de aplicação das pesquisas, em sua maioria, foram desenvolvidas na esfera privada (56,67%) e o setor público concentrou 43,33% destas.

Tabela 5

**Nacionalidade, escopo e esfera de aplicação**

<b>Nacionalidade</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>	<b>Escopo do Estudo</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Nacional	0	0,00	Profissional/Aplicado	0	0,00
Internacional	30	100	Acadêmico/Básico	30	100
<b>Esfera de Aplicação</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>			
Pública	13	43,33			
Privada	17	56,67			

Quanto ao país de aplicação dos estudos observa-se a predominância de estudos em países como EUA (12,9%), Índia (12,9%) e Taiwan (12,9%). Ressalta-se que não foram encontrados estudos aplicados no cenário brasileiro, conforme demonstra a Figura 3.

**Figura 3.** País de publicação

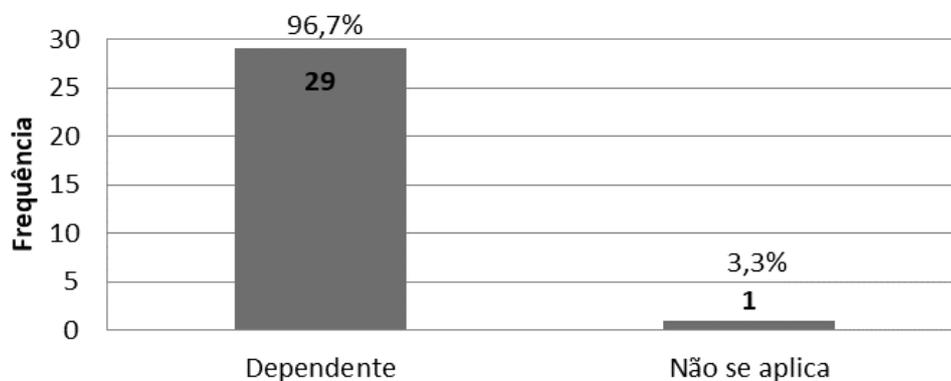
Os resultados apontam para uma predominância de estudos empíricos (100%), correlacionais (96,67%) e quantitativos (90%), utilizando levantamento *survey* (100%), com amostras não-probabilísticas (96,67%). Observa-se também a ausência de pesquisas com recorte temporal longitudinal evidenciando uma lacuna para esse tema de estudo. Nota-se a necessidade de estudos com outras abordagens metodológicas a fim de complementar as pesquisas existentes.

Tabela 6

**Dimensões metodológicas**

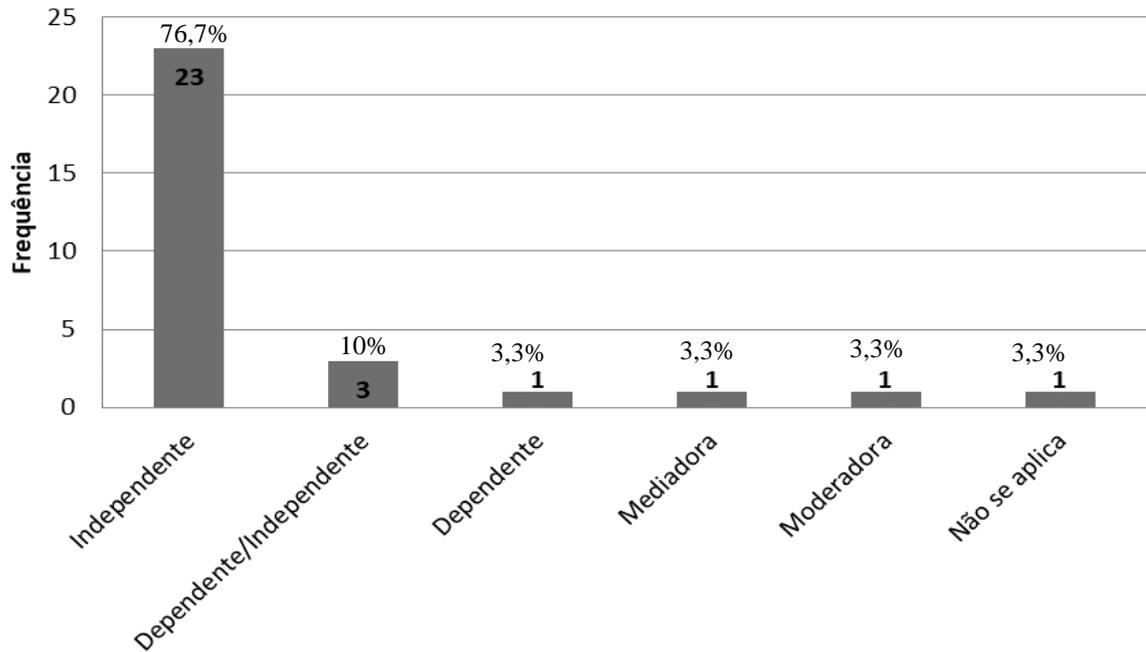
<b>Natureza</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>	<b>Recorte Temporal</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Teórico	0	0,00	Longitudinal	0	0,00
Empírico	30	100	Transversal	30	0,00
<b>Delineamento</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>	<b>Natureza dos Dados</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Descritivo	1	3,33	Qualitativa	1	3,33
Correlacional	29	96,67	Quantitativa	27	90,00
Explicativo-causal	0	0,00	Quali-Quanti	2	6,67
<b>Método</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>	<b>Amostragem</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Levantamento ( <i>Survey</i> )	30	100	Censitária	0	0,00
Estudo de Caso/PA	0	0,00	Probabilística	1	3,33
Pesquisa Bibliográfica	0	0,00	Não-Probabilística	29	96,67
Experimento	0	0,00			

O primeiro ponto de destaque sobre os resultados teóricos é a ausência de estudos sobre a rotatividade efetiva. Em suma, os estudos encontrados utilizam a intenção de rotatividade, que segundo a literatura tem sido utilizada como uma variável cognitiva final que pode afetar imediatamente a rotatividade real (Chang, 1999). Milhome e Rowe (2016) também identificaram, na análise da produção científica sobre QVT, os construtos intenção de abandono e rotatividade como variáveis dependentes da QVT nos modelos conceituais dos artigos analisados por eles. Por sua natureza intrínseca, no modelo teórico intenção de rotatividade é predominantemente dependente (96,7%), conforme ilustra a Figura 4.

**Figura 4.** Intenção de rotatividade no modelo teórico-conceitual

Por outro lado, a variável QVT no modelo exerce majoritariamente a função de

variável independente (76,7%).



**Figura 5.** QVT no modelo teórico-conceitual

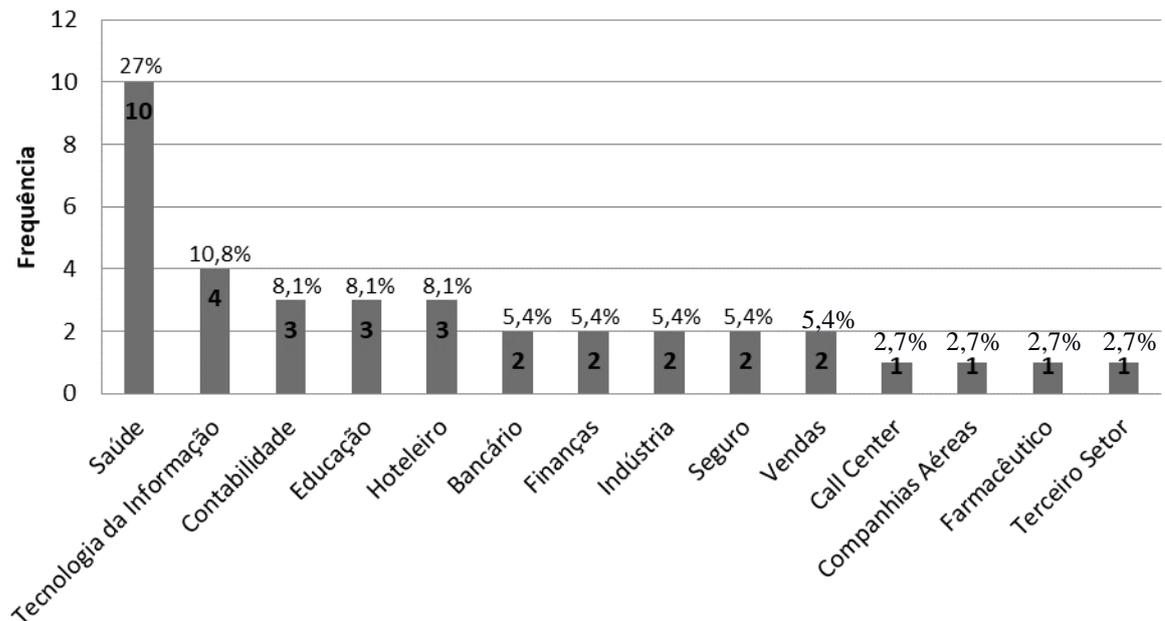
Destacam-se as pesquisas que demonstram a influência da QVT sobre a intenção de rotatividade. Almalki, FitzGerald e Clark (2012), por exemplo, realizaram um estudo com enfermeiros na Arábia Saudita e evidenciaram que 26% da variância da intenção de rotatividade foi explicada pela percepção de qualidade de vida no trabalho, sendo essa relação negativa, ou seja, quanto mais negativa a percepção da qualidade de vida no trabalho mais intenção de deixar o trabalho os profissionais sentiam.

Zambada e Gomez (2012) realizaram um estudo com profissionais da área administrativa e professores de uma universidade privada no México. Os resultados mostraram que a equidade salarial interna, satisfação com o trabalho, sentido de pertencimento, influência do trabalho na família e ambiente do trabalho (dimensões de QVT, segundo estes autores) foram as variáveis significativas na predição da intenção de permanência no emprego.

Huang, Lawler e Lei (2007) testaram a relação entre a QVT e a intenção de

rotatividade de auditores de empresas taiwanesas de contabilidade pública. Os resultados mostraram que os quatro fatores de QVT (equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal, características do trabalho, comportamento do supervisor e compensação e benefícios) foram todos negativamente relacionados com a intenção de rotatividade.

Quanto a área de aplicação do estudo, destaca-se preponderância de estudos no contexto da saúde (27%), conforme mostra a Figura 6. Mosadeghrad, Ferlie e Rosenbergnas (2011) argumentam que, nas últimas duas décadas, tem aumentado a preocupação em melhorar a QVT dos trabalhadores da área da saúde a fim de promover uma cultura corporativa de alta qualidade e um alto desempenho organizacional, especialmente, porque a baixa percepção de QVT está associada a altas taxas de absenteísmo e rotatividade, redução da produtividade, diminuição da qualidade e quantidade de cuidados e aumento dos custos dos serviços de saúde e do estresse no trabalho.



**Figura 6.** Área de aplicação

Similarmente, destacam-se os resultados de pesquisas em que a percepção de QVT está associada à intenção de rotatividade. Os estudos de Lee, Dai e McCreary (2015) e Lee,

Dai, Park e McCreary (2013), ambos realizados com enfermeiros em Taiwan, evidenciaram que a percepção de QVT está negativamente associada à intenção de deixar o trabalho, ou seja, quanto menor a percepção de QVT maior a intenção de saída.

Mosadeghrad, Ferlie e Rosenberg (2011), Mosadeghrad (2013) e Mosadeghrad (2013a) também realizaram estudos com profissionais de saúde. Os resultados também evidenciaram que a percepção de QVT está negativamente associada à intenção de deixar o trabalho. Mosadeghrad (2013) destaca a importância de promover qualidade de vida no trabalho aplicando políticas de gestão de pessoas adequadas.

Os resultados do estudo realizado por Zhao, Sun, Cao, Duan, Fan e Liu (2013) com enfermeiros chineses demonstrou que uma alta percepção de qualidade da vida no trabalho aumenta o comprometimento efetivo e com o trabalho e, portanto, reduz sua intenção de deixar o emprego.

Devido à multidimensionalidade dos constructos QVT e intenção de rotatividade, há uma multiplicidade de variáveis relacionadas a eles nos estudos, conforme descreve a Tabela 7, sendo a satisfação com o trabalho a variável relacionada com maior frequência. A inclusão de novas variáveis na relação entre QVT e intenção de rotatividade contribui para o desenvolvimento conceitual nesse campo.

Tabela 7

**Outras variáveis relacionadas à QVT e a intenção de rotatividade**

<b>Variável</b>	<b>Frequência</b>
Satisfação com trabalho	5
Comprometimento organizacional	4
Comprometimento afetivo	3
Idade	3
Estado civil	3
Absenteísmo	2
Intenção de permanecer	2
Razões pessoais/familiares	2
Carga de trabalho	2
Angústia individual	1
Clima organizacional	1
Dissonância emocional	1

Satisfação com a vida	1
Bem-estar	1
Inteligência emocional	1
Desvio organizacional	1
Comprometimento com a carreira	1
Geração ( <i>Baby Boomers</i> , X e Y)	1
Valor do trabalho	1
Segurança do trabalho	1
Estresse no trabalho	1
Ajuste pessoa-organização	1
Motivação	1
Congruência de valores	1
Envolvimento com o trabalho	1

---

O estudo de Hassan (2014) testou a relação entre comprometimento organizacional, características do trabalho, oportunidades de promoção, nível de remuneração e recompensas, qualidade da vida no trabalho e satisfação no trabalho sobre as intenções de rotatividade com uma amostra de funcionários técnicos de uma empresa na Malásia. As análises estatísticas de regressão indicaram relações negativas e significativas entre as variáveis observadas.

Rostiana (2017), em sua pesquisa com funcionários de empresas de serviços na Indonésia, encontrou resultados que mostram que a qualidade da vida no trabalho influencia indiretamente a intenção de rotatividade, considerando que tais efeitos precisam ser mediados pelo ajuste pessoa-organização e pelo comprometimento organizacional.

Selander e Ruuskanen, (2016) abordaram o tema QVT e rotatividade no terceiro setor. A análise realizada entre os funcionários finlandeses do terceiro setor mostrou que a motivação para o serviço público não é suficiente para reter os funcionários na organização se seus valores não forem congruentes com os da organização empregadora. Assim, a relação entre a motivação para o serviço público e as intenções de deixar a organização depende do contexto organizacional. Mais importante do que o desejo dos funcionários de ajudar os outros é a partilha dos valores da organização empregadora e a alta qualidade de vida no trabalho oferecida pela organização.

Sharma e Jyoti (2013) argumentam que a QVT é um dos fatores mais importantes que pode afetar a satisfação no trabalho, o comprometimento, a produtividade e a intenção de professores em deixar a organização. O estudo foi realizado por estes autores em instituições de ensino superior na Índia, sendo a amostra composta de professores universitários. Os resultados revelaram que a QVT não é muito alta nas universidades norte-indianas selecionadas e está relacionada positivamente com a satisfação no trabalho, comprometimento com o trabalho, mas inversamente relacionada com a intenção de sair.

Chinomona e Dhurup (2013) abordaram a influência das percepções de qualidade da vida no trabalho na intenção de permanecer no emprego, tendo como mediadora a satisfação no trabalho e comprometimento com o trabalho, utilizando uma amostra de funcionários de pequenas e médias empresas no Zimbábue. Os resultados deste estudo mostraram que, no contexto das pequenas e médias empresas, a qualidade da vida no trabalho influencia de forma positiva e significativa a satisfação com o trabalho dos empregados, o comprometimento com o trabalho e, conseqüentemente, a intenção de permanecer.

Chan e Wyatt (2007) em seu estudo encontraram evidências de que maiores níveis percebidos de QVT estariam associados a níveis mais baixos de intenções de saída. Foram incluídos neste estudo funcionários de oito organizações diferentes de setores bancários, de seguros, companhias aéreas, finanças e importação/exportação de Xangai, na China. Os resultados da análise de regressão sustentam a ideia de que a oportunidade de satisfazer a necessidade de ser reconhecido no trabalho por suas realizações é importante para o desejo de um funcionário permanecer na organização e não ter intenções de sair.

Os resultados encontrados na literatura revisada permitem traçar algumas conclusões quanto ao campo de estudo e quanto à presente pesquisa. Em primeiro lugar, os temas QVT e intenção de rotatividade têm sido estudados em diversos países do mundo e suas relações verificadas empiricamente em diferentes culturas e em diversos setores de mercado,

ressaltando, assim, sua relevância. São variáveis que conjuntamente podem ajudar o gestor e o pesquisador na compreensão da tríade indivíduo-trabalho-organização e na criação e aplicação de práticas efetivas de gestão de pessoas.

Em segundo lugar, a ausência de estudos no cenário brasileiro também reflete uma lacuna a ser explorada. Conforme a revisão de literatura apresentada nas seções anteriores, os modelos teóricos e operacionais são bastante diversos, especialmente no caso da QVT. Explorar e testar relações entre variáveis de um modelo de QVT desenvolvido no setor público brasileiro e para ele (Ferreira, 2016) pode contribuir para sua consolidação e aperfeiçoamento.

Em terceiro lugar e considerando o campo de estudo em geral, é necessário indicar algumas características dos estudos encontrados na revisão. Por exemplo, há uma predominância de determinadas abordagens e métodos, uma vez que, os artigos foram em sua totalidade empíricos, transversais e utilizaram levantamento *survey*. Além disso, grande parte possuía delineamento correlacional, com uso de abordagem quantitativa e com seleção de amostras não-probabilísticas.

Embora sabe-se que os métodos e abordagens de uma pesquisa devam ser escolhidos de acordo com a sua pertinência em responder ao problema de pesquisa proposto, especialmente, sobre o recorte temporal, recomendam-se pesquisas futuras com dados longitudinais, uma vez que, estudos transversais fornecem apenas uma perspectiva estática dos dados, assim como o uso de diferentes estratégias de seleção da amostra e técnica de obtenção dos dados podem aprimorar a validação dos resultados (Korunga, Hoonakker & Carayon, 2008; Surlenty, Ramayah, Lo & Tarmizi 2014).

Em relação à predominância de levantamento *survey*, que em sua maioria geram dados quantitativos, que resultam em pesquisas com abordagem quantitativas, ressalta-se que os métodos qualitativos e quantitativos não são excludentes, mas que usados conjuntamente

podem minimizar as fragilidades de cada método, e principalmente, atingir objetivos diferentes dentro do mesmo estudo (Gunther, 2006). Embora difiram quanto à ênfase, os métodos qualitativos, podem, por exemplo, trazer como contribuição ao trabalho de pesquisa uma mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivo capazes de contribuir para a melhor compreensão do fenômeno, possibilitando, por exemplo, uma compreensão da perspectiva dos agentes envolvidos no fenômeno (Neves, 1996).

Nesse sentido, a presente pesquisa pretende aliar as duas abordagens, quantitativa e qualitativa a fim de obter um panorama mais amplo do campo investigado, e dessa forma, agregar uma abordagem diferente a literatura existente.

### **3 MÉTODO**

Este Capítulo descreve os procedimentos adotados na execução dos objetivos propostos: a caracterização geral da pesquisa, caracterização da organização, instrumentos de pesquisa, procedimentos de coleta de dados, amostra e participantes e procedimentos de tratamento de análise dos dados.

#### **3.1 Caracterização geral da pesquisa**

A presente pesquisa possui natureza correlacional, na medida em que descreve, pela ótica dos servidores, os níveis de intenção de rotatividade, a percepção de qualidade de vida no trabalho e as razões que influenciam a intenção de deixar a organização, além de testar empiricamente as dimensões de QVT como preditoras da intenção de rotatividade.

Trata-se de uma pesquisa de levantamento com abordagem quantitativa e qualitativa. O uso da abordagem quantitativa permitiu descrever, por meio de procedimentos estatísticos, a intenção de rotatividade e a percepção de qualidade de vida no trabalho pela ótica do servidor, bem como, testar a relação entre esses dois conjuntos de variáveis. A abordagem qualitativa, por sua vez, permitiu explorar outras razões, relacionadas ou não à QVT, para a intenção de rotatividade.

Objetivou-se, dessa forma, transcender a simples coleta e análise dos dois tipos de dados isoladamente, mas utilizar de forma complementar as duas abordagens a fim de encontrar maiores explicações para o fenômeno.

A fim de atingir os objetivos propostos nesse estudo, foram empregadas as seguintes etapas:

- ✓ Revisão da literatura acadêmica pertinente ao fenômeno, em especial sobre as variáveis: intenção de sair da organização e qualidade de vida no trabalho;
- ✓ Coleta de dados primários junto aos servidores da organização escolhida;

- ✓ Tratamento dos dados;
- ✓ Análise estatística descritiva dos dados coletados;
- ✓ Análise qualitativa dos dados coletados por núcleo temático do discurso, utilizando o software *Iramuteq*;
- ✓ Discussão dos dados encontrados à luz da literatura revisada e de perspectivas gerais para gestores da Organização.

### **3.2 Caracterização da organização**

A escolha da Universidade de Brasília (UnB) para realização da pesquisa se deu em virtude de dois aspectos: i) facilidade de acesso aos servidores e aos dados da organização, em face do vínculo existente entre a organização e a pesquisadora; e ii) peculiaridade do contexto organizacional, por se tratar de um órgão público e pelo fato de que não foram encontrados estudos que relacionem qualidade de vida no trabalho e intenção de sair da organização no contexto do serviço público.

A UnB é uma instituição pública de ensino superior integrante da Fundação Universidade de Brasília. Sua atuação é norteadada pelo princípio da indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão. Com gestão democrática e racionalidade organizacional em busca da avaliação e aprimoramento constante da qualidade. A comunidade universitária é constituída por docentes, discentes e servidores técnico-administrativos, diversificados em suas atribuições e funções. Conforme expresso em seu estatuto são finalidades essenciais o ensino, a pesquisa e a extensão, integradas na formação de cidadãos qualificados para o exercício profissional e empenhados na busca de soluções democráticas para os problemas nacionais. A Universidade possui autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial. Sua organização é composta pelos Conselhos Superiores, a Reitoria, os Institutos Faculdades, os Órgãos Complementares e os Centros. De acordo com o

Regimento Geral, a Administração Superior é responsabilidade dos Conselhos Superiores, como órgãos normativos, deliberativos e consultivos, e da Reitoria, como órgão executivo.

A Instituição contribui diretamente para o desenvolvimento da região do Distrito Federal, formando profissionais, desenvolvendo pesquisas de qualidade e tornando-se um agente de atração de investimentos. Destaca-se que o Guia do Estudante, em seu *ranking* das melhores universidades públicas e privadas do Centro-Oeste, considera a UnB a melhor Universidade pública da região. Dessa forma, a imagem da Universidade é tida perante a sociedade como positiva, tendo o papel importante de disseminar o conhecimento pelo Distrito Federal e pelo mundo, com cursos de alta qualidade nas diferentes áreas do conhecimento.

Nos últimos oito anos houve aumento do quadro de trabalhadores, o qual se deu em função do Programa Reuni (Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais), pois proporcionou à Universidade a expansão física, acadêmica e pedagógica, com criação de *campi* em locais estratégicos de Brasília. Tal expansão demandou a realização de obras e, conseqüentemente, esse aumento de servidores, a fim de continuar suprimindo as demandas. Contudo, o atual quadro de pessoal ainda não corresponde ao ideal, podendo interferir na qualidade dos serviços prestados pela Universidade.

O alto índice de rotatividade dos servidores é um aspecto que afeta negativamente a Universidade de Brasília. Segundo dados do Relatório de Gestão (2015), o percentual é de aproximadamente 66% de egressos em comparação aos servidores (docentes e técnicos-administrativos) que ingressaram em 2015, sendo esse percentual maior do que o apresentado em 2014.

Os servidores técnico-administrativos em educação (TAE) foram o objeto deste estudo. O plano de carreira dos TAE é dividido em cinco níveis de classificação: A, B, C, D e E. Essas cinco classes são conjuntos de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir de

alguns requisitos, como escolaridade. Cada uma dessas classes divide-se em quatro níveis de capacitação (I, II, III e IV), sendo que cada um desses níveis tem 16 padrões de vencimento básico. O ingresso na carreira é realizado por meio de concurso público de provas ou de provas e títulos e ocorre sempre no nível I de cada classe, observadas a escolaridade e a experiência estabelecidas no Anexo II da Lei n.º 11.091/05.

Os servidores podem progredir, dentro de uma classe, os quatro níveis de classificação e os dezesseis padrões de vencimento, mas não podem ascender de uma classe para a outra. O servidor que ingressar na classe D, por exemplo, não tem a opção de passar para a E (só por meio de novo concurso público).

A progressão por capacitação é a mudança de nível de capacitação, dentro do mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de Capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitado o interstício de dezoito meses.

A progressão por mérito profissional é a mudança para o padrão de vencimento (que vai do 1 ao 16, dentro de cada uma das classes) imediatamente subsequente, a cada 18 meses de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho.

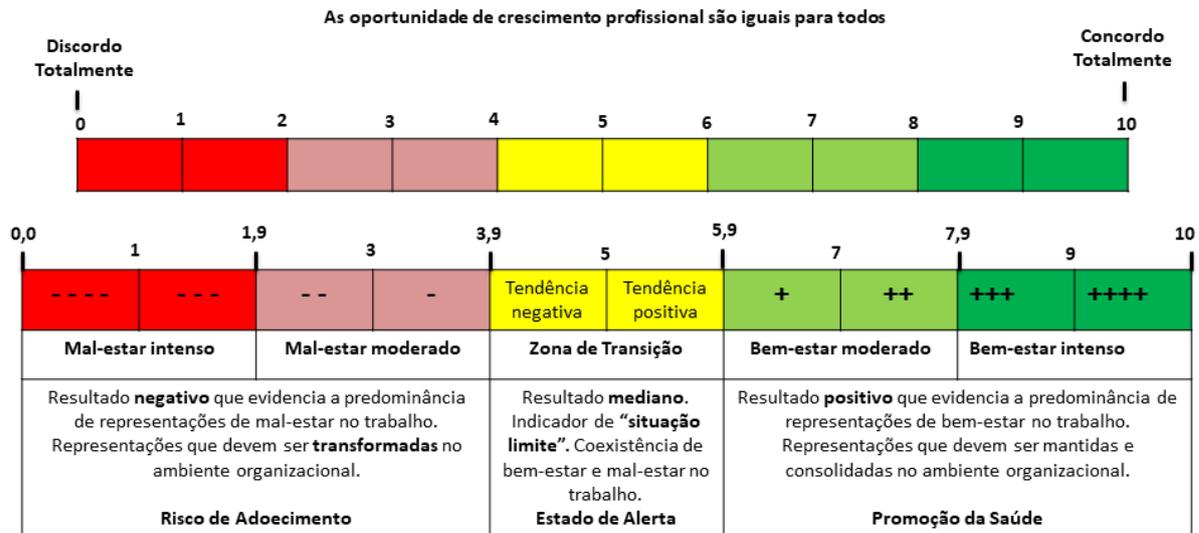
Além da progressão profissional, o plano de carreira do servidor técnico-administrativo oferece um incentivo ao servidor que possui educação formal superior a exigida para o cargo de que é titular. O benefício é pago em percentuais calculados sobre o padrão de vencimento percebido pelo servidor. Os percentuais são fixados em tabela, que podem variar de 5% a 75%. O título em área de conhecimento com relação direta ao ambiente organizacional de atuação do servidor proporcionará o percentual máximo, enquanto títulos com relação indireta corresponderão ao percentual mínimo (Anexo IV da Lei n.º 11.091, de 12/01/2005, incluído pela Lei n.º 11.784, de 22/09/2008).

Com base no Decreto n.º 4.836, de 9 de setembro de 2003, que prevê flexibilização da jornada de trabalho dos servidores em razão do funcionamento da Instituição em período superior a 12 horas diárias ininterrupta, a partir de 2012, passou a vigorar em algumas unidades da UnB, aquelas que atendem a esse requisito, a flexibilização da jornada de trabalho objetivando ampliar os horários de atendimento ao público usuário. E desse modo, possibilitando uma alteração no regime de trabalho dos servidores que atuam nesses setores beneficiados pelo Decreto.

### **3.3 Instrumentos de pesquisa**

O presente estudo adotou um questionário, composto pela Escala de Contexto de Trabalho, a qual é parte do Inventário de Qualidade de Vida no Trabalho (IA-QVT), validado por Ferreira (2009) e Ferreira, Paschoal, Ferreira (2013), um item sobre a intenção de sair da organização e uma questão aberta a fim de aprofundar informações pertinentes ao alcance dos objetivos. Para caracterização dos participantes, foram inseridas as questões socioprofissionais, como sexo, idade, jornada de trabalho, escolaridade, cargo ocupado, lotação, área de atuação, se possui função gratificada ou cargo de direção, tempo de serviço no setor público e tempo de serviço na organização.

A Escala de Contexto de Trabalho é composta por um total de 29 itens fechados, em sua versão reduzida disponibilizada pelo Ergopublic (Grupo de Estudos em Ergonomia Aplicada ao Setor Público) da Universidade de Brasília, e apresenta escala de resposta do tipo Likert de 11 pontos (0 a 10). A seguir é apresentada a cartografia psicométrica utilizada, que segundo Ferreira (2016) permite melhor entender os resultados obtidos e sugerir as transformações necessárias no ambiente organizacional.



**Figura 7.** Cartografia psicométrica

Fonte: De "Qualidade de Vida no Trabalho. Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores" de M. C. Ferreira, 2016, Paralelo 15, p. 208.

A Escala de Contexto de Trabalho engloba dimensões do construto Qualidade de Vida no Trabalho, conforme modelo teórico de Ferreira (2016), anteriormente apresentado. A Tabela 8 apresenta a descrição das dimensões avaliadas pelo instrumento.

Tabela 8

**Descrição dos itens do instrumento**

Escala de Contexto de Trabalho	Alfa Cronbach	Itens	Definição
Condições de trabalho	0,90	05	Representações relativas ao suporte instrumental disponibilizado no contexto organizacional; condições físicas, materiais, instrumentais e suporte que influenciam a atividade de trabalho e colocam em risco a segurança física.
Organização do trabalho	0,73	05	Representações relativas às exigências de gestão presentes no contexto organizacional: variáveis de tempo, controle, traços das tarefas, sobrecarga e prescrição (normas) que influenciam a atividade de trabalho.
Relações socioprofissionais de trabalho	0,89	05	Representações relativas às relações sociais vivenciadas no contexto organizacional: relações com os pares, com as chefias, comunicação, ambiente harmonioso e conflitos que influenciam a atividade de trabalho.
Reconhecimento e	0,91	06	Representações relativas às práticas de

crescimento profissionais			reconhecimento no trabalho e as possibilidades de desenvolvimento profissional.
Uso da informática	0,86	08	Representações relativas à qualidade de funcionamento do suporte de informática disponibilizado no contexto organizacional.

Fonte: De “Qualidade de Vida no Trabalho. Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores” de M. C. Ferreira, 2016, Paralelo 15.

Para descrever a intenção de rotatividade e para explorar a ótica dos servidores sobre a razões para tal, primeiro foi apresentado um item fechado: “Qual a sua intenção de deixar a organização?”. A escala de resposta variava de 0 a 10, sendo que o zero representa nenhuma intenção e 10 uma máxima intenção. Aos respondentes que indicaram uma intenção igual ou maior que cinco na escala de resposta, foi acrescida uma questão aberta: “Qual o principal motivo para sua intenção de deixar a UnB?”, a fim de identificar outras razões relacionadas ou não as dimensões estruturantes de QVT.

### 3.4 Procedimentos de coleta e tratamento de dados

O questionário foi disponibilizado virtualmente, em site específico para este fim, para os servidores, entre os meses de maio e junho de 2017. Os e-mails institucionais dos servidores foram disponibilizados pelo setor responsável da UnB, mediante autorização prévia da Reitoria. Foi encaminhado ao servidor via *e-mail* uma carta convite para participação, com uma breve descrição da pesquisa acadêmica, instruções para preenchimento e o link para responder ao questionário.

A parte quantitativa do questionário foi respondida integralmente pelos 264 servidores. Contudo, essa parte do instrumento foi apresentada de forma que o respondente não poderia deixá-la em branco. No entanto, os respondentes poderiam interromper a sua participação a qualquer momento. Não houve necessidade de identificação na pesquisa, preservando-se, assim, a identidade dos respondentes.

Os dados oriundos dos questionários foram transferidos para o programa *Statistical*

*Package for Social Sciences* (SPSS) a fim de proceder à análise estatística descritiva. Para a análise inferencial foi utilizado o *software* R e para análise qualitativa o *Iramuteq*.

### 3.5 Amostra e participantes

Na presente pesquisa, a população constitui-se pelos 3.260<sup>1</sup> servidores técnico-administrativos em educação (TAE) lotados na Universidade de Brasília. Os servidores TAE compõem a área meio e área-fim da universidade, lotados nas unidades administrativas e laboratórios acadêmicos. Optou-se por não incluir os servidores docentes nesta pesquisa em razão das diferenças legais e administrativas que envolvem essas duas carreiras.

Para este estudo, a amostra, subgrupo da população, caracteriza-se como não-probabilística e por conveniência (adesão), utilizando-se coleta *online* (pela internet). A amostra foi considerada por conveniência e acessibilidade visto que contempla a seleção de elementos de forma voluntária, que estavam mais disponíveis para tomar parte do estudo e que pudessem oferecer as informações necessárias (Hair, Babin, Money & Samouel, 2005).

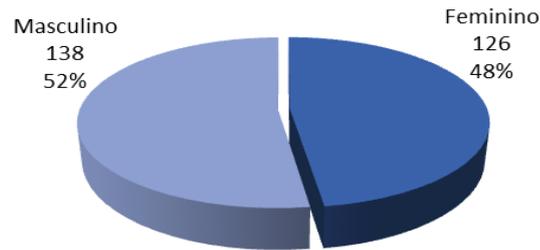
Sobre a representatividade da amostra, pelo cálculo de amostragem aleatória simples, com intervalo de confiança de 90% e erro admitido de 5%, o N representativo para a população de 3.260 é de 250 participantes.

Em termos de dimensionamento da amostra, para utilização de Modelagem de Equações Estruturais, o número mínimo de elementos que compõem a amostra deve ficar entre 100 e 150, quando se utiliza a estimação de máxima verossimilhança no cálculo dos parâmetros (Hair, Block, & Babin, 1998). O número da amostra alcançou 264 respondentes, atendendo dessa forma esse requisito. As principais características serão descritas a seguir.

Quanto ao gênero observa-se uma discreta predominância de respondentes do sexo masculino, conforme observa-se na Figura 8.

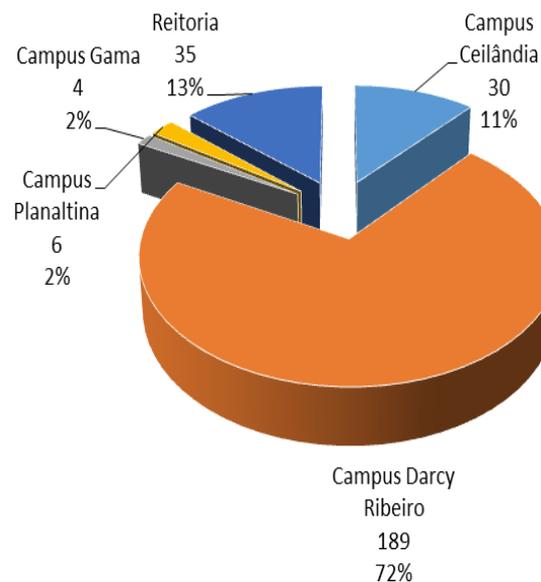
---

<sup>1</sup> Dado extraído do Boletim Estatístico da Universidade de Brasília. Disponível em: <[http://www.dgp.unb.br/images/stories/media/2017/forca\\_trab\\_jan.pdf](http://www.dgp.unb.br/images/stories/media/2017/forca_trab_jan.pdf)> Acesso em 12/02/2017.



**Figura 8.** Distribuição dos participantes por gênero

Com relação a distribuição dos respondentes entre os Campi e a Reitoria, observa-se que a maioria está lotada no Campus Darcy Ribeiro (72%), como mostra a Figura 9.



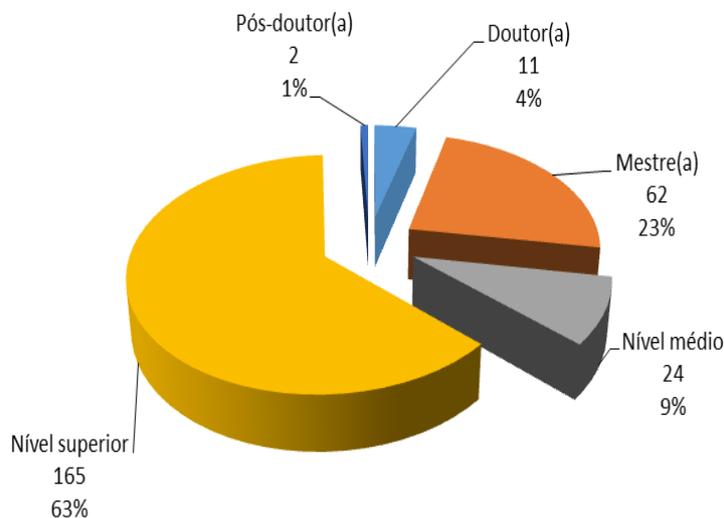
**Figura 9.** Distribuição dos participantes por lotação

Quanto ao cargo ocupado pelos respondentes, à maioria ocupa cargo de Assistente em Administração (25%), cargo com atividades de nível médio de escolaridade. Em seguida, 10,2% ocupam o cargo de Administrador, 8,3% de Técnico de Laboratório e 7,2% de Secretário Executivo. Esses dados estão expostos na Tabela 9.

Tabela 9  
**Distribuição dos participantes por cargo**

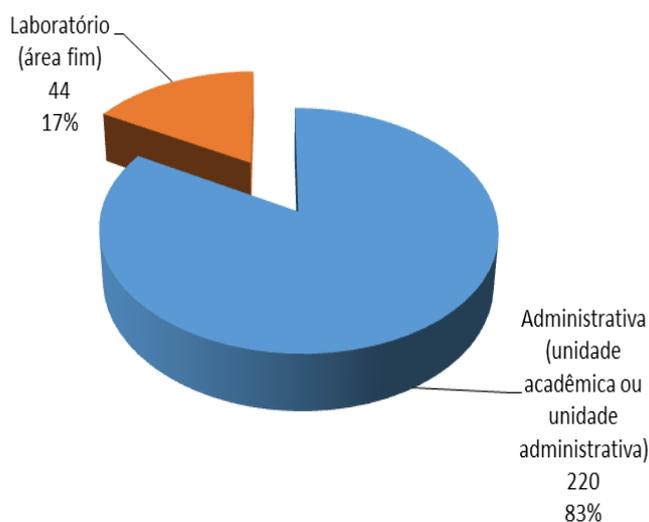
<b>Cargo</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Assistente em Administração	67	25,4
Administrador	27	10,2
Técnico de Laboratório	22	8,3
Secretário Executivo	19	7,2
Bibliotecário	15	5,7
Analista de Tecnologia da Informação	11	4,2
Arquiteto e Urbanista	6	2,3
Arquivista	6	2,3
Psicólogo	6	2,3
Auxiliar em Administração	3	1,1
Economista	3	1,1
Químico	3	1,1
Revisor de Textos	3	1,1
Técnico em Eletrônica	3	1,1
Técnico em Tecnologia da Informação	3	1,1
Veterinário	3	1,1
Vigilante	3	1,1
Assistente Social	2	,8
Biólogo	2	,8
Jornalista	2	,8
Médico	2	,8
Recepcionista	2	,8
Técnico em Secretariado	2	,8
Analista de Sistemas	1	,4
Auxiliar de Processamentos de Dados	1	,4
Contador	1	,4
Contínuo	1	,4
Enfermeiro	1	,4
Engenheiro	1	,4
Engenheiro Civil	1	,4
Estatístico	1	,4
Farmacêutico	1	,4
Nutricionista	1	,4
Pedagogo	1	,4
Produção Audiovisual	1	,4
Produtor Cultural	1	,4
Programador Visual	1	,4
Técnico Eletroeletrônico	1	,4
Técnico em Arquivo	1	,4
Técnico em Audiovisual	1	,4
Técnico em Cinematografia	1	,4
Técnico em Contabilidade	1	,4
Técnico em Mineração	1	,4
Técnico em Telecomunicações	1	,4
Tecnólogo em Recursos Humanos	1	,4

Quanto à escolaridade 63% dos respondentes possuem nível superior, 23% possuem mestrado, 9% nível médio, 4% doutorado e 1% pós-doutorado.



**Figura 10.** Distribuição dos participantes por nível de escolaridade

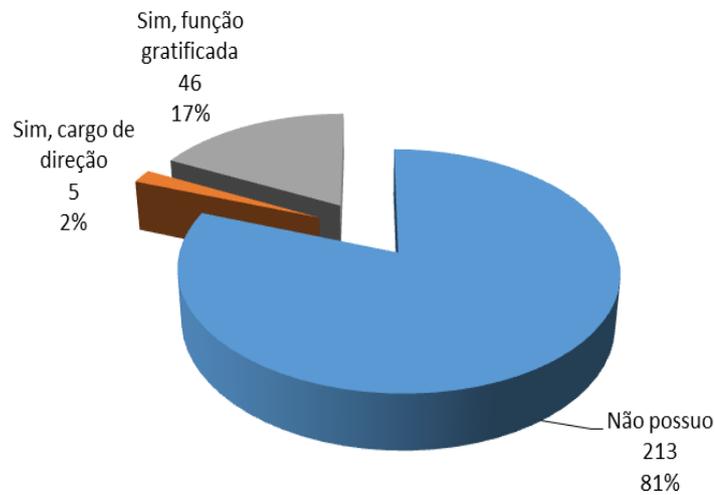
Quanto à natureza da área de atuação a maioria por respondentes atuam na área administrativa (83%), em unidades acadêmicas ou administrativas.



**Figura 11.** Distribuição dos participantes por área

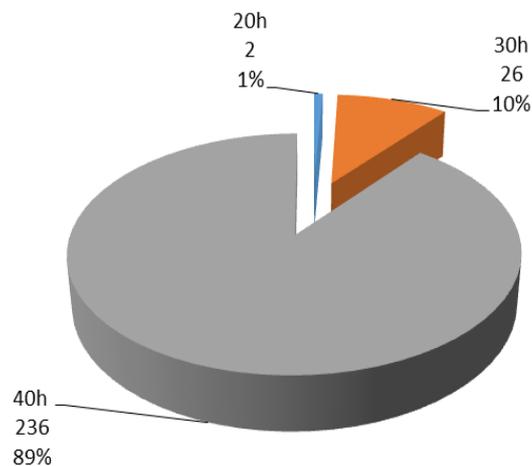
Quanto à ocupação dos respondentes em cargos de direção ou função, apenas 17%

atuam em funções gratificadas e 2% em cargos de direção. A maioria dos respondentes não ocupa cargos de direção ou função (81%).



**Figura 12.** Distribuição dos participantes por função/direção

Quanto a jornada de trabalho, 89% dos respondentes cumprem 40h semanais, enquanto que 10% cumprem jornada de 6h e 1% de 20h.



**Figura 13.** Distribuição dos participantes por carga de jornada de trabalho

Os respondentes também apresentam média de idade de 39 anos (desvio padrão de 10,75). Tempo médio de trabalho na UnB de 10 anos (desvio padrão 11,13). E tempo médio de trabalho no serviço público de 12 anos (desvio padrão 10,92).

Tabela 10

**Distribuição dos respondentes por idade, tempo de serviço na UnB e tempo no serviço público**

	Média	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo	Mediana
Idade	39,19	10,75	22	67	36
Tempo na UnB	10,75	11,13	0	43	7
Tempo no serviço público	12,59	10,92	0	43	8

**3.6 Procedimentos de tratamento e análise dos dados**

Conforme recomendado por Hair, Anderson, Tatham & Black (2009) foi realizada uma análise exploratória e de preparação para a análise multivariada, que consistiu em uma análise de normalidade e *outliers* (valores extremos). Foi realizado o teste *Kolmogorov-Smirnov* para aferição do grau de normalidade. Constatou-se que os dados não apresentam normalidade. Por essa razão, adotou-se o método Máxima Verossimilhança - ML para estimação dos parâmetros do modelo, utilizando-se erros-padrão robustos e o teste estatístico de *Satorra-Bentler*, em virtude da violação ao pressuposto de normalidade dos dados.

Em seguida, procedeu-se a investigação quanto à presença de *outliers* multivariados, valores que diferem substancialmente da média e da maioria dos dados, pelo método da distância Mahalanobis  $p < 0,001$  foi eliminado 1 *outlier*. Portanto, tem-se uma amostra final de 263 sujeitos.

A partir dessas análises preliminares, foram executadas as análises descritivas (média, frequência, desvio-padrão, percentual, entre outras).

No que tange a parte qualitativa do estudo, a análise foi feita com o auxílio do aplicativo *Iramuteq* (*Interface de R pour les analyses multidimensionnelles de textes et de questionnaires*), que permite realizar análise estatística de dados textuais e sobre tabelas, indivíduos ou palavras, e assim identificar as informações essenciais das respostas às questões abertas a fim de extrair classes temáticas estruturadoras do discurso (NTED). Ele quantifica para extrair as estruturas significantes mais fortes do texto. O pressuposto é que tais estruturas

lexicais estão intimamente relacionadas por meio da distribuição das palavras em um texto e essa distribuição não se dá por acaso (Ferreira, 2016).

Por fim, adotou-se a técnica estatística multivariada Modelagem de Equações Estruturais, para testar a relação entre as variáveis do estudo, QVT e intenção de rotatividade, a fim de responder ao objetivo geral deste estudo. Devido à complexidade desse método, na próxima seção, serão descritos os procedimentos adotados na MEE.

### *3.6.1 Modelagem de Equações Estruturais (MEE)*

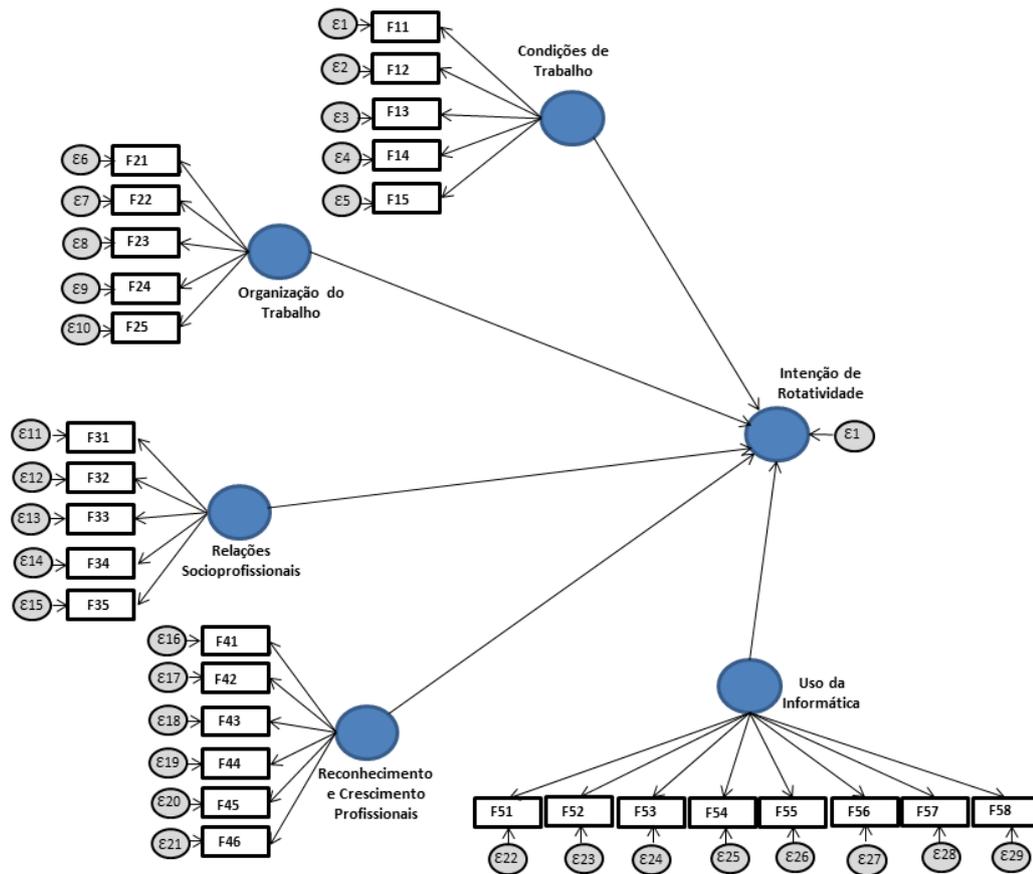
A Modelagem de Equações Estruturais (MEE) é um conjunto de técnicas estatísticas que permitem, simultaneamente, explicar relações entre uma ou mais variáveis independentes, contínuas ou discretas, e uma ou mais variáveis dependentes, contínuas ou discretas, sejam estas latentes ou observadas (Ullman, 2006). As variáveis latentes (também chamadas de construtos) são medidas não diretamente observadas, ou seja, que derivam de indicadores observáveis (variáveis que são medidas), como, por exemplo, os itens de uma escala de comportamento organizacional (Pilati & Laros, 2007).

A MEE tem como base a representação da matriz de covariância populacional por meio da covariância da amostra observada com base nas imposições de parâmetros determinados pelo pesquisador (Ullman, 2006). Se o modelo proposto for admissível, as covariâncias dos dados amostrais reproduzirão os dados populacionais associados ao conjunto de parâmetros do modelo estrutural. E nesse caso, os resíduos ou erros serão reduzidos (Pilati & Laros, 2007).

Dois pressupostos são fundamentais para utilização da MEE, quais sejam: a) que as medidas utilizadas pelo pesquisador tenham boa qualidade psicométrica; e b) que os modelos teóricos sejam sólidos e fundamentados em pesquisas anteriores que permitam ao pesquisador definir as relações entre as variáveis com propriedade (Pilati & Laros, 2007). Nesse sentido, a escolha da MEE, como técnica para análise dos dados da presente pesquisa, se deu pela

possibilidade de examinar, simultaneamente, as relações entre as dimensões da qualidade de vida no trabalho e a intenção de rotatividade dos servidores da UnB. Tais relações encontram fundamentação teórica nos estudos de Ferreira (2016), Almalki, FitzGerald e Clark (2012), Zambada e Gomez (2012), Huang, Lawler e Lei (2007), Mosadeghrad, Ferlie e Rosenbergnas (2011), Mosadeghrad (2013) e Mosadeghrad (2013a), Zhao, Sun, Cao, Duan, Fan, e Liu (2013), Hassan (2014), Rostiana (2017), Selander e Ruuskanen, (2016), Sharma e Jyoti (2013), Chinomona e Dhurup (2013) e Chan e Wyatt (2007).

A especificação do modelo MEE é realizada por meio de uma representação gráfica ou pictórica, e é fundamental, pois permite que o pesquisador demonstre o conjunto de relações possíveis entre as variáveis (Ullman, 2006). A especificação envolve dois modelos, a saber: o modelo de mensuração – como os construtos são representados, ou seja, a relação entre as variáveis latentes, e o modelo estrutural – como os construtos se relacionam entre si (Hair *et al.*, 2009). Embora, não seja o objetivo deste trabalho testar o modelo de mensuração das variáveis do estudo fazendo sua validação confirmatória, esse procedimento é importante para determinar a aceitabilidade de um modelo MME. Figura 14, que representa o modelo da presente pesquisa.



**Figura 14.** Especificação do modelo de pesquisa – MEE

Os círculos identificam as variáveis latentes do modelo, os retângulos ou quadrados indicam as variáveis observadas, e os erros associados a cada variável observada é representado pela letra “e”. Dessa forma, as variáveis latentes estão vinculadas às variáveis observadas, uma vez que as variáveis latentes são mensuradas por fenômenos observáveis do campo de investigação. Por exemplo, os itens da escala são os indicadores observáveis dos construtos latentes (Pilati & Laros, 2007).

As linhas com setas direcionais ou não-direcionais indicam relações entre variáveis e a ausência delas em algumas variáveis implica que nenhuma hipótese de relacionamento direto foi feita. As variáveis dependentes são também denominadas endógenas, e recebem as setas unidirecionais (ex., a variável “intenção de rotatividade”). As variáveis independentes, por sua vez, são também denominadas exógenas, de onde saem as setas unidirecionais (ex., a

variável “condições de trabalho”). Uma linha com uma seta em ambas as extremidades indica uma covariância entre as duas variáveis sem direção implícita (Ullman, 2006).

Essas relações (parâmetros) traçadas entre as variáveis determinam se o modelo é recursivo ou não-recursivo. O modelo recursivo é composto por relações unidirecionais, conforme representado pela Figura 14. Os modelos não-recursivos são caracterizados por relações recíprocas ou de dupla determinação, representadas por setas retas bidirecionais ou por duas setas unidirecionais entre duas variáveis (Pilati & Laros, 2007).

O método a ser empregado para estimação dos parâmetros varia conforme a matriz escolhida para pesar as diferenças entre a matriz estimada da população e a matriz da amostra. Para a escolha do método mais adequado, é importante considerar o tamanho da amostra disponível, a normalidade dos dados e a admissão de independência entre os erros estimados do modelo (Ullman, 2007).

São frequentemente observados na literatura especializada quatro métodos de estimação de parâmetros em MEE: a) Quadrados Mínimos Não-Ponderados (ULS); b) Quadrados Mínimos Ponderados (GLS); c) Máxima Verossimilhança (ML) e d) Método Assintótico Isento de Pressupostos de Distribuição (ADF) (Pilati & Laros, 2007). O ML gera resultados confiáveis diante de moderadas violações da normalidade, além de produzir melhores resultados nos diversos índices de ajustes utilizados para a avaliação na MEE. Nesse sentido, o método mais conhecido para corrigir o teste estatístico do modelo ( $\chi^2$ ) é o chamado teste estatístico de *Satorra-Bentler*. Seu método redimensiona o valor do  $\chi^2$  baseado no ML por um montante que reflete o grau de achatamento (Hair *et al.*, 2009). Por essa razão, na presente pesquisa adotou-se o método Máxima Verossimilhança - ML para estimação dos parâmetros do modelo, mas utilizando-se erros padrão robustos e o teste estatístico de *Satorra-Bentler*, em virtude da violação ao pressuposto de normalidade dos dados. Quanto ao dimensionamento da amostra o ML funciona bem para amostras entre 200 a 500 indivíduos

(Pilati & Laros, 2007). Portanto, atende a amostra deste estudo.

Após essa definição da estimação dos parâmetros, se faz necessário verificar o ajuste do modelo de mensuração para que o modelo de equações estruturais possa ser testado. Esse processo de aferição do modelo de mensuração é conhecido como análise fatorial confirmatória (AFC) (Pilati & Laros, 2007). O objetivo de avaliar o ajuste do modelo é verificar se as associações entre as variáveis observáveis e latentes do modelo estimado refletem adequadamente os dados da amostra (Weston & Gore, 2006).

Vários índices podem ser considerados para análise do modelo de mensuração, dentre eles: a) índices de ajuste comparativo (NFI, NNFI, IFI, CFI, RMSEA), que buscam comparar o modelo estimado com outros modelos independentes; b) índice de ajuste absoluto (MFI), que avalia o modelo estimado sem compará-lo com outros modelos alternativos; c) índices de proporção da variância explicada (GFI, AGFI), que consideram a proporção de variância explicada pela matriz de covariância estimada da população em relação à amostra; d) índices de parcimônia do modelo testado (PGFI, AIC, CAIC), que avaliam o quão parcimonioso é o modelo pela proporção do número de parâmetros estimados e o número de dados não redundantes na matriz de covariância; e e) índices de ajuste baseados em resíduos ou erros (RMR, SRMR), que buscam avaliar a distância entre os parâmetros estimados do modelo e os dados da matriz de covariância ou correlação da amostra (Ullman, 2007).

Pilati & Laros (2007) sugerem aos pesquisadores selecionar um número específico de índices de acordo com os objetivos do estudo. Dessa forma, na Tabela 11, estão descritos os índices utilizados na presente pesquisa.

Tabela 11

**Índices de ajuste utilizados na pesquisa**

<b>Índice</b>	<b>Definição</b>	<b>Parâmetro</b>
Qui-quadrado ( $\chi^2$ ) – Índice Absoluto	Avalia o ajuste geral do modelo à matriz dos dados (Ullman, 2006; Hair <i>et al.</i> , 2005).	>0,05
CFI – Índice de	Compara o $\chi^2$ de modelos independentes com o $\chi^2$ do modelo em teste. Apresenta desempenho satisfatório	$\geq 0,90$

Ajuste Comparativo	também para pequenas amostras. (Ullman, 2007; Kline, 2015).	
RMSEA – Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação	Testa o ajuste próximo do modelo por meio da comparação entre o modelo em teste e um modelo saturado com o mesmo conjunto de dados. (Ullman, 2007; Kline, 2015).	< 0,08
AIC – Critério de Informação Akaike	Diz respeito ao grau de parcimônia do modelo testado. Informa a adequação do modelo por meio de uma relação entre o número de parâmetros estimados e o número de pontos de dados na matriz de covariâncias. Os graus de liberdade do modelo devem ser considerados para a análise desse índice (Ullman, 2006).	Valores positivos menores
SRMR – Standardized Root Mean Square Residual	Índice de ajuste baseado em resíduos. Avalia a distância entre os elementos preditos por meio da estimação dos parâmetros do modelo e os dados observados na matriz de covariâncias. Nesse último caso, esperam-se valores próximos de zero como indicadores de ajuste do modelo (Ullman, 2006; Hu & Bentler, 1999).	≤ 0,08

No próximo capítulo, serão apresentados e discutidos os resultados encontrados na presente pesquisa, observando os objetivo geral e específicos traçados e levando-se em conta a teoria apresentada no referencial teórico.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Neste Capítulo serão apresentados e discutidos os resultados obtidos. Inicialmente, serão apresentados os resultados da análise quantitativa descritiva e inferencial, seguido dos resultados da análise multivariada. Por fim, serão apresentados e discutidos os resultados da análise qualitativa.

### **4.1 A percepção de qualidade de vida no trabalho pela ótica dos servidores**

Com base na cartografia psicométrica, a avaliação da qualidade de vida no trabalho pelos servidores apresentou uma média global de 5,36, com desvio padrão de 0,96. Esse resultado encontra-se na zona de transição com tendência positiva; é indicador de uma “situação limite”, com coexistência de representações de bem-estar e mal-estar no trabalho (Ferreira, 2016). Nesse sentido, o resultado demanda atenção dos gestores quanto à QVT dos trabalhadores, pois parecem existir vários aspectos do contexto de trabalho que podem ser melhorados.

O resultado vai ao encontro de outros estudos brasileiros realizados com outras organizações públicas e que utilizaram o mesmo instrumento. Por exemplo, nos estudos de Medeiros (2011), Lemos (2017), Silva (2016), Pacheco (2016), Carmo (2014), Figueira (2014), Fernandes (2013), Andrade (2011), Pacheco (2011) e Branquinho (2010) também observaram pontuações moderadas de QVT com valores de média variando de 5,56 a 6,64.

Nas próximas seções, são apresentados os resultados acerca das dimensões estruturantes da QVT.

#### *4.1.1 Dimensão condições de trabalho*

A pontuação média global para condições de trabalho foi de 5,42, com desvio padrão de 2,37. Todos os itens do referido fator encontram-se na zona de transição, em que predominam representações de bem-estar e mal-estar, com exceção do item referente à

iluminação do ambiente que se encontra na zona de bem-estar moderado.

Tabela 12

**Descrição dos itens: condições de trabalho**

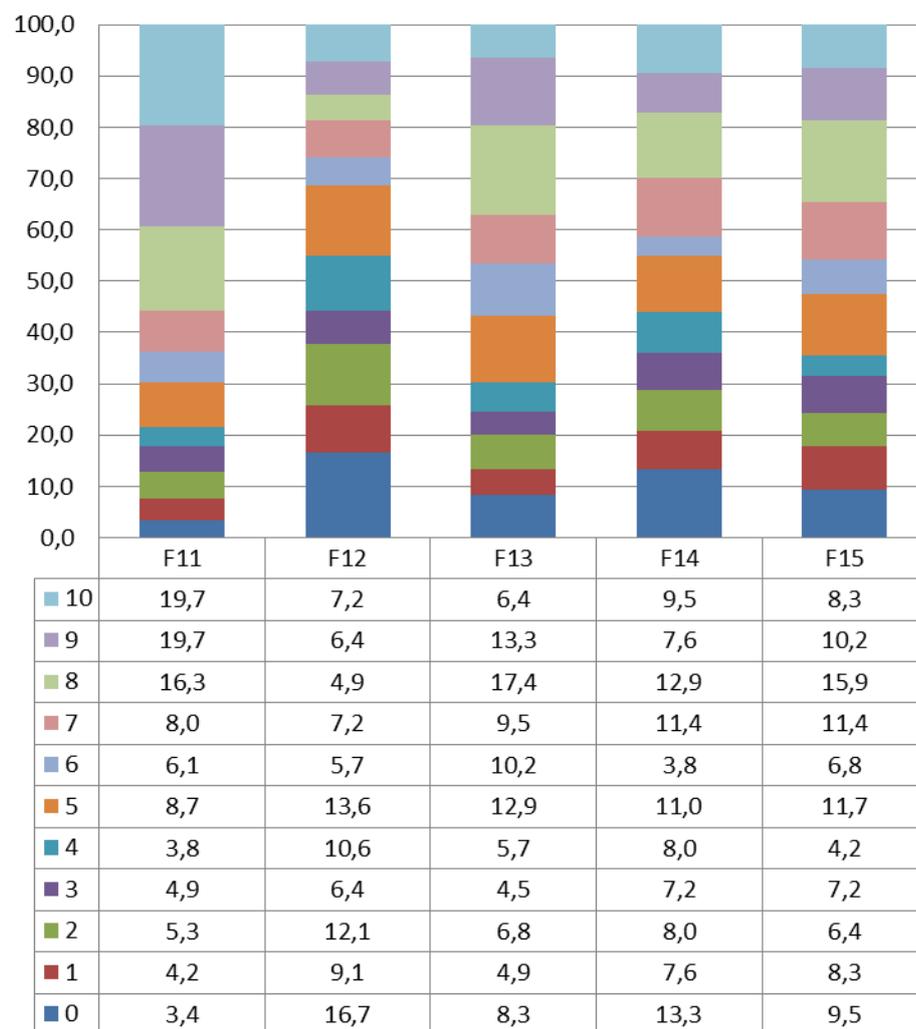
<b>Nº do Item</b>	<b>Fator/Item</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>	<b>Zona</b>
	Condições de Trabalho	5,42	2,37	Zona de transição (tendência positiva)
F11	O nível de iluminação é suficiente para executar as atividades	6,85	2,96	Bem-estar moderado
F12	Na UnB, as condições de trabalho são satisfatórias	4,17	3,16	Zona de transição (tendência negativa)
F13	O posto de trabalho é adequado para realização das tarefas	5,70	3,00	Zona de transição (tendência positiva)
F14	O espaço físico é satisfatório	5,00	3,29	Zona de transição
F15	O mobiliário existente no local de trabalho é adequado	5,41	3,18	Zona de transição (tendência positiva)

O estudo realizado por Medeiros (2011) com atendentes de agências municipais de atendimento ao público relatou que essa dimensão foi avaliada na zona de mal-estar moderado, ou seja, um resultado mais negativo se comparado ao presente estudo.

Outros estudos no setor público demonstram avaliações mais positivas sobre essa dimensão da QVT. São exemplos os estudos com trabalhadores de uma universidade pública (Santos, 2014), com servidores de uma empresa pública de tecnologia da informação (Pacheco, 2016), do poder judiciário (Carmo, 2014; Fernandes, 2013; Andrade, 2011; Lemos, 2017), de uma agência de fomento vinculada a um órgão público (Figueira, 2014), de uma agência reguladora (Pacheco, 2011), com professores da educação infantil e ensino fundamental da rede municipal de Unaí/MG (Branquinho, 2010). Os resultados dos referidos estudos apresentam médias variando entre 6,03 e 7,86, portanto, na zona de bem-estar moderado. O estudo realizado por Silva (2016) com servidores de uma agência de fomento vinculada a um órgão público encontrou média de 8,4 para este fator, portanto, na zona de bem-estar intenso. Mediante a comparação entre os presentes achados e os estudos

anteriormente mencionados, é possível discutir a existência de discrepância das condições de trabalho entre a UnB e outras organizações do setor público, além da necessidade de investimentos nessa dimensão.

A Figura 15 apresenta em termos percentuais, a distribuição da frequência relativa de cada um dos 5 itens do fator condições de trabalho, o que possibilita visualizar a distribuição da avaliação dos servidores acerca de cada item, em termos percentuais. Os valores variaram entre 0 (discordo totalmente) e 10 (concordo totalmente).



**Figura 15.** Distribuição da frequência dos itens do fator condições de trabalho

Quanto ao item F12 acerca das condições de trabalho de uma forma geral, 54,9% dos respondentes indicaram uma pontuação abaixo de 5, ou seja, para mais da metade dos

respondentes é um aspecto crítico para a Universidade. Sobre o item F13, que se refere à adequação do posto de trabalho para a realização das tarefas, nota-se que 30,2% dos servidores percebem como inadequados os postos de trabalho, avaliando esse item abaixo de 5 na escala. No que tange o espaço físico, item F14, quase metade dos servidores, isto é, 44% percebe o espaço físico como insatisfatório. E sobre a adequação do mobiliário, item F15, 35,6% dos respondentes o avalia como inadequado.

Embora a média global desse fator esteja na zona de transição com tendência positiva, é uma dimensão que merece atenção dos gestores da organização estudada e ainda pode potencializar vivências de mal-estar no trabalho. Uma vez que a vivência da QVT depende de condições de trabalho que sejam apropriadas, convenientes, oportunas e ajustadas às situações de trabalho. A operacionalização da noção de competência profissional não depende somente dos pressupostos “saber fazer” e do “saber ser”, é imprescindível os pressupostos do “ter para fazer” e, dispondo dos meios necessários, o “poder fazer” (Ferreira, 2016).

Cabe ressaltar que o gerenciamento das condições de trabalho, do ponto de vista de subsidiar a infraestrutura necessária e adequada, dependem de questões orçamentárias, e no caso da Universidade, que é pública, seu principal órgão financiador é o Governo Federal. Apenas uma pequena parcela do orçamento se dá por arrecadação própria de acordo com o Relatório de Gestão da UnB (2016), o qual demonstra a insuficiência dos recursos oriundos do tesouro. Assim, a receita própria tem representado uma fonte complementar para assegurar o alcance dos propósitos institucionais. A restrição de recursos por parte do Governo Federal, em função da atual conjuntura econômica e baixo crescimento do país, tem limitado o investimento da Universidade em infraestrutura física e tecnológica, que atenda o novo contexto sociocultural, restringindo também a utilização de recursos para o custeio das despesas e manutenção das atividades em andamento. Nesse sentido, aumentar a arrecadação própria participando de editais de fomento e com projetos financiados por órgãos externos,

por exemplo, pode ser uma possibilidade de arcar com as melhorias das condições de trabalho na Universidade.

#### 4.1.2 Dimensão organização do trabalho

Os itens do fator organização do trabalho também se encontram, em sua maioria, na zona de transição, com tendência positiva. O fator apresenta média global de 5,89 e desvio padrão de 2,18. O item mais bem avaliado refere-se ao tempo para executar o trabalho com zelo, média 6,83 e desvio padrão 2,85. O item mais mal avaliado refere-se à cobrança por resultados, média 5,13 e desvio padrão 2,86.

Tabela 13

#### Descrição dos itens: organização do trabalho

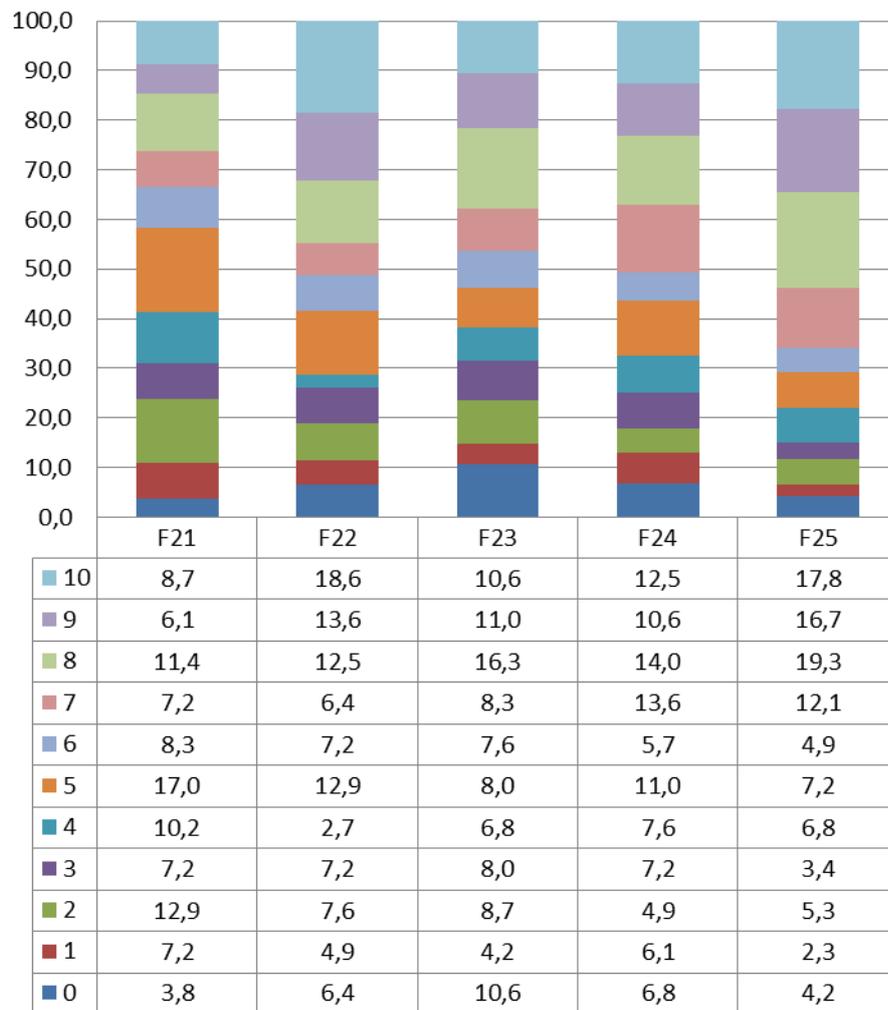
Nº do Item	Fator/Item	Média	Desvio-padrão	Zona
	Organização do Trabalho	5,89	2,18	Zona de transição (tendência positiva)
F21	Na UnB, a cobrança por resultados é adequada	5,13	2,86	Zona de transição (tendência positiva)
F23	Existe tempo para ter pausa de descanso no trabalho	6,13	3,22	Bem-estar moderado
F24	Posso executar o meu trabalho sem sobrecarga de tarefas	5,52	3,24	Zona de transição (tendência positiva)
F25	Posso executar o meu trabalho sem pressão	5,85	3,07	Zona de transição (tendência positiva)
F26	Na UnB, disponho de tempo para executar o meu trabalho com zelo	6,83	2,85	Bem-estar moderado

Resultados de pesquisas anteriores no contexto do setor público, de modo geral, apresentam resultados mais negativos para este fator. Os estudos realizados no contexto do poder judiciário (Fernandes, 2013; Carmo, 2014) observaram médias de 3,59 e 3,85, portanto, na zona de mal-estar moderado. Os estudos de Andrade (2011) e Lemos (2017) realizados em instituições do poder judiciário, de Pacheco (2011) em uma agência reguladora, de Figueira (2014) em uma de uma agência de fomento vinculada a um órgão público, de Medeiros

(2011) com atendentes das agências municipais de atendimento ao público, de Branquinho (2010) com professores da educação infantil e ensino fundamental da rede municipal de Unai/MG, de Pacheco (2016) com servidores de uma empresa pública de tecnologia da informação e de Santos (2014) com trabalhadores de uma universidade pública encontraram resultados com médias variando entre 4,13 e 5,96, portanto, na zona de transição, em que coexistem vivências de mal-estar e bem-estar. Apenas o estudo realizado por Silva (2016) em uma agência de fomento vinculada a um órgão público demonstrou resultado mais positivo, com média 6,64, na zona de bem-estar moderado. Se comparados, esses resultados demonstram que, de modo geral, a organização do trabalho parece ser um fator crítico no contexto do serviço público brasileiro.

Imagina-se que as novas demandas por desempenho e resultados oriundos das transições de modelos administrativos ao longo da história, as divergências entre legislação vigente e as normas implementadas, incongruências entre a cultura vigente e novas técnicas e ferramentas de gestão, contribuam para uma organização do trabalho pouco eficiente. A organização do trabalho nas instituições públicas torna-se um aspecto bastante complexo, que exige dos gestores habilidades para lidar com esse novo contexto.

A Figura 16 apresenta, em termos percentuais, a distribuição da frequência relativa de cada um dos 5 itens do fator organização do trabalho, o que possibilita visualizar a distribuição da avaliação dos servidores acerca de cada item, em termos percentuais. Os valores variaram entre 0 (discordo totalmente) e 10 (concordo totalmente).



**Figura 16.** Distribuição da frequência dos itens do fator organização do trabalho

Observa-se que apesar dessa dimensão estar avaliada pelos servidores na zona de transição com tendência positiva, ainda sim, alguns aspectos que a compõem podem ser fomentados para uma melhor percepção de QVT. O aspecto mais crítico refere-se à cobrança por resultados (F21), uma vez que 41,3% dos respondentes acreditam que a cobrança por resultados não é adequada. Da mesma forma, o tempo para pausa no trabalho (F23) para 38,3% dos respondentes é inexistente ou insuficiente. Santos (2014) argumenta que os trabalhadores das universidades brasileiras têm vivenciado essa realidade devido às exigências impostas com as transformações nos processos do trabalho e no sistema de gestão das universidades. Essas dificuldades são traduzidas como tensões e contradições vivenciadas

por eles diante da exigência da polivalência e da intensificação e sobrecarga de trabalho e, como consequências, surgem os desgastes físico e psíquico. Nesse sentido, os gestores precisam estar preparados para discutir esses aspectos com subordinados, pactuar metas e oferecer suporte, e desse modo, aperfeiçoar os aspectos fundamentais que constituem a organização do trabalho como produtor de bem-estar: as variáveis de tempo, os traços das tarefas, o papel do controle e a produtividade esperada (Ferreira, 2016).

#### 4.1.3 Dimensão relações socioprofissionais de trabalho

A avaliação das relações socioprofissionais de trabalho também se encontra na zona de transição, com tendência positiva. O fator apresenta média global 5,93 e desvio padrão 2,25, sendo assim, o fator da QVT mais bem avaliado pelos servidores. O item mais bem avaliado refere-se ao acesso à chefia imediata, média 7,60 e desvio padrão 2,93, enquanto que o item mais mal avaliado refere-se à comunicação entre os funcionários, média 4,81 e desvio padrão 3,29.

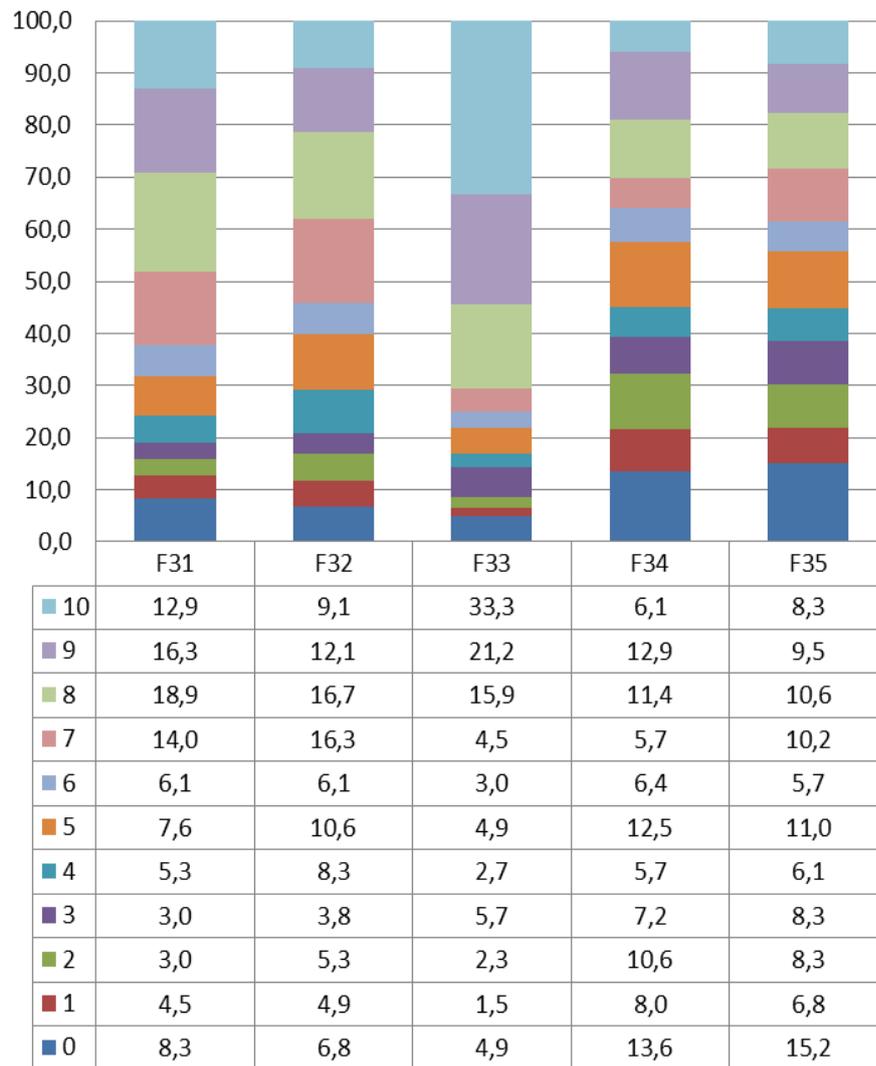
Tabela 14

#### Descrição dos itens: relações socioprofissionais de trabalho

Nº do Item	Fator/Item	Média	Desvio-padrão	Zona
	Relações Socioprofissionais de Trabalho	5,93	2,25	Zona de transição (tendência positiva)
F31	A convivência no ambiente de trabalho é harmoniosa	6,40	3,07	Bem-estar moderado
F32	Há confiança entre os colegas	5,97	2,95	Zona de transição (tendência positiva)
F33	É fácil o acesso à chefia imediata	7,60	2,93	Bem-estar moderado
F34	A comunicação entre funcionários é satisfatória	4,81	3,29	Zona de transição (tendência negativa)
F35	A distribuição das tarefas é justa	4,84	3,32	Zona de transição (tendência negativa)

Resultados de pesquisas realizadas em outras organizações do setor público e utilizando a mesma metodologia mostram percepções mais positivas sobre essa dimensão, apresentando médias superiores nas análises. Por exemplo, os estudos em instituições do poder judiciário brasileiro, realizados por Carmo (2014), Fernandes (2013), Andrade (2011) e Lemos (2017), com professores da educação infantil e ensino fundamental da rede municipal de Unai/MG realizado por Branquinho (2010), em uma agência de fomento vinculada à um órgão público realizado por Silva (2016), em uma empresa pública de tecnologia da informação realizado por Pacheco (2016), em uma universidade pública (Santos, 2014) e em uma agência reguladora realizado por Pacheco (2011) evidenciam bem-estar moderado dos servidores nesses contextos, pois apresentam médias globais variando de 6,87 a 7,44.

A Figura 17 apresenta em termos percentuais, a distribuição da frequência relativa de cada um dos 5 itens do fator relações socioprofissionais de trabalho, o que possibilita visualizar a distribuição da avaliação dos servidores acerca de cada item, em termos percentuais. Os valores variaram entre 0 (discordo totalmente) e 10 (concordo totalmente).



**Figura 17.** Distribuição da frequência dos itens do fator relações socioprofissionais de trabalho

Apesar de esse fator ter sido o mais bem avaliado pelos servidores e se encontrar na zona de transição com tendência positiva, há aspectos que devem ser aprimorados para uma melhor QVT dos servidores, especialmente no que tange à comunicação clara e objetiva (F34), considerando que 45,1% dos respondentes a avaliam como insatisfatória. A distribuição de tarefas (F35) também é um aspecto crítico, uma vez que 44,7% dos servidores não a consideram justa.

Esses são aspectos intrinsecamente gerenciáveis pela organização e dependem em sua maioria de reorganização interna e instituição de práticas mais eficazes. Um possível

levantamento e redimensionamento de pessoal seriam importantes para aprimorar a distribuição de tarefas, bem como um mapeamento de processos, o qual seria uma ferramenta eficaz para realocação de pessoal, nas áreas mais críticas da instituição. O estabelecimento de uma cultura e de meios físicos, que favoreçam uma comunicação interna eficiente, poderiam ser incrementados pela organização.

#### 4.1.4 Dimensão reconhecimento e crescimento profissional

Os itens deste fator apresentam média global de 4,63 e desvio padrão de 2,49. Desse modo, encontram-se na zona de transição com tendência negativa, ou seja, com tendência das representações de mal-estar. Essa dimensão foi aquela avaliada mais negativamente pelos respondentes. O item sobre o reconhecimento do trabalho pela sociedade recebeu a pior avaliação, com média 3,79 e desvio padrão de 3,05, encontrando-se na zona de mal-estar moderado. A possibilidade de ser criativo no ambiente de trabalho foi o aspecto mais bem avaliado, com média 5,42 e desvio padrão 3,36.

Tabela 15

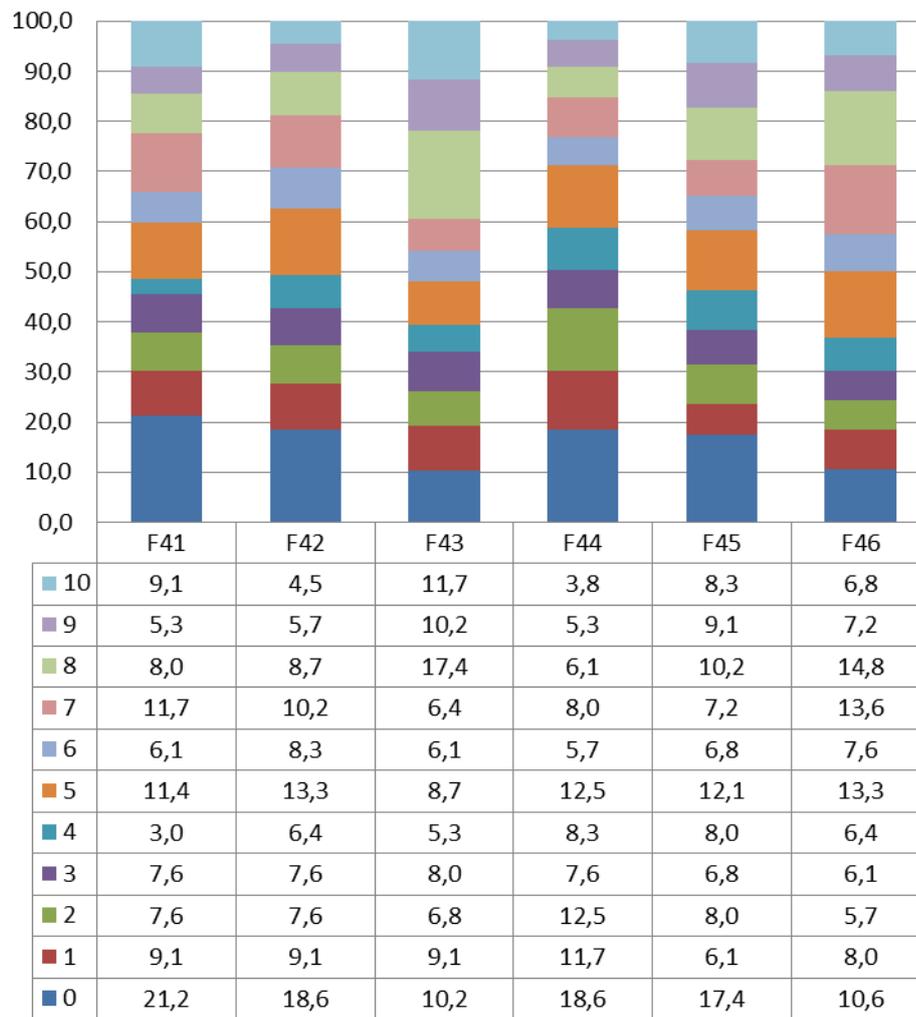
#### Descrição dos itens: reconhecimento e crescimento profissional

Nº do Item	Fator/Item	Média	Desvio-padrão	Zona
	Reconhecimento e Crescimento Profissional	4,63	2,49	Zona de transição (tendência negativa)
F41	A UnB oferece oportunidade de crescimento profissional	4,37	3,43	Zona de transição (tendência negativa)
F42	Na UnB, o resultado obtido com meu trabalho é reconhecido	4,27	3,15	Zona de transição (tendência negativa)
F43	Tenho a possibilidade de ser criativo no meu trabalho	5,42	3,36	Zona de transição (tendência positiva)
F44	A sociedade reconhece a importância do meu trabalho	3,79	3,05	Mal-estar moderado
F45	Na UnB, recebo incentivos de minha chefia	4,73	3,34	Zona de transição (tendência negativa)
F46	Na UnB, as atividades que realizo são fonte	5,22	3,08	Zona de transição

	de prazer		(tendência positiva)
--	-----------	--	----------------------

Esse aspecto parece ser um ponto crítico do setor público em geral, uma vez que esse resultado vai ao encontro de estudos anteriores sobre essa variável com servidores de outras carreiras públicas. Podemos citar, por exemplo, os estudos realizados por Medeiros (2011) com atendentes de agências municipais de atendimento ao público e por Santos (2014), com trabalhadores de universidade pública. A média para este fator foi de 4,71 e 4,63, respectivamente, indicando predominância das representações de bem-estar e mal-estar, na zona de transição. Outros estudos no poder judiciário brasileiro realizados por Carmo (2014), Andrade (2011) e Lemos (2017) também apresentam médias variando de 5,46 a 5,54. Apenas estudos realizados com professores da educação infantil e ensino fundamental rede municipal de Unaí/MG (Branquinho, 2010) demonstra bem-estar moderado dos servidores, com média na escala de 7,19.

A fim de aprofundar a estatística descritiva a Figura 18 apresenta em termos percentuais, a distribuição da frequência relativa de cada um dos 5 itens do fator reconhecimento e crescimento profissionais, o que possibilita visualizar a distribuição da avaliação dos servidores acerca de cada item, em termos percentuais. Os valores variaram entre 0 (discordo totalmente) e 10 (concordo totalmente).



**Figura 18.** Distribuição da frequência dos itens do fator reconhecimento e crescimento profissional

A dimensão reconhecimento e crescimento profissional foi a pior avaliada pelos servidores, pois se encontra na zona de transição com tendência negativa, por essa razão merece atenção dos gestores da Universidade. O aspecto mais crítico está associado ao reconhecimento da importância do trabalho pela sociedade (F44), o qual 58,7%, ou seja, mais da metade dos respondentes discordam que exista de forma satisfatória. O que temos observado sobre essa questão é que os servidores públicos de um modo geral, nos últimos tempos, têm sofrido em grau maior ou menor com o discurso sobre sua suposta ineficiência, fraca produtividade e até sobre sua verdadeira utilidade. O fato é que essas críticas, advindas de discursos políticos, da sociedade, da imprensa e do meio empresarial influenciam a

imagem que o próprio servidor tem de si mesmo, causando muitas vezes, sofrimento no trabalho, desmotivação e insatisfação. Quando se trata do reconhecimento dos resultados do trabalho do servidor pela instituição (F42), 49,3% dos respondentes também não percebem sua existência de forma satisfatória. O reconhecimento dos resultados tangíveis ou não, dos esforços e das competências constituem algumas dimensões dessa variável. Esse reconhecimento pode ocorrer em termos de retribuições financeiras ou simbólicas. Do ponto de vista simbólico, que parece mais tangível para a organização, para promover o reconhecimento, os gestores podem criar rotinas tais como consultar os servidores antes de tomar uma decisão e buscar compreender as necessidades de cada trabalhador e desenvolverem habilidades de dar e receber *feedback* (Bendassolli, 2012).

Sobre os demais itens do fator, observa-se que 48,5% dos respondentes não percebem oportunidades de crescimento ofertadas pela UnB (F41). A possibilidade de exercício da criatividade do ambiente no trabalho (F43) também não é percebida por 39,4% dos respondentes. O incentivo da chefia (F45) é crítico para 46,3% dos respondentes, bem como as atividades não são fonte de prazer (F46) para 36,8% dos respondentes. Ferreira (2016) argumenta que o reconhecimento e crescimento no trabalho precisam de dois requisitos básicos para que se concretizem: possibilidade de exercício pleno da criatividade e oportunidades concretas. Essas são diretrizes importantes em que gestores podem se balizar para implementação de suas ações. Em termos práticos, possibilitar a criatividade por meio da autonomia na realização das atividades pode proporcionar uma percepção mais positiva dos servidores sobre esse aspecto.

#### 4.1.5 Dimensão uso da informática

Pela avaliação dos respondentes o fator uso da informática encontra-se na zona de transição com tendência positiva, média 5,19 e desvio padrão 1,78, sendo o menor desvio padrão entre os fatores da QVT. O aspecto mais negativo refere-se ao funcionamento da rede

elétrica, média 3,25 e desvio padrão 3,22. O item mais bem avaliado refere-se à perda de dados no sistema utilizados, média 6,48 e desvio padrão 2,93.

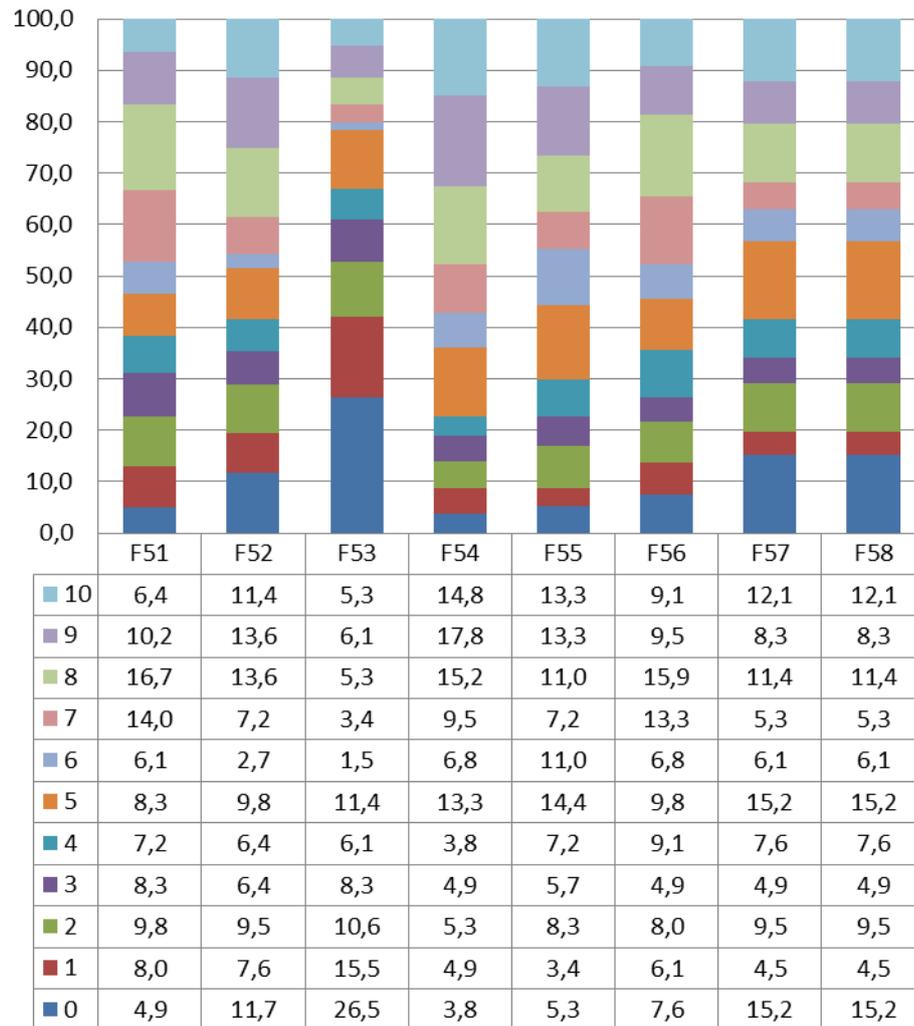
Tabela 16

**Descrição dos itens: uso da informática**

<b>Nº do Item</b>	<b>Fator/Item</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>	<b>Zona</b>
	Uso da Informática	5,19	1,78	Zona de transição (tendência positiva)
F51	Os aplicativos (softwares) que utilizo funcionam adequadamente	5,47	2,99	Zona de transição (tendência positiva)
F52	A conexão com a internet no meu posto de trabalho é eficiente	5,32	3,43	Zona de transição (tendência positiva)
F53	A rede elétrica é eficiente para o funcionamento da informática	3,25	3,22	Mal-estar moderado
F54	No sistema que opero não é frequente a perda de dados/informações	6,48	2,93	Bem-estar moderado
F55	Não há recebimento de dados indesejados no sistema que utilizo	5,93	2,98	Zona de transição (tendência positiva)
F56	Os equipamentos de informática (hardwares) que utilizo funcionam adequadamente	5,59	3,06	Zona de transição (tendência positiva)
F57	O funcionamento da intranet no meu posto de trabalho é eficiente	5,04	3,36	Zona de transição (tendência positiva)
F58	O serviço de assistência técnica em informática na UnB é satisfatório	4,45	3,16	Zona de transição (tendência negativa)

Os estudos realizados por Silva (2016) em uma agência de fomento vinculada a um órgão público e por Pacheco (2016) em empresa brasileira de tecnologia da informação relataram resultados mais positivos quanto à avaliação desse fator, com médias globais de 6,5, portanto, na zona de bem-estar moderado.

A Figura 19 apresenta em termos percentuais, a distribuição da frequência relativa de cada um dos 5 itens do fator Uso da Informática o que possibilita visualizar a distribuição da avaliação dos servidores acerca de cada item, em termos percentuais. Os valores variaram entre 0 (discordo totalmente) e 10 (concordo totalmente).



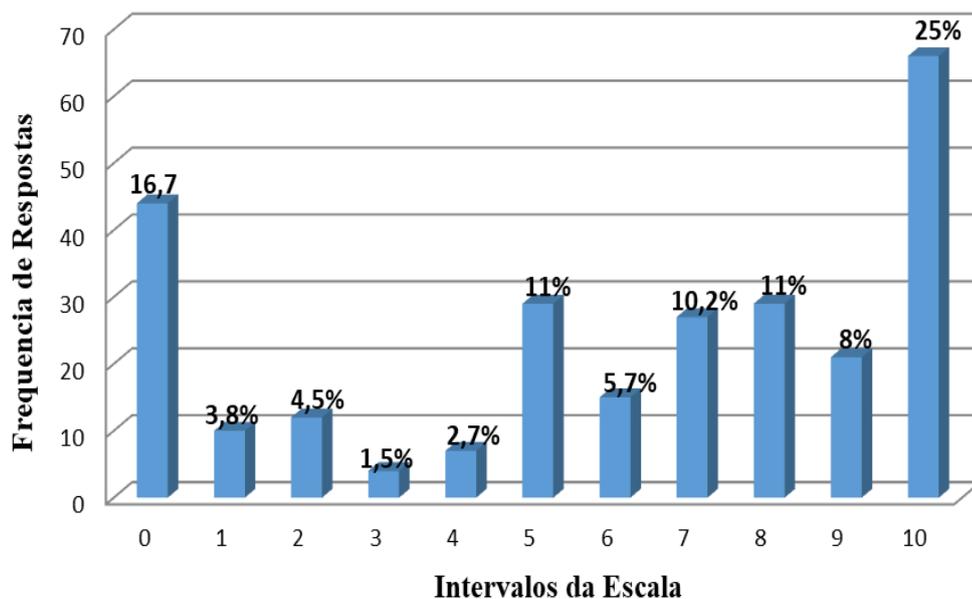
**Figura 19.** Distribuição da frequência dos itens do fator uso da informática

O aspecto mais crítico relacionado a esse fator refere-se à eficiência da rede elétrica para funcionamento da informática (F53), pois para 67% dos respondentes a rede elétrica é ineficiente. Outros fatores relacionados a conexão com a internet (F52), ao funcionamento da intranet e ao serviço de assistência técnica em informática são considerados insatisfatórios para mais de 41% dos respondentes. O funcionamento dos aplicativos (softwares) também não é adequado para 38,2% dos respondentes. Entende-se a complexidade que é gerenciar esses serviços, especialmente devido à extensão da Universidade, que além do Campus Darcy Ribeiro, conta com mais três Campi situados em cidades satélites do DF. Além do mais, a insuficiência de recursos já mencionada anteriormente, impede de certo modo, o investimento

em instalações e equipamentos que sejam mais eficientes. No entanto, esforços devem ser feitos a fim de proporcionar o uso da informática menos penoso para os servidores, tendo em vista, que essas ferramentas estão no cerne do processo de trabalho nas instituições modernas. Investimentos devem ser contínuos para que se tenha uma rede elétrica eficiente, equipamentos e sistemas que funcionem corretamente, internet que proporcione o trabalho ser executado de forma produtiva.

#### 4.2 Intenção de rotatividade dos servidores

O item sobre intenção de rotatividade apresenta média global de 5,98 e desvio padrão 3,65, indicando dentro da escala uma intenção mediana. No entanto, nota-se que o desvio padrão foi elevado o que indica que há subgrupos em torno da média, o que exige análise de distribuição de frequência para identificá-los. Pela análise da frequência observa-se que 44% dos respondentes possuem alta intenção de sair do emprego (pontos de 8 a 10 da escala), enquanto que 26,8% dos respondentes (pontos de 5 a 7 da escala) possuem intenção mediana de deixar a organização.



**Figura 20.** Distribuição dos respondentes para a intenção de rotatividade

Logo, conclui-se que mais da metade dos servidores respondentes consideram deixar a Universidade. Frente a esse achado, pode-se perguntar quais variáveis estariam relacionadas a essa intenção de rotatividade? Quais dessas variáveis seriam gerenciáveis pela UnB? Uma análise inferencial (teste de correlação de *Spearman*) envolvendo variáveis socioprofissionais como tempo e idade evidenciou que há correlação negativa entre o tempo de trabalho na UnB e a intenção de rotatividade ( $r = -0,401$ ;  $p = 0,000$ ) e a idade e intenção de rotatividade ( $r = -0,454$ ;  $p = 0,000$ ). Isso quer dizer que quanto menor o tempo de trabalho na UnB e mais jovem for o servidor, maior é a intenção de rotatividade. Esses resultados coadunam com os estudos realizados em outras organizações públicas por Pitts, Marvel e Fernandez (2011), Diógenes, Paschoal, Neiva e Meneses (2016), Oliveira, Cavazotte e Paciello (2013), Gamassou (2015) e Wynen, Op de Beeck e Hondeghem (2013).

Esse é um aspecto que pode ser explicado pelas discrepâncias salariais nas esferas do Governo Federal, pois os servidores mais jovens tendem a buscar melhores oportunidades, tendo em vista a pouca perspectiva no desenvolvimento da carreira dos servidores da UnB, conforme será observado na análise qualitativa desse estudo, especialmente, no que tange salários e benefícios e valorização da carreira. Parece ser um aspecto pouco gerenciável pela organização, tendo em vista que a equiparação das esferas não está sob seu gerenciamento.

Para os gestores, este é um resultado preocupante porque a rotatividade, e seus desdobramentos, como a diminuição do quantitativo de servidores, podem ocasionar uma descontinuidade e perda da qualidade dos serviços ofertados pela organização. Sabe-se que a reposição dessas vacâncias no setor público deve observar os procedimentos normativos e legais para realização de concurso público, que muitas vezes pode ser longo e dispendioso. Por essa razão, programar a realização de concursos públicos com base em indicadores de rotatividade pode auxiliar a organização a gerenciar melhor essa questão, impedindo que os postos de trabalho fiquem vacantes por longos períodos.

Outro ponto importante é investir em políticas e ações que favoreçam a permanência dos servidores na instituição, o que evitaria custos desnecessários com reposição de pessoal e prejuízos na prestação dos serviços. As próximas seções apresentam algumas variáveis relacionadas à intenção de rotatividade dos servidores e discute algumas implicações gerenciais para a organização.

### 4.3 As dimensões de contexto de trabalho da qualidade de vida no trabalho e a intenção de rotatividade

A MEE foi utilizada com o objetivo de testar a relação entre as dimensões de variáveis relacionadas ao contexto de trabalho e a intenção de rotatividade. O primeiro item a ser analisado é o ajuste do modelo de mensuração. A Tabela 17 apresenta os resultados dos índices de ajuste utilizados. Como se pode observar o modelo obteve bons índices de ajuste no que tange aos índices  $\chi^2$ , RMSEA e AIC, os índices CFI e TLI ficaram um pouco abaixo do limite inferior desejável. O índice RMSEA resultou em 0,061 dentro do intervalo de 0,055 a 0,067 ( $p < 0,05$ ), demonstrando um bom ajuste do modelo à matriz dos dados. Sobre os resíduos, o SRMR resultou em um valor abaixo de 1,0, que é considerado positivo.

Tabela 17  
**Resultados dos índices de ajuste do modelo**

Índice	Resultados	Parâmetro
Qui-quadrado ( $\chi^2$ )	860,919**	>0,05
CFI	0,862	$\geq 0,90$
RMSEA	0,061	< 0,08
AIC	40012,127	Valores positivos menores
SRMR	0,076	$\leq 0,08$

Nota. \*\*  $p < 0,000$ ; DF=420.

Isso feito, o próximo passo é analisar os resultados do modelo estrutural, tendo como variáveis exógenas as variáveis de contexto de trabalho, que estão na gênese do construto QVT (condições de trabalho, organização do trabalho, relações socioprofissionais,

reconhecimento e crescimento profissionais e uso da informática), e a variável endógena intenção de rotatividade. A Tabela 18 apresenta o modelo estrutural da MEE com os seus respectivos resultados:

Tabela 18

**Resultados dos índices de regressão**

	( $\beta$ )	Erro Padrão	Coefficiente de Regressão	P valor	Intervalo de Confiança (Inferior)	Intervalo de Confiança (Superior)
F1	0,248	0,128	1,935	0,053	-0,003	0,500
F2	-0,055	0,077	-0,713	0,476	-0,206	0,096
F3	0,026	0,109	0,237	0,812	-0,188	0,240
<b>F4</b>	<b>-0,747</b>	<b>0,101</b>	<b>-7,393</b>	<b>0,000</b>	<b>-0,944</b>	<b>-0,549</b>
F5	-0,033	0,152	-2,192	0,028	-0,631	-0,035
<b>TEMPUnB</b>	<b>-0,121</b>	<b>0,014</b>	<b>-8,857</b>	<b>0,000</b>	<b>-0,148</b>	<b>-0,093</b>

Constata-se, desse modo, que o preditor significativo para a intenção de rotatividade foi a dimensão reconhecimento e crescimento profissional, justamente aquele fator mais crítico e negativo na percepção dos servidores participantes. O tempo de trabalho na UnB é significativo no controle dessa relação. A Figura 21 sintetiza os resultados da análise de regressão, desvelando a quantidade da variância da variável dependente, no caso, intenção de sair, que é explicada pela variável dependente, nesse caso, o fator reconhecimento e crescimento profissional ( $R^2=46,2\%$ ), bem como o coeficiente de correlação padronizado, que representa a magnitude e a direção do relacionamento entre o preditor e a variável-critério. Conforme preceitua Cohen (1992), pode-se considerar um alto efeito, pois  $R^2 < 46,2\%$  e, ainda, uma alta correlação, pois  $0,1 < \beta < 0,30$ .



**Figura 21.** Síntese do modelo de predição

Esse resultado vai ao encontro do estudo realizado por Silva (2016) em uma agência vinculada a um órgão público, que por meio de análises inferenciais, utilizando uma amostra de servidores públicos, observou que a percepção crítica sobre esse fator pode contribuir para que o servidor tenha intenção de sair do emprego. A ausência de outros estudos realizados no setor público envolvendo essa variável não permite generalizar os resultados para outras carreiras públicas, no entanto, fornece dados preliminares para a investigação da importância do reconhecimento e crescimento profissionais para os servidores públicos.

Ferreira (2016) salienta que o reconhecimento se constitui uma condição prévia para que o crescimento profissional aconteça, na medida em que o sentimento de realização pessoal e de completude se materializam em um modo de retribuição vivenciada e não somente às vivências passageiras de bem-estar em face de um fato pontual de reconhecimento ocorrido no contexto de trabalho.

O reconhecimento no trabalho se faz presente quando os trabalhadores constatarem que: a dedicação à atividade é valorizada; a postura gerencial revela preocupação com o bem-estar, promove a participação e demonstra respeito e interesse pela equipe de trabalho; e o elogio e a retribuição monetária são os modos adotados de reconhecimento por resultados obtidos (Ferreira, 2016). Nesse sentido, esses elementos devem alimentar e orientar o estilo gerencial que deverá fomentar a QVT dos servidores.

A retribuição financeira é um aspecto mais complexo, considerando que o princípio da isonomia salarial considera que todos os servidores que estejam nas mesmas condições de trabalho devem receber o mesmo vencimento. O reconhecimento simbólico parece estar mais ao alcance dos gestores, que devem estar preparados para oferecer feedback, reconhecer os esforços, incentivar os servidores, reconhecer a importância do trabalho individual e coletivo dos servidores, uma vez que, o reconhecimento e o apoio podem estimular a necessidade de afiliação e vinculação. Uma limitação para a Universidade pode ser o de que, por força de normas e leis existentes, os professores das diversas áreas da UnB devem assumir as funções de gestores, exceto para algumas instâncias administrativas, e muitas vezes, estes não estão preparados para lidar com o desafio de gerir pessoas. O grande desafio é o de conscientizar o gestor do seu importante papel de proporcionar um ambiente em que todos se sintam reconhecidos e valorizados, enquanto servidores. Essa valorização interna poderá refletir na motivação do servidor que poderá desenvolver melhor a prestação de serviços, com atitudes mais assertivas e proativas. Isso contribuirá também para uma percepção mais positiva do servidor pela sociedade.

É importante também destacar que quando os problemas ligados ao contexto de trabalho sejam eles sobre as condições de trabalho, organização do trabalho, relações socioprofissionais, reconhecimento e crescimento ou uso da informática, se tornam uma banalidade nas organizações, inexoravelmente, eles vêm acompanhados da manifestação de uma série de indicadores críticos relacionados às consequências produzidas sobre os trabalhadores. Tais consequências se reportam, fundamentalmente, ao seu desempenho nos ambientes de trabalho, suas atitudes e valores, intenção de sair e estado de saúde (Ferreira, 2016). Por isso, a promoção da qualidade de vida no trabalho, de um modo mais amplo, se torna tão importante, não só para melhoria do processo produtivo em si e da relação trabalho-indivíduo, mas principalmente para que, em se tratando do contexto do serviço público, o

Estado possa proporcionar aos cidadãos e usuários um serviço de qualidade que atenda as suas reais necessidades.

#### 4.4 Razões para a intenção de deixar a UnB pela ótica dos servidores

No intuito de explorar as razões para o indivíduo deixar a organização, uma pergunta aberta foi feita para aqueles marcaram acima de 5 pontos na escala: “Qual o principal motivo para sua intenção de deixar a UnB?”. Os resultados dessa análise qualitativa complementam os resultados da análise quantitativa apresentada.

A análise de conteúdo permitiu identificar os segmentos representativos do discurso dos respondentes e estão apresentados na Tabela 19.

Tabela 19

#### Análise qualitativa para a intenção de rotatividade

Segmentos do Discurso	Exemplo de Resposta
Salário e Benefícios 34,67%	<p><i>“Procurar melhor salário e as variantes que compõem a renda familiar como: auxílio alimentação satisfatório se comparado aos outros.”</i></p> <p><i>“Baixo salário se comparado com a mesma categoria em outros órgãos.”</i></p> <p><i>“Baixo salário para cargo de quarenta horas.”</i></p>
Estrutura Física Precária 24,67%	<p><i>“Falta estrutura para convívio no espaço de trabalho e coisas mais simples como bebedouro, ducha higiênica no banheiro feminino, ventilação, geladeira para guardar comida.”</i></p> <p><i>“Prédio isolado, estrutura precária que atinge a segurança física dos servidores.”</i></p>
Sentimentos de Desvalorização com a Carreira 22%	<p><i>“Não existe plano de carreira para pessoal de nível superior.”</i></p> <p><i>“A carreira de Técnico Administrativo é desestimulante. Sempre desprezada pelo Governo Federal.”</i></p>
Baixa Possibilidade de Crescimento Profissional e Pessoal, Ausência de Reconhecimento e Carga Horária Inadequada 18,67%	<p><i>“Jornada semanal de quarenta horas, que dificulta crescimento profissional e, conseqüentemente, pessoal.”</i></p> <p><i>“Falta de reconhecimento e falta de possibilidade de crescimento profissional.”</i></p>

As questões relacionadas a salário e benefícios não foram avaliadas na parte quantitativa desta pesquisa, pois não se trata de uma variável de contexto trabalho; é extrínseca a esse contexto. Todavia, foi a variável mais presente no discurso dos servidores. Klein e Mascarenhas (2016) também encontraram evidências significativas de que a remuneração no setor público, na forma de salários e benefícios, influencia na intenção de sair. O estudo envolveu uma amostra de servidores da carreira de gestores governamentais (EPPGG).

Como já lembrado, anteriormente, as diferenças salariais entre as esferas de Poder (Executivo, Judiciário e Legislativo) favorecem a busca dos servidores por salários melhores (Verleun, 2008; Ministério do Planejamento e Gestão [MPOG], 2012). É uma questão de difícil gerenciamento pela organização, visto que as questões salariais no âmbito do serviço público dependem de variáveis orçamentárias e legislativas em nível do Governo Federal.

O segundo núcleo do discurso dos servidores sobre a intenção de sair da organização se relaciona a estrutura física (equipamentos, edificações, etc.) inadequada para as atividades laborais. Ferreira (2016) salienta que condições de trabalho adequadas, em termos de estrutura físicas, são o mínimo necessário para um ambiente de trabalho saudável. Nesse sentido, é importante que a organização não meça esforços para proporcionar aos servidores um ambiente minimamente saudável que propicie vivências de qualidade de vida no trabalho.

O sentimento de desvalorização com a carreira exposto pelos servidores evidencia outra característica extrínseca ao contexto de trabalho, uma vez que se refere à percepção de tratamento desigual dado pelo Governo à carreira de técnico-administrativo em educação, pertencente a esfera do Executivo. Muitos servidores relatam intenção de mudar para outras esferas como o Judiciário ou Legislativo. Nesse sentido, torna-se um aspecto pouco gerenciável pela organização.

A percepção de ausência de reconhecimento e a baixa possibilidade de crescimento profissional, fatores inerentes ao contexto de trabalho, também interferem na intenção do servidor em deixar a organização. Esse resultado corrobora os achados da análise quantitativa. A ausência de reconhecimento tanto das habilidades dos servidores quanto do trabalho realizado foram aspectos negativos apontados pelos servidores. Dejours (2004) observa que a ausência de reconhecimento, que é tão verbalizada pelo trabalhador, não é considerada com a devida seriedade e ocupa posição periférica nas discussões sobre gestão. Dessa forma, essa é uma discussão extremamente relevante para os gestores, especialmente para o setor público, considerando que a promoção do bem-estar no trabalho, por meio do reconhecimento, deverá impulsionar o prazer e a autoestima de se trabalhar a serviço da sociedade, e dessa forma, promover a cidadania dos usuários, que se constitui em uma missão primordial do Estado.

O crescimento no trabalho é um fator associado ao reconhecimento. Nessa ótica, o reconhecimento é uma espécie de “caminho” para que o crescimento profissional se efetive, na medida em que o sentimento de realização pessoal, de completude, não se restringe a vivências passageiras de bem-estar. O crescimento assim assume o sentido de satisfação plena quando o reconhecimento se materializa (Ferreira, 2016).

Acerca da carga horária, os servidores relatam percepção de tratamento desigual entre os setores, tendo em vista que algumas unidades na UnB possuem jornada flexibilizada para 6h diárias, por meio do Decreto n. 4.836 de 9 de setembro de 2003. A percepção de que a carga horária de 40h dificulta o processo de capacitação e qualificação profissional também foi um aspecto relatado pelos servidores. Essas questões parecem gerenciáveis pela organização, na medida em que correspondem a negociações e normatizações internas que podem ser alteradas para garantir que servidores não deixem a organização por essas razões.

Na próxima seção serão apresentadas algumas sugestões dos servidores para melhoria no contexto de trabalho em que estão inseridos.

#### 4.5 Como melhorar o ambiente de trabalho?

Sabe-se da complexidade que envolve a administração e gestão interna e externa das organizações públicas. Por essa razão, objetivando subsidiar os gestores na elaboração e execução de políticas, ações e práticas que forneçam ao servidor uma melhor percepção de qualidade de vida no trabalho, uma pergunta acessória foi feita aos servidores acerca de proposições para melhoria em seu contexto de trabalho. Essa questão foi respondida por 216 participantes da pesquisa.

Os resultados foram analisados com o auxílio do software *Iramuteq*, que possibilita a identificação de segmentos representativos do discurso dos respondentes. Foram identificadas duas categorias de sugestões relacionadas à: gestão administrativa e práticas de gestão; e jornada de trabalho e condições de trabalho. Os resultados estão apresentados na Tabela 20.

Tabela 20

#### O que fazer para melhorar

Segmentos do Discurso	Exemplo de Resposta
<p>Melhoria da Gestão Administrativa e Práticas de Gestão 73,78%</p>	<p><i>“Revisão em loco das funções, quantidade de servidores e do espaço físico de cada setor, pois apenas pedir um relatório possibilita que as informações não correspondam com a realidade. Pedir mais a opinião da comunidade universitária sobre a qualidade de atendimento dos diversos setores e dar reconhecimento àqueles que atendem com presteza e qualidade.”</i></p> <p><i>“Maior rodízio de postos. Os técnicos nunca trocam de função, então não conhecem a função do colega da sala do lado, limitando a cooperação entre setores.”</i></p> <p><i>“Escolha de gestores com experiência em administração de pessoas e conhecimento da legislação. O professor, na maioria das vezes, não é um gestor. Isso dificulta o bom andamento das atividades e traz insatisfação aos servidores.”</i></p> <p><i>“Valorização de técnicos nas funções de gestão tática da UnB.”</i></p> <p><i>“Menos burocratização na aquisição de bens e uma atenção maior aos setores com servidores mais antigos e resistentes às mudanças. Mais tecnologia e rapidez nas solicitações e demandas.”</i></p> <p><i>“Maior respeito aos servidores, maior reconhecimento da importância de servidores na continuidade das ações</i></p>

*institucionais nas mudanças de gestão.”*

*“Combater o assédio de forma séria. Fazer os docentes compreenderem que também são servidores públicos e não seres superiores.”*

*“O ambiente de trabalho melhoraria muito se houvesse mais cooperação entre servidores, professores e todos que fazem a Universidade.”*

*“Capacitar os gestores para melhorar a relação técnico professor.”*

*“Fortalecimento da cultura organizacional com justiça, equidade, transparência e ocupação dos cargos de chefia por mérito.”*

*“Desburocratização da instituição, modernização da gestão, diminuição de influências e escolhas políticas, incentivo à qualificação, gestão por desempenho.”*

*“Melhorar as áreas de suporte. Se um departamento precisa de serviços chaveiro, por exemplo, dificilmente será atendido. Não é uma queixa para que o atendimento seja imediato, mas que seja atendido no curto prazo. O quadro de servidores da UnB conta com pessoas cheias de habilidades diversas, o que precisa é identificar e convidá-los a exercerem essas habilidades com algum retorno financeiro, teríamos uma universidade mais dinâmica e produtiva.”*

*“A maioria dos professores não respeita ou reconhece a importância dos técnicos para a universidade. Somos vistos como serviços e não colegas. Alguma ação que melhorasse essa relação de trabalho evitaria o grande número de processos de assédio moral na UnB.”*

*“Dialogar com servidores para ver entender as necessidades de cada setor. Criar comportamentos, hábitos, pontos de vista e principalmente novas atitudes para motivar e valorizar o servidor.”*

*“Fazer rodízio de tarefas de trabalho e de setor se o servidor preferir.”*

*“Reuniões periódicas entre os servidores de setores com atividades afins para que possam expor para os colegas as problemáticas que vivenciam e com isso buscar soluções em conjunto, uma vez que as tarefas se repetem em diversos setores.”*

	<p><i>“Avaliar a real necessidade de se abrir uma vaga nos departamentos, exigindo um estudo, organograma e até o desenho de processos das atividades a serem desenvolvidas por este servidor.”</i></p> <p><i>“Adequação dos processos às melhores práticas.”</i></p> <p><i>“Feedback da chefia.”</i></p> <p><i>“Flexibilidade da hierarquia elaboração de estratégias voltadas para a produtividade e gestão de processos estabelecimento de metas por setor, estabelecimento de regras pautadas no contexto atual da universidade. Parar de criar normas para público específico. E criar normas mais gerais.”</i></p> <p><i>“Melhor alocação de servidores.”</i></p> <p><i>“Num certo período de tempo verificar a satisfação dos servidores, e fazer uma redistribuição para que possam ser melhor aproveitados em outros setores.”</i></p> <p><i>“Ouvir melhor seus funcionários.”</i></p> <p><i>“Redimensionar a força de trabalho de acordo com a qualificação/cargo/expertise de cada um.”</i></p>
<p>Jornada de Trabalho e Condições de Trabalho 26,23%</p>	<p><i>“Implementar turnos contínuos de trabalho: jornada de trinta horas semanais: o salário da UnB ficaria próximo à média de outros órgãos e estimularia a qualidade de vida do servidor.”</i></p> <p><i>“Outra ação importante seria implementar condições melhores de conforto no trabalho, segurança e bem-estar nas edificações, copa adequada para realização de refeições e vestiário para estimular o uso de meios de transporte alternativos, como a bicicleta.”</i></p> <p><i>“Infraestrutura (salas adequadas, mobiliário ergonômico, água potável). Não há água potável, nem sanitários no meu local de trabalho.”</i></p>

Como pode-se observar muitas questões levantadas pelos servidores referem-se aos aspectos culturais, de mudança de comportamento e práticas. Outras exigem alterações normativas e de processos de trabalho, mas todas estão ao alcance da gestão administrativa da Universidade. Espera-se, desse modo, que as informações sejam úteis para gestores e servidores e auxiliem na melhoria do contexto de trabalho na UnB.

A seguir, a conclusão do estudo sumariza os principais resultados, destaca as principais contribuições acadêmicas e gerenciais e apresenta limitações e recomendações para estudos futuros.

## 5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como finalidade, no contexto da Universidade de Brasília, e com servidores da carreira de técnico-administrativo, descrever a qualidade de vida no trabalho pela ótica dos servidores; descrever a intenção de rotatividade dos servidores; testar empiricamente a relação entre as dimensões de contexto de trabalho da qualidade de vida no trabalho e a intenção de rotatividade dos servidores; e explorar as razões para a intenção de rotatividade pela ótica dos servidores. Os resultados permitiram identificar aspectos relevantes sobre a QVT e a intenção de rotatividade, bem como discutir aspectos práticos gerenciais para a UnB.

O resultado da avaliação da QVT pelos servidores, de modo global, indica uma “situação limite”, com predomínio de representações de bem-estar e mal-estar moderado, o que demanda atenção dos gestores quanto à QVT dos trabalhadores, pois parecem existir vários aspectos do contexto de trabalho que podem ser melhorados. Especialmente, no que tange a dimensão reconhecimento e crescimento do trabalho que obteve o resultado mais negativo na avaliação dos participantes. Esta foi também a dimensão de QVT que explicou a intenção de rotatividade.

Embora razões para a intenção de rotatividade citadas pelos respondentes abarquem diversos aspectos pouco gerenciáveis, como salários e carreiras, o caso das práticas de reconhecimento e crescimento é diferente. Tratam-se de práticas que muitas vezes estão ao alcance das chefias e gestores e demandam diagnósticos mais pormenorizados para conhecê-las.

O grande número de servidores que possuem alta ou ao menos moderada intenção de rotatividade também é um fator preocupante para os gestores. Especialmente, porque se essas saídas se concretizarem podem gerar prejuízos para a continuidade dos serviços prestados, bem como gerar custos relevantes para a organização.

A análise inferencial permitiu observar que em grande medida o reconhecimento e crescimento profissional prediz a intenção de rotatividade dos servidores. Dentre as outras razões apontadas pelos servidores foram citados salário e benefícios oferecidos, estrutura física precária, sentimentos de desvalorização com a carreira e carga horária inadequada. Do ponto de vista gerencial, o reconhecimento e crescimento profissional e a adequação da carga horária podem ser aprimorados por meio de práticas de gestão mais eficazes. Por outro lado, os aspectos relacionados ao salário e benefícios, estrutura física e relacionados à carreira parecem pouco gerenciáveis pela organização.

Os servidores respondentes também apontaram aspectos a serem aprimorados para melhoria do contexto de trabalho na organização, dentre eles ações da gestão administrativa e práticas de gestão, jornada de trabalho e condições de trabalho. Ficou evidente no discurso dos servidores a necessidade de maior diálogo entre administração superior, chefias e servidores para que juntos implementem as mudanças que devem ocorrer.

Do ponto de vista acadêmico, o modelo utilizado apresentou bons índices de ajuste, bem como, permitiu aprofundar a compreensão das relações entre suas variáveis e dimensões. Pôde-se, em certa medida, aprofundar a compreensão das relações propostas entre as variáveis e dimensões do modelo, nesse sentido os dados ora apresentados podem orientar pesquisas futuras. De modo geral, os resultados empíricos dessa pesquisa permitem agregar a literatura atual dados para alicerçar discussões futuras sobre a qualidade de vida no trabalho e a intenção de rotatividade dos servidores públicos brasileiros.

Embora este estudo possa contribuir para o meio acadêmico e para a organização estudada, cabe ressaltar algumas de suas limitações. Uma limitação que pode ser destacada diz respeito ao caráter abrangente da pesquisa. Dessa forma, ofereceu um panorama da Universidade não levando em consideração as especificidades de cada área e as particularidades de cada servidor. Sugerem-se estudos futuros que permitam considerar

percepções, expectativas, motivações e problemas de cada setor e dos servidores que dela fazem parte. Isso permitiria ações gerenciais mais acertadas, considerando a complexidade e extensão da organização.

Por fim, espera-se que os resultados apontados neste estudo possam gerar resultados positivos no contexto de trabalho dos servidores técnico-administrativos da UnB, proporcionando uma melhor qualidade de vida no trabalho e uma maior intenção de permanência na organização.

## REFERÊNCIAS

- Abbad, G. S. (2013). *Transversalidade e humanização dos processos organizacionais para o monitoramento da qualidade de vida no trabalho nas corporações*. In: Ferreira, M. C., Antloga, C., Paschoal, T., & Ferreira, R. R. *Qualidade de Vida no Trabalho: Questões Fundamentais e Perspectivas de Análise e Intervenção*. Brasília: Paralelo 15, cap. 13, pp.217-230.
- Abrúcio, F. L. (2007). Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *Revista de Administração Pública-RAP*, 41.
- Adhikari, D. R., & Gautam, D. K. (2010). Labour legislations for improving quality of work life in Nepal. *International Journal of Law and Management*, 52(1), 40-53.
- Agapito, P. R., Polizzi Fº, A., & Siqueira, M. M. M. (2015). Bem-Estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(6).
- Almalki, M. J., FitzGerald, G., & Clark, M. (2012). The relationship between quality of work life and turnover intention of primary health care nurses in Saudi Arabia. *BMC Health Services Research*, 12(1), 314.
- Allen, D. G. (2008). Retaining talent: A guide to analyzing and managing employee turnover. *SHRM Foundation Effective Practice Guidelines Series*, 1-43.
- Alves, R. T. Jr. (2005). *Avaliação de Desempenho, Atividade de Atendimento ao Público e Custo Humano no Trabalho em uma Empresa Pública no Distrito Federal* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Amorim, T. N. G. F.; Silva, L. A. da; Amorim, A. N. G. F. (2004). A Difícil Missão de Gerir Pessoas em Organizações Públicas: Impossível?. In: *SEGET*, I.
- Andrade, N. H. S. (2011). Introdução dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental na Administração Pública brasileira: Análise comparativa da carreira nas esferas estadual e federal. In: *Congresso Consad de Gestão Pública*, IV, Brasília.
- Andrade, P. P. (2011). *Sentimento de (In)justiça na Justiça: Fatores (Des)estruturantes de QVT Sob a Ótica dos Servidores de Um Órgão do Poder Judiciário Sentimento de (In)justiça na Justiça: Fatores (Des)estruturantes de QVT Sob a Ótica dos Servidores de Um Órgão* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Anselmi, M. L., Angerami, E. L. S., & Gomes, E. L. R. (1997). Rotatividade dos trabalhadores de enfermagem nos hospitais do Município de Ribeirão Preto. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 2(1), 44-50.
- Antloga, C. (2013). *Indicadores epidemiológicos, comportamentais e perceptivos: monitoramento da qualidade de vida no trabalho em questão*. In: Ferreira, M. C., Antloga, C., Paschoal, T., & Ferreira, R. R. *Qualidade de Vida no Trabalho: Questões Fundamentais e Perspectivas de Análise e Intervenção*. Brasília: Paralelo 15, cap. 14, pp.231-236.

- Aranha, J. G. Torres; Salles, D. M. R. A. (2015). Evolução da gestão de pessoas nas universidades federais: do patrimonialismo ao estratégico. *XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU*.
- Baltazar, R. G., Santacruz, G. H., & Estrada, J. G. S. (2013). “Calidad de vida en el trabajo”: un término de moda con problemas de conceptualización. *Psicología y salud*, 17(1), 115-123.
- Bendassolli, P. F. (2012). Reconhecimento no trabalho: perspectivas e questões contemporâneas. *Psicologia em Estudo*, 17(1).
- Bom Sucesso, E. (2013). *Olhares cruzados sobre a qualidade de vida no trabalho*. In: Ferreira, M. C., Antloga, C., Paschoal, T., & Ferreira, R. R. *Qualidade de Vida no Trabalho: Questões Fundamentais e Perspectivas de Análise e Intervenção*. Brasília: Paralelo 15, cap. 3, pp.51-64.
- Bom Sucesso, E. D. P. (1998). *Trabalho e qualidade de vida*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Boudreau, J. W., & Milkovich, G. T. (2000). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas.
- Brayfield, A. H., & Crockett, W. H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological bulletin*, 52(5), 396.
- Branquinho, N. G. S. (2010). *Qualidade de Vida no Trabalho e Vivências de Bem-Estar e Mal-Estar em Professores da Rede Pública Municipal de Unai/MG* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Brasil. Plano diretor da reforma do aparelho do Estado. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995.
- Caillier, J. G. (2016). Do Work-Life Benefits Enhance the Work Attitudes of Employees? Findings from a Panel Study. *Public Organization Review*, 1-16.
- Campbell, J. W., & Im, T. (2016). PSM and turnover intention in public organizations: does change-oriented organizational citizenship behavior play a role?. *Review of Public Personnel Administration*, 36(4), 323-346.
- Campos, C. V. A., & Malik, A. M. (2008). Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família. *Revista de Administração Pública*, 42(2), 347-368.
- Campos, C. V. D. A. (2005). *Por que o médico não fica? Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família do Município de São Paulo* (Dissertação de Mestrado). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP.
- Carmo, M. M. do. (2014). *“Tribunal da cidadania?! Pra quem?!”*: qualidade de vida no trabalho em um órgão do poder judiciário brasileiro (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Chan, K. W., & Wyatt, T. A. (2007). Quality of Work Life: A Study of Employees in Shanghai, China. *Asia Pacific Business Review*, 13(4), 501–517.

<https://doi.org/10.1080/13602380701250681>

- Chang, E. (1999). Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention. *Human relations*, 52(10), 1257-1278.
- Chen, Y. Y., Park, J., & Park, A. (2012). Existence, relatedness, or growth? Examining turnover intention of public child welfare caseworkers from a human needs approach. *Children and Youth Services Review*, 34(10), 2088-2093.
- Chinomona, R., & Dhurup, M. (2014). The influence of the quality of working life on employee job satisfaction, job commitment and tenure intention in the SME sector in Zimbabwe. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 17(4), 363-378.
- Cohen, G., Blake, R. S., & Goodman, D. (2016). Does Turnover Intention Matter? Evaluating the Usefulness of Turnover Intention Rate as a Predictor of Actual Turnover Rate. *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 36(3) 240 –263
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159.
- Costa, F. L. (2009). Relações estado-sociedade no Brasil: representações para uso de reformadores. *Dados-Revista de Ciências Sociais*, 52(1).
- Costa, F. L. (2010). *Reforma do Estado e contexto brasileiro: crítica do paradigma gerencialista*. São Paulo: Editora FGV.
- Daniel, J. B. (2012). “É-feito de coisas burocráticas”: Impactos da Organização do Trabalho na Qualidade de Vida no Trabalho em um Órgão Público Federal (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Decreto-Lei n. 6.944, de 21 de agosto de 2009. Estabelece medidas organizacionais para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, dispõe sobre normas gerais relativas a concursos públicos, organiza sob a forma de sistema as atividades de organização e inovação institucional do Governo Federal, e dá outras providências. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/decreto/d6944.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6944.htm).
- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. (2011). Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho – São Paulo: Dieese, 128 p.
- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. (1988). Rotatividade: conceito e determinantes (Primeira parte). São Paulo (SP): Bol Dieese, 7:7-19.
- Diógenes, L. C., Paschoal, T., Neiva, E. R., & Meneses, P. P. M. (2016). Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público federal. *Revista do Serviço Público*, 67(2), 147-172.
- Dejours, C. (2004). In Lancman, S., & Sznelwar, L. I. (Orgs.). Christophe Dejours. *Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz; Brasília: Paralelo15.
- Eckert, A., Mecca, M. S., Denicol, M. S. G. M., Giacomet, M. O., & do Sul, C. (2011). As

motivações e os reflexos do turnover em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos no município gaúcho de Caxias do Sul. *XIII Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul*.

- Ferreira, M. L. C. B., & Siqueira, M. M. M. (2005). Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. *Revista Organizações em Contexto-online*, 1(2), 47-67.
- Ferreira, M. R. D. L., Gomes, F. P., Brandão, R., & Zago, C. C. (2007). Gestão de Pessoas no Setor Público: análise do processo de socialização de novos concursados. *X Seminário em Administração*. São Paulo: SEMEAD FEA/USP, 2007. <http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/24>.
- Ferreira, M. C., Alves, L., & Tostes, N. (2009). Gestão de qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. *Psicologia: Teoria e pesquisa*, 25(3), 319-327.
- Ferreira, M. C. (2009). Inventário de avaliação de qualidade de vida no trabalho (IA\_QVT): Instrumento de Diagnóstico e Monitoramento de QVT nas Organizações. *Anais da 61ª Reunião da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência*.
- Ferreira, M. C. (2012). *Qualidade de vida no trabalho. Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores* (2a ed.). Brasília: Paralelo 15.
- Ferreira, M. C. (2013). *QVT é quando acordo... penso em vir trabalhar e o sorriso ainda continua no rosto!*. In: Ferreira, M. C., Antloga, C., Paschoal, T., & Ferreira, R. R. *Qualidade de Vida no Trabalho: Questões Fundamentais e Perspectivas de Análise e Intervenção*. Brasília: Paralelo 15, cap. 1, p.19-38.
- Ferreira, M. C., Paschoal, T., & Ferreira, R. R. (2013). *Qualidade de vida no trabalho: política e programa para uma empresa de tecnologia da informação (Relatório Técnico)*. Brasília: ECoS/ErgoPublic.
- Ferreira, M. C. (2016). *Qualidade de Vida no Trabalho. Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores* (3a ed). Brasília: Paralelo 15.
- Fernandes, E. (1996). *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade.
- Fernandes, L. C. (2013). *“Estamos o tempo todo enxugando gelo”: Qualidade de Vida no Trabalho e Vivências de Bem-estar e Mal-estar em um Órgão do Poder Judiciário* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Figueira, T. G. (2014). *Bem-Estar, Mal-Estar e Qualidade de Vida no Trabalho em uma Instituição Pública Brasileira* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- França, A. C. L., & Rodrigues, A. L. (1999). *Stress e trabalho: guia básico com abordagem psicossomática*. São Paulo: Atlas.
- França, A. C. L. (2013). *O que é qualidade de vida no trabalho? Breve percurso conceitual, histórico e projeções para a próxima década* In: Ferreira, M. C., Antloga, C., Paschoal,

- T., & Ferreira, R. R. Qualidade de Vida no Trabalho: Questões Fundamentais e Perspectivas de Análise e Intervenção. Brasília: Paralelo 15, cap. 2, p.39-50.
- Gamassou, C. E. (2015). What drives personnel out of public organizations? *Public Organization Review*, 15(3), 383-398.
- Ghosh, P., Rai, A., Chauhan, R., Gupta, N., & Singh, A. (2015). Exploring the moderating role of context satisfaction between job characteristics and turnover intention of employees of Indian public sector banks. *Journal of Management Development*, 34(8), 1019-1030.
- Griffeth, R., & Hom, P. (Eds.). (2004). *Innovative theory and empirical research on employee turnover*. IAP.
- Günther, H. (2006). Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 22(2), 201-210.
- Kahn, J. H. (2006). Factor analysis in counseling psychology research, training, and practice: principles, advances and applications. *The Counseling Psychologist*, 34(5), 684-718.
- Ko, J., & Hur, S. (2014). The impacts of employee benefits, procedural justice, and managerial trustworthiness on work attitudes: Integrated understanding based on social exchange theory. *Public Administration Review*, 74(2), 176-187.
- Korunka, C., Hoonakker, P., & Carayon, P. (2008). Quality of working life and turnover intention in information technology work. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 18(4), 409-423.
- Kich, J. I. Di F.; Pereira, M. F.; Almeida, M. I. R. de & Moritz, G. de O. (2010). Planejamento estratégico em universidades. *X Colóquio Internacional sobre Gestão Universitaria en América del Sur. Mar del Plata*.
- Kraut, A. I. (1975). Predicting turnover of employees from measured job attitudes. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 233-243.
- Hassan, R. (2014). Factors Influencing Turnover Intention Among Technical Employees in Information Technology Organization: a Case of Xyz (M) Sdn. Bhd. *International Journal of Arts and Commerce*, Vol. 3, pp. 120–137.
- Herzberg, F., Snyderman, B. B., & Mausner, B. (1966). *The Motivation to Work: 2d Ed.* J. Wiley.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*. South-Western Pub.
- Huang, T.-C., Lawler, J., & Lei, C.-Y. (2007). the Effects of Quality of Work Life on Commitment and Turnover Intention. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 35(6), 735–750. <https://doi.org/10.2224/sbp.2007.35.6.735>
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Metaanalytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49, pp. 305-325.

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159.
- Hair, J. F., Block, W. C., & Babin, B. J. (1998). *Multivariate Data Analysis*, (5 ed). Prentice-Hall.
- Hair, J. F. Jr., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*. South-Western Pub.
- Huang, T-C., Lawler, J., & Lei, C-Y (2007). The effects of quality of work life on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality*, 35 (6), 735-750
- Hu, L.; Bentler, P. M. (1999). "Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives". *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*. 6 (1): 1-55
- Klein, F. A., & Mascarenhas, A. O. (2016). Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *Revista de Administração Pública*, 50(1), 17-39.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford publications.
- Korunka, C., Hoonakker, P., & Carayon, P. (2006). Quality of Working Life and Turnover Intention in Information Technology Work. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 16(1), 61-81. <https://doi.org/10.1002/hfm>
- Kraut, A. I. (1975). Predicting turnover of employees from measured job attitudes. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(2), 233-243.
- Lee, S. Y., & Hong, J. H. (2011). Does Family-Friendly Policy Matter? Testing Its Impact on Turnover and Performance. *Public Administration Review*, 71(6), 870-879.
- Lee, Y. W., Dai, Y. T., Park, C. G., & McCreary, L. L. (2013). Predicting quality of work life on nurses' intention to leave. *Journal of Nursing Scholarship*, 45(2), 160-168.
- Lee, Y. W., Dai, Y. T., & McCreary, L. L. (2015). Quality of work life as a predictor of nurses' intention to leave units, organisations and the profession. *Journal of nursing management*, 23(4), 521-531.
- Lemos, S. M. S. de. (2017). *A Qualidade de Vida No Trabalho (QVT) Antes e Depois: Análise Comparativa no Poder Judiciário Brasileiro* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Lima, H. K. B. D. (2008). *Gestão de Pessoas e qualidade de vida no trabalho no contexto do Poder Legislativo do Distrito Federal* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF.

- Machado, R (2003). *Problemas e impasses da carreira pública no Brasil: a experiência dos gestores governamentais na administração pública federal* (Dissertação de Mestrado). Departamento de Ciência Política do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, SP.
- Maggi, B.; & Rulli, G. (2013). *Indicadores epidemiológicos, comportamentais e perceptivos: monitoramento da qualidade de vida no trabalho em questão*. In: Ferreira, M. C., Antloga, C., Paschoal, T., & Ferreira, R. R. *Qualidade de Vida no Trabalho: Questões Fundamentais e Perspectivas de Análise e Intervenção*. Brasília: Paralelo 15, cap. 6, p.103-121.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Medeiros, L. F. R., & Ferreira, M. C. (2011). Qualidade de Vida no Trabalho: uma revisão da produção científica de 1995-2009. *Gestão Contemporânea*, Porto Alegre, 8(9), 9–34.
- Medeiros, L. F. R. de. (2013). *Somos a Cara da Prefeitura? Então Somos a Cara Abandonada. Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho no Contexto do Serviço Público Municipal* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Mendes, A. M; Aguiar, V. B. (2013). Por uma gestão mobilizadora de qualidade de vida no trabalho. A proposta da clínica da psicodinâmica do trabalho. In: Ferreira, M. C., Antloga, C., Paschoal, T., & Ferreira, R. R. *Qualidade de Vida no Trabalho: Questões Fundamentais e Perspectivas de Análise e Intervenção*. Brasília: Paralelo 15, cap. 17, p.125-139.
- Menezes, I. G; & Bastos, A. V. B. (2010). Propriedades psicométricas da escala de intenções comportamentais de permanência na organização (EICPO). *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 10(3).
- Merton, Robert K.; Gray A. P.; Hockey, B. & Selvin, H. *Readers in bureaucracy*. Glencoe, The Free Press, 1952.
- Milhorne, J. C., & Rowe, D. E. O. (2016). Qualidade de vida no trabalho: análise da produção científica entre 2006 e 2015. *Gestão & Planejamento-G&P*, 17(3).
- Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) (2012). Boletim Estatístico de Pessoal, v. 17, n. 190, fevereiro de 2012. Disponível em: <[http://www.servidor.gov.br/publicacao/boletim\\_estatistico/bol\\_estatistico\\_12/Bol190\\_Fev2012.pdf](http://www.servidor.gov.br/publicacao/boletim_estatistico/bol_estatistico_12/Bol190_Fev2012.pdf)>. Acesso em: 9 out 2017.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 62(2), 237.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63, 408-414.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological bulletin*, 86(3), 493.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover, causes, consequences, and control*. Addison-

Wesley.

- Mobley, W. H. (1992). *Turnover: causas, consequências e controle*. Porto Alegre: Ortiz.
- Mosadeghrad, A. M., Ferlie, E., & Rosenberg, D. (2011). A study of relationship between job stress, quality of working life and turnover intention among hospital employees. *Health Services Management Research*, 24(4), 170-181.
- Mosadeghrad, A. M. (2013). Quality of Working Life and Turnover Intentions: implications for nursing management. *International journal of research in nursing*, 4(2), 47-54.
- Mosadeghrad, A. M. (2013a). Quality of working life: an antecedent to employee turnover intention. *International journal of health policy and management*, 1(1), 43.
- Morgan, G. (2006). *Imagens da Organização* (2 ed) São Paulo: Atlas SA.
- Oliveira, K. P. D., Ckagnazaroff, I. B., Silveira, M. C., & Moraes, C. E. S. (2012). Retenção de pessoas no setor público mineiro: o caso dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental. *Revista Carreiras e Pessoas*, v. 2, n. 3, p. 46-64, 2012.
- Oliveira, L. B., Cavazotte, F. D. S. C. N., & Paciello, R. R. (2013). Antecedentes e Consequências dos Conflitos entre Trabalho e Família/Antecedents and Consequences of Work-Family Conflicts. *Revista de administração contemporânea*, 17(4), 418.
- Oliveira, J. A., & Medeiros, M. D. P. M. D. (2011). *Gestão de pessoas no setor público* (Monografia). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.
- Nascimento, L. F. do, & Pessoa, R. W. A. (2007). Qualidade de vida no trabalho: uma questão de responsabilidade social. *REAd*, 13(3), 588-611. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Neves, J. L. (1996). Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. *Caderno de pesquisas em administração*, São Paulo, 1(3), 2.
- Pacheco, V. A. (2011). *Qualidade de vida no trabalho, bem-estar e mal-estar sob a ótica de trabalhadores de uma agência reguladora no Brasil* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Pacheco, V. A. (2016). *Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), Bem-Estar / Mal-Estar no Trabalho e Reconversão Tecnológica: Representações de Trabalhadores em Empresa Pública Brasileira* (Tese de Doutorado). Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Paranaíba, N. F. (2014). *Satisfação no trabalho e intenção de rotatividade de servidores das carreiras de uma autarquia federal*. In: Camões, M. R. D. S. O., Fonseca, D. R. D., & Porto, V. Estudos em gestão de pessoas no serviço público. Brasília: ENAP, p. 119-143.
- Pereira, L. C. B. (1996). Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço público*, 47(1), 7.
- Pereira, L. C. B. (2001). *Do Estado patrimonial ao gerencial*. Letras, 222, 259.
- Perryer, C., Jordan, C., Firms, I., & Travaglione, A. (2010). Predicting turnover intentions:

- The interactive effects of organizational commitment and perceived organizational support. *Management Research Review*, 33(9), 911-923.
- Pessoa, R. W. A., & Nascimento, L. F. (2008). O lazer: um aspecto a ser considerado na qualidade de vida no trabalho. *Gestão & Regionalidade (Online)*, 24(70).
- Pilati, R., & Laros, J. A. (2007). Modelos de equações estruturais em psicologia: conceitos e aplicações. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 23(2), 205-216.
- Pires, A. K.; et al. *Gestão por competências em organizações de governo*. Brasília: ENAP, 2005.
- Pitts, D., Marvel, J., & Fernandez, S. (2011). So hard to say goodbye? Turnover intention among US federal employees. *Public Administration Review*, 71(5), 751-760.
- Porter, L.W. and Steers, R.M. (1973), "Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism", *Psychological Bulletin*, Vol. 80 No. 2, pp. 151-165.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Absenteeism and turnover of hospital employees*. JAI press.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24, 543-565.
- Projeto de Lei 3315, de 1 de março de 2012. Cria requisito para inscrição em concurso público federal, e dá outras providências. Recuperado de: <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=535675>.
- Ribeiro, L. D. P., Pereira, J. R., & Benedicto, G. C. D. (2013). As reformas da administração pública brasileira: uma contextualização do seu cenário, dos entraves e das novas perspectivas. *XXXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração, Anais... Rio de Janeiro: ANPAD*.
- Rico, J. R. M. V. (2010). *Qualidade de vida no trabalho e intenção de turnover: um estudo exploratório sobre a influência das variáveis sexo e idade* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Lisboa, Portugal.
- Rosse, J.G., & Hulin, C.L. (1985). Adaptation to work: An analysis of employee health, withdrawal, and change. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 324-347.
- Rostiana, R. (2017). The Quality of Work Life Influence to Turnover Intention With Person-Organization Fit and Organizational Commitment as Mediators, *11*, 45-57.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional* (11a ed.) São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rodrigues, C. M. (1998). Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e sua influência na filosofia de qualidade total: estudo realizado a nível gerencial em indústrias frigoríficas. In *Anais do VIII Congresso Brasileiro de Ergonomia* (pp. 863-869).
- Rodrigues, M.V.C (2002). *Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível*

*gerencial*. 9a ed. Rio de Janeiro (RJ): Vozes.

- Rodrigues, A. V. (2006). *Exame médico periódico e qualidade de vida no trabalho no serviço público federal* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of applied psychology*, 68(3), 429.
- Saloojee, A., & Fraser-Moleketi, G. (2010). *Desafios comuns à reforma administrativa em países em desenvolvimento*. *Administração pública*. São Paulo: Editora Unesp, pp. 491-512.
- Santos, L. A. (2014). “Quando chega domingo, fico triste de ter que trabalhar na segunda”: A Qualidade de Vida no Trabalho em questão no Serviço Público Federal (Tese de Doutorado). Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Sano, H., & Abrucio, F. L. (2008). Promessas e resultados da Nova Gestão Pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo. *Revista de Administração de Empresas*, 48(3), 64–80.
- Saraiva, L. A. S. (2002). Cultura organizacional em ambiente burocrático. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(1), 187-207.
- Selander, K., & Ruuskanen, P. (2016). Why do Third Sector Employees Intend to Remain or Leave their Workplace? *Nordic Journal of Working Life Studies*, 6(2), 81.
- Sharma, R. D., & Jyoti, J. (2013). Impact of Quality of Work Life on Job Related Attitudes: Structural Modeling Approach. *Metamorphosis*, 12(2), 20-34.
- Silva, A. Q. (2016). *Diagnóstico, política e programa de qualidade de vida no trabalho em uma instituição pública brasileira e a percepção dos trabalhadores como premissa para mudanças no contexto organizacional* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Siqueira, M. V. S. (2013). Gerentes e qualidade de vida no trabalho. Uma perspectiva gerencial renovada para a melhoria da qualidade de vida do indivíduo em organizações públicas. In: Ferreira, M. C.; Antloga, C.; Paschoal, T.; & Ferreira, R. R. *Qualidade de Vida no Trabalho: Questões Fundamentais e Perspectivas de Análise e Intervenção*. Brasília: Paralelo 15, cap. 8, p.141-150.
- Siqueira, M. M. M., Gomide Jr, S., Moura, O. I., & Marques, T. M. (1997). Um modelo pós-cognitivo para intenção de rotatividade: antecedentes afetivos e cognitivos. In: *Congresso Interamericano de Psicologia (Vol. 26)*.
- Souza, I. M. D. (2009). *Gestão das Universidades Federais Brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento* (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.
- Schmidt, D. R. C., & Dantas, R. A. S. (2006). Qualidade de vida no trabalho de profissionais de enfermagem, atuantes em unidades do bloco cirúrgico, sob a ótica da satisfação. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 14(1), 54–60.

- Stassun, C. C. S., & Wippel, F. (2013). Avaliação de Desempenho e Capacitação Contínua no Serviço Público: Avanços da política de RH na administração pública de uma prefeitura do Alto Vale Do Itajaí. *Planejamento e Políticas Públicas*, (41).
- Slavitch, B.; Cappetta, R.; Giangreco, A. (2014); "Exploring the link between human resource practices and turnover in multi-brand companies: the role of brand units' images". *European Management Journal*, 32, 177-89.
- Steers, R. M., & Mowday, R T. (1981). Employee turnover and post-decision accommodation processes. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.). *Research in organizational behavior*, (3, p. 235-281). Greenwich, Conn: Jai Press.
- Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 673-686.
- Surienty, L., Ramayah, T., Lo, M. C., & Tarmizi, A. N. (2014). Quality of work life and turnover intention: a partial least square (PLS) approach. *Social indicators research*, 119(1), 405-420.
- Tett, R.P. and Meyer, J.P. (1993), "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings", *Personnel Psychology*, Vol. 46 No. 2, pp. 259-293.
- Torres, R. V. B. S. (2015). Rotatividade no poder executivo federal: uma análise das intenções de sair e de permanecer dos servidores comissionados (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Ullman, J. B. (2006). Structural equation modeling: Reviewing the basics and moving forward. *Journal of personality assessment*, 87(1), 35-50.
- Ullman, J. B. (2007). Structural equation modeling. In: B. G. Tabachnick & L. S. Fidell. *Using Multivariate Statistics*. 5ª Ed. EUA: Pearson Education.
- Universidade de Brasília – UnB. Relatório de Gestão da Universidade de Brasília, 2015. Disponível em: <[www.dpo.unb.br](http://www.dpo.unb.br)>.
- Universidade de Brasília – UnB. Relatório de Gestão da Universidade de Brasília, 2016. Disponível em: <[www.dpo.unb.br](http://www.dpo.unb.br)>.
- Vandenberg, R. J., & Nelson, J. B. (1999). Disaggregating the Motives Underlying Turnover Intentions: When Do Intentions Predict Turnover Behavior?. *Human Relations*, 52(10), 1313-1336.
- Vardaman, J. M., Allen, D. G., Renn, R. W., & Moffitt, K. R. (2008). Should I stay or should I go? The role of risk in employee turnover decisions. *Human Relations*, 61(11), 1531-1563.
- Verleun, J. A. G (2008). A teoria do consumidor e a teoria dos incentivos aplicadas a um plano de carreiras do serviço público brasileiro: uma abordagem sucinta. *Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Buenos Aires, Argentina.

- Vieira, E. F.; & Vieira, M. M. F. (2004). Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, n. 2, pp. 181-200.
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: what is it?. *Sloan management review*, 15(1), 11.
- Werther, W. B., & Davis, K. (1983). Administração de pessoal e recursos humanos. In Administração de pessoal e recursos humanos. McGraw-Hill. Weston, R. & Gore Jr., P. A. (2006). A brief guide to structural equation modeling. *The Counseling Psychologist*, 34(5), 719-751.
- Westley, W. A. (1979). Problems and solutions in the quality of working life. *Human relations*, 32(2), 113-123.
- Wynen, J., Op de Beeck, S., & Hondeghem, A. (2013). Interorganizational Mobility within the US Federal Government: Examining the Effect of Individual and Organizational Factors. *Public Administration Review*, 73(6), 869-881.
- Wynen, J., & Op de Beeck, S. (2014). The impact of the financial and economic crisis on turnover intention in the US federal government. *Public Personnel Management*, 43(4), 565-585.
- Zambada, R., F., & Gómez, S. M. M. (2012). Factores de la calidad de vida en el trabajo como predictoras de la intención de permanencia. *Acta Universitaria*, 22(2).
- Zhao, X., Sun, T., Cao, Q., Li, C., Duan, X., Fan, L., & Liu, Y. (2013). The impact of quality of work life on job embeddedness and affective commitment and their co-effect on turnover intention of nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 22(5-6), 780-788.
- Zupic, I., & Cater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429-472.