



FACULDADE DE NEGÓCIOS  
METROPOLITANA

**FACULDADE METROPOLITANA  
MIRELA ASSONI**

**QUALIDADE DE VIDA NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE DA  
SATISFAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS NO INTERIOR DO ESTADO DE  
SÃO PAULO**

RIBEIRÃO PRETO - SP  
2019

**MIRELA ASSONI**

**QUALIDADE DE VIDA NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE DA  
SATISFAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS NO INTERIOR DO ESTADO DE  
SÃO PAULO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Faculdade Metropolitana para obtenção do  
título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Silvio Luiz de Flório

**RIBEIRÃO PRETO - SP**  
2019

## **RESUMO**

O presente estudo teve como objetivo central, debater sobre a satisfação dos funcionários públicos em uma Prefeitura no interior de São Paulo, levando em consideração a motivação e qualidade de vida como fatores essenciais. Dispondo como suporte as teorias motivacionais de Maslow, McGregor, Herzberg e McClelland, foi realizada uma pesquisa com uma amostra de 100 servidores, em que eles responderam um questionário com um conjunto de questões fechadas abordando a satisfação relacionada com o tipo de trabalho, as condições físicas, a relação do cargo com as tarefas que realiza, o salário atual, o relacionamento com superiores e colegas de trabalho, o departamento e a realização profissional, sendo possível constatar a existência de insatisfação e desmotivação dos servidores.

Palavras-chave: Satisfação no trabalho, Motivação no trabalho e Teorias Motivacionais.

## **ABSTRACT**

This study aimed to discuss the satisfaction of civil servants in a city hall in the interior of São Paulo, taking into account motivation and quality of life as essential factors. Supporting the motivational theories of Maslow, McGregor, Herzberg and McClelland, a survey of a sample of 100 servers was conducted, in which they answered a questionnaire with a set of closed questions addressing satisfaction related to the type of work, the conditions physical, the relationship of the position with the tasks it performs, the current salary, the relationship with superiors and coworkers, the department and the professional achievement, being possible to verify the existence of dissatisfaction and demotivation of the employees.

**Keywords:** Job Satisfaction, Work Motivation and Motivational Theories.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>6</b>
<b>CONCEITUAÇÃO .....</b>	<b>7</b>
QUALIDADE DE VIDA .....	7
SETOR PÚBLICO.....	7
MOTIVAÇÃO .....	8
TEORIAS DE MOTIVAÇÃO .....	9
SATISFAÇÃO .....	12
<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>13</b>
<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>19</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>20</b>

## INTRODUÇÃO

A preocupação com o tema “Qualidade de vida no trabalho” não é recente, remontando aos primórdios da civilização humana. Naquela época, em que o trabalho associava-se à sobrevivência da espécie por meio de ações como a colheita e a caça de animais, ferramentas e novos métodos de trabalho eram criados, de modo a minimizar o desgaste e a maximizar o prazer proveniente de tais ações (SANT’ANNA et al., 2011).

Apesar da configuração social de constantes mudanças e crescente importância dada à diversidade e individualidade, o setor público ainda configura-se, à grosso modo, como uma organização mecanicista, o mesmo sugerido por Max Weber e aqui explicado:

A organização mecanicista (ou burocratizada) repete o funcionamento padronizado de uma máquina. [...] As pessoas fazem um trabalho repetitivo, sem autonomia e nem espaço para improvisação. Ninguém tem individualidade – a organização-máquina é impessoal e rígida – ninguém é importante e nada pode fugir do previsto. Isso é possível com hierarquia centralizada, que exige obediência às normas. (MAXIMIANO, 1981 p.221)

Ainda segundo Maximiano (2011, p. 21), há uma crescente de questões que antigamente eram irrelevantes, muitas delas ligadas a administração de recursos humanos, saúde, benefícios, participação nos resultados da empresa, o stress vivido no ambiente de trabalho e outros aspectos passam agora a ter relevância para o empregador do presente. Contudo, pensando-se no setor público, essas questões não são facilmente direcionadas, principalmente se comparando ao setor privado.

Quando é pensado em setor/concurso público, logo lembra-se da estabilidade financeira e bons salários, porém os profissionais dessa área buscam por valorização e carreira profissional, como também é visto nos setores privados. Ao frequentar diversos locais com funcionários públicos foi percebida a falta satisfação e motivação no trabalho.

Para embasar o desenvolvimento inicial da discussão, é importante verificar as três definições seguintes: Qualidade de Vida, Setor Público e Motivação.

## CONCEITUAÇÃO

### Qualidade de vida

Para melhor entender a área de conhecimento em qualidade de vida é fundamental escolher um ponto de vista, ou um modelo complexo de mundo, pois se expressa na relação entre o Homem, a natureza e o ambiente que o cerca (BARBOSA, 1998). Ou seja, é o conjunto de fatores – internos e/ou externos – que contribuem para o bem físico e mental dos indivíduos em sociedade.

Chiavenato (2009) informa que, para alcançar qualidade e produtividade, é imprescindível que as organizações sejam compostas por colaboradores participativos e motivados nos trabalhos que atuam e reconhecidos de acordo com suas contribuições.

De acordo com Limongi-França (2004, p. 156):

Qualidade de vida no trabalho é uma compreensão abrangente e comprometida das condições de vida do trabalho, que inclui aspectos de bem-estar, garantia da saúde e segurança física, mental e social e capacitação para realizar tarefas com segurança e bom uso da energia pessoal. A origem do conceito está ligada às condições humanas e a ética do trabalho, que compreende desde exposição a riscos ocupacionais observáveis no ambiente físico, padrões de relação entre trabalho contratado e a retribuição a esse esforço – com suas implicações éticas e ideológicas – até a dinâmica do uso do poder formal e informal; enfim, inclui o próprio significado do trabalho.

Segundo Limongi-França e Arellano (2002), qualidade de vida no trabalho é a satisfação tanto da empresa quanto dos colaboradores, é o conjunto de ações no setor empresarial que são feitas para realizar melhorias e inovações gerenciais.

### Setor Público

De acordo com Corrêa (1993), o papel social da organização pública é a prestação de serviços com qualidade, responsabilidade pelo atendimento ao público e a economia de seus recursos. Além dos princípios fundamentais como a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Desse modo, Schwella cita que:

[...] O setor público numa sociedade moderna é cada vez mais afetado pelo ambiente no qual opera, transformando-se em um sistema aberto com contínuas relações de troca, no qual também se testemunham mudanças rápidas nas relações entre funcionários públicos e seus clientes. O ambiente externo das organizações do setor público agora pode ser caracterizado como altamente turbulento o que implica um conjunto de condições cada vez mais dinâmicas, hostis e complexas (SCHWELLA 2005, p. 267).

Diante das transformações no cenário mundial, a globalização e o avanço tecnológico, o setor público no Brasil vem se adaptando por meio da melhoria de mudanças organizacionais que envolvem a redefinição de pontos estratégicos, tais como a transformação de missões, a aplicação de novos instrumentos tecnológicos, a adoção de novos métodos de trabalho e novos modelos de gestão (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010).

Ou seja, a visão do setor público vem mudando diariamente, pois ele é uma troca de relações entre funcionários públicos e seus clientes na constante busca pela eficiência e melhoria da gestão, além de levar seus princípios fundamentais, ele também está ligado às novas ferramentas tecnológicas e modelos de gestão.

## **Motivação**

Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 196) definem motivação como “[...] o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar a determinada meta”. No qual, Intensidade é o quanto de esforço alguém gasta; Direção é sempre favorável à organização; e Persistência é quanto tempo alguém consegue manter seu esforço.

De acordo com Lussier et. al., (2010) motivação é um desejo interior que busca a satisfação de uma determinada necessidade. Desta forma, cada indivíduo age de acordo com o interesse de alcançar seus determinados objetivos.

A motivação é um processo psicológico fundamental no comportamento individual. Juntamente com percepção, atribuição, cognição, atitudes e aprendizagem, a motivação sobressai como um importante processo na compreensão do comportamento humano. (CHIAVENATO, 2014 p. 128)



Motivação é disposição, vontade, desempenho, produtividade, todos esses fatores relacionados com o comportamento do funcionário. Toda empresa busca colaboradores motivados, mas para esse fator ela deve proporcionar um ambiente e uma equipe que seja estimulada dia a dia. Para isso existem diversos tipos de estímulos motivacionais como as características do trabalho, rodízio de tarefas, envolvimento dos funcionários em uma gestão mais participativa, recompensas, valorização dos funcionários, entre outros. Assim, entende-se que a motivação diz respeito ao comportamento humano.

Como visto acima, motivação é um conceito ligado ao comportamento e de caráter individual. Por conta disso, para buscar indicadores relacionados a esse tema, torna-se necessário revisar as teorias motivacionais.

Assim sendo, o estudo inicia seu detalhamento nesse tema, considerando algumas dessas teorias e segue para o conceito de Satisfação, tema percebido como de grande importância para motivação.

## **Teorias de Motivação**

Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow: A teoria sobre motivação mais conhecida é a hierarquia de necessidades de Abraham Maslow, segundo esse autor, dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidade, como descritas abaixo.

1. Fisiológica: incluem fome, sede, sono, sexo e outras necessidades corporais. São as necessidades básicas de sobrevivência biológica;
2. Segurança: incluem segurança e proteção contra ameaça ou perigo físico e emocional. Buscam assegurar a estabilidade da pessoa;
3. Social: incluem afeição, filiação, aceitação social e amizade. Envolvem a necessidade de amor, integração e relacionamento humano;
4. Estima: incluem fatores internos de estima, como auto-respeito, autonomia, senso de competência, e fatores externos de estima, como status, reconhecimento, prestígio, atenção e consideração;
5. Auto-realização: é a necessidade mais elevada do ser humano. Constitui o impulso de ser aquilo que é capaz de ser e de maximizar aptidões e capacidades potenciais.

Relacionando essas 5 categorias com o ambiente de trabalho, o aspecto fisiológico é ligado ao descanso físico e mental, salário suficiente, horário de almoço; o de segurança relaciona-se à garantia de estabilidade, bom salário, ambiente seguro; o social é relativo a boas relações com os colegas, chefes, construção de amizades e acolhimento; a estima se deve ao fato de ser reconhecido pelos seus resultados, ser premiado, ter a opinião respeitada; e a auto realização é associada à autonomia de decisões, participar das determinações da empresa, utilizar suas habilidades para resolver problemas.

Figura 1 - Hierarquia de necessidades de Abraham Maslow



Fonte: Adaptado de Montana e Charnov, p. 229

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), embora nenhuma necessidade possa ser totalmente preenchida, uma substancialmente satisfeita não motiva mais. Portanto, na medida em que cada uma delas é atendida, a próxima torna-se dominante. Assim, de acordo com a teoria de Maslow, para motivar alguém é preciso saber em que nível da hierarquia a pessoa se encontra no momento e focar na satisfação naquele nível ou no patamar imediatamente superior.

Maslow separou as cinco categorias de necessidades em patamares superiores/apreendida e inferiores/inata. As necessidades fisiológicas e de segurança são consideradas necessidades de nível inferior (são satisfeitas externamente, por meio de coisas), e aquelas relacionadas à estima, à vida social e à autorrealização são chamadas de necessidades de nível superior (são satisfeitas internamente, dentro do indivíduo).

Teoria X e Teoria Y: Douglas McGregor sugeriu duas visões distintas do ser humano; uma basicamente negativa (Teoria X) e outra basicamente positiva (Teoria Y).

Na Teoria X os gestores pensam que os empregados não gostam de trabalhar e devem ser orientados ou até forçados a fazer. Enquanto, na Teoria Y, os gestores acreditam que os empregados acham o trabalho natural, assim como dormir ou se divertir, com isso, pode compreender suas responsabilidades. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010)

Teoria dos dois fatores ou Teoria higiene-motivação: A Teoria dos dois fatores foi proposta por Frederick Herzberg para contribuir no estudo sobre motivação, através da qual chega à conclusão de que os fatores que estão envolvidos na elaboração de satisfação e motivação são opostos em relação aos que geram insatisfação.

Herzberg concluiu que o oposto de satisfação não é insatisfação, mas sim ausência de satisfação, e o mesmo vale para a insatisfação que o oposto é ausência de insatisfação (FALLER, 2004).

Com isso, ele classificou esses fatores em higiênicos e motivacionais. Os fatores higiênicos se referem às condições do ambiente de trabalho, e estariam relacionados com a presença ou ausência de insatisfação. Envolvem salários, benefícios sociais, políticas da organização, condições de trabalho, entre outros. Herzberg percebeu em seus estudos que quando os fatores higiênicos estão ótimos não há uma elevação significativa da satisfação, mas esses fatores funcionam como um elemento preventivo da insatisfação.

Já os fatores motivacionais se referem exclusivamente ao cargo, envolve reconhecimento profissional, realização, dependem das tarefas e das atribuições que o indivíduo realiza no trabalho, entre outros.

Teoria das necessidades de McClelland: Desenvolvida por David McClelland, a teoria enfoca em três necessidades, conforme as definições a seguir:

Necessidade de realização (nAch): procura da excelência, de realização com relação a determinados padrões, vontade de atingir o sucesso.

Necessidade de poder (nPow): necessidade de fazer que os outros se comportem de um modo que não o fariam naturalmente.

Necessidade de afiliação (nAff): desejo de relacionamentos próximos e amigáveis. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010)

## **Satisfação**

Alberto (2000) acredita que a realização, a satisfação, o prazer e a alegria são as metas alcançadas na busca da felicidade. Essa busca constitui a motivação humana igualmente com relação ao trabalho.

Matos (2001) revela que:

Como princípio organizacional, a felicidade caracteriza-se como meio social que proporciona bem-estar de espírito – sentir-se em paz – e o estar bem, que significa voltar-se ao outro, contribuindo para as melhorias das condições de trabalho. Daí resulta a motivação maior do homem: realizar, realizando-se.

Spector (2002) define a perspectiva global da Satisfação como um sentimento único e geral, em relação ao trabalho; e o de facetas, abordando os diferentes aspectos do trabalho, como as recompensas (salários e benefícios), as pessoas relacionadas a ele (supervisores e colegas), as oportunidades de promoção, comunicação, segurança, as condições de trabalho e a natureza do trabalho em si.

A partir dessas abordagens percebe-se a ligação de satisfação com sentir-se bem e buscar a felicidade, mostrando que é fundamental buscar prazeres no trabalho para atingir a maior motivação do indivíduo que é a realização.

## **METODOLOGIA**

Para a formação desse trabalho, partindo da pesquisa bibliográfica sobre os conceitos de motivação, satisfação, setor público, qualidade de vida, foi possível construir um referencial teórico para embasar e direcionar a criação e aplicação de um questionário para obter dados primários.

Silva e Menezes (2005, p. 20) consideram que “[...] tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las”, o que “requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas”.

Por meio da abordagem quantitativa, foi construído um questionário digital com foco no grau de satisfação dos funcionários públicos, ligado à qualidade de vida.

O questionário contou com um conjunto de questões fechadas abordando o tipo de trabalho, as condições físicas, a relação do cargo com as tarefas que realiza, o salário atual, o relacionamento com superiores e colegas de trabalho, o departamento e a realização profissional. A maioria das respostas varia em uma escala de muito insatisfeito para muito satisfeito (Escala Likert de 1 a 5), além de uma questão binária (sim ou não).

A pesquisa foi realizada em uma prefeitura no interior de São Paulo no período de 27/10/2019 a 9/11/2019 com uma amostra de 100 funcionários com o objetivo de identificar a satisfação no trabalho frente aos estímulos motivacionais oferecidos pela instituição.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa foi realizada com uma amostra de 100 funcionários públicos com predominância de 56% do sexo feminino. A maioria dos participantes 47% é casada, sendo 40% solteira; a maior parte tem idade entre 36 e 50 anos, compondo 38% do total e entre 25 e 35 anos, sendo 31%; o tempo de serviço que é reportado de 3 a 9 anos, sendo essa faixa correspondente a 39% do todo e 24% de 10 a 15 anos; quanto ao grau de escolaridade, a maioria possui ensino médio, sendo equivalente a 62% e em segundo 19% com especialização.

Tabela 1 – Caracterização da amostra.

Gênero	%
Feminino	56%
Masculino	44%
Total	100%

Estado Civil	%
Solteiro (a)	40%
Casado (a)	47%
Separado (a)	9%
Viúvo (a)	3%
Outro (a)	1%
Total	100%

Idade	%
Menos de 25 anos	10%
Entre 25 e 35 anos	31%
Entre 36 e 50 anos	38%
Entre 51 e 60 anos	18%
Mais de 60 anos	3%
Total	100%

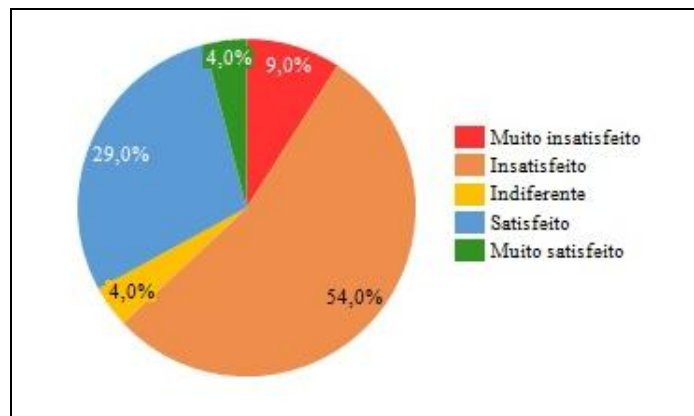
Tempo de Serviço	%
Menos de 3 anos	14%
De 3 a 9 anos	39%
De 10 a 15 anos	24%
De 16 a 25 anos	13%
Mais de 25 anos	10%
Total	100%

Escolaridade	%
Ensino Fundamental	1%
Ensino Médio	16%
Ensino Superior	62%
Especialização	19%
Doutorado	2%
Total	100%

Fonte – Elaborada pela autora.

Com a caracterização da amostra pronta, segue resultados e discussões sobre o grau de satisfação dos funcionários.

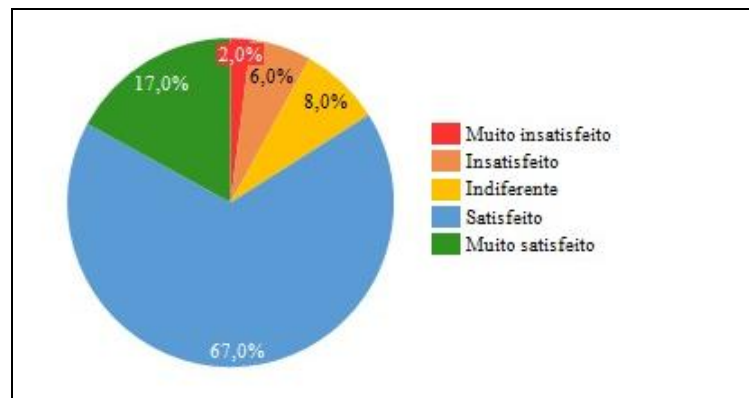
Gráfico 1 – Grau de satisfação com as condições físicas de trabalho



Fonte – Elaborada pela autora.

De acordo com o gráfico 1, a predominância dos funcionários são insatisfeitos com as condições físicas de trabalho, sendo 54%, essas condições podem envolver a higiene, salubridade, ventilação, iluminação, entre outros. Isso impacta diretamente o clima da empresa, gerando desconforto e falta de disposição nos funcionários, já que o ambiente influencia no emocional de quem vive nele.

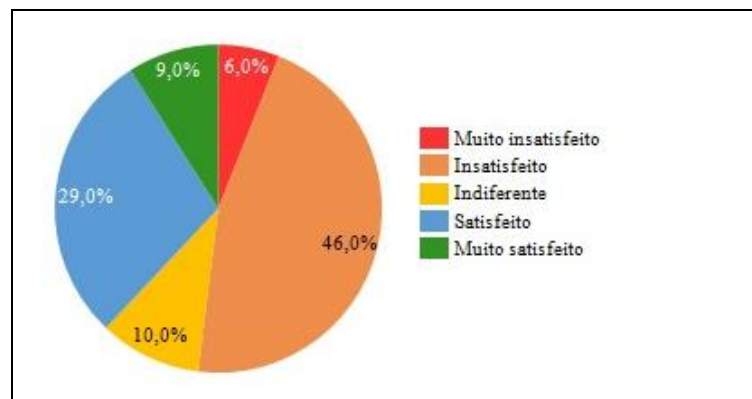
Gráfico 2 - Grau de satisfação com o relacionamento com os colegas de trabalho.



Fonte – Elaborada pela autora.

Conforme mostra o gráfico 2, os funcionários encontram-se satisfeitos com os colegas de trabalho, sendo 67%, e muito satisfeito em segundo lugar, com 17%, é o maior percentual positivo da pesquisa. Poucos foram os percentuais para a insatisfação, mostrando que a relação de convívio é harmoniosa e não impacta na desmotivação do funcionário.

Gráfico 3 – Grau de Satisfação de relacionamento com seus superiores.

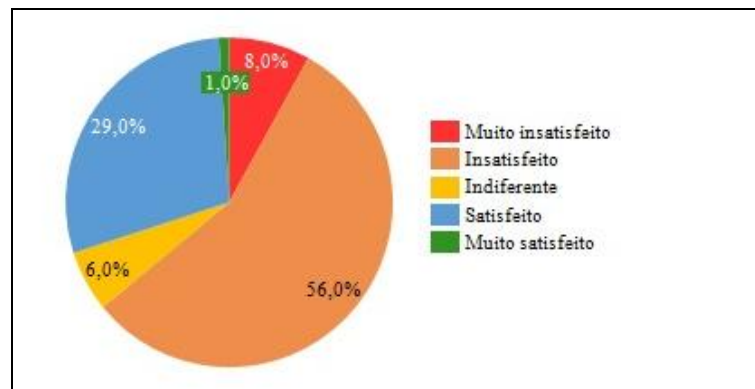


Fonte – Elaborada pela autora.

Já o gráfico 3 mostra o relacionamento com os superiores, sendo insatisfeito em primeiro lugar com 46%, e satisfeito em segundo com 29%. Embora tenha um volume positivo considerável, é importante dar atenção ao resultado principal, pois ele apresenta alguma falha dos superiores. Essa insatisfação dos servidores pode ter relação com a maneira em que são tratados, cobrados, ou valorizados.

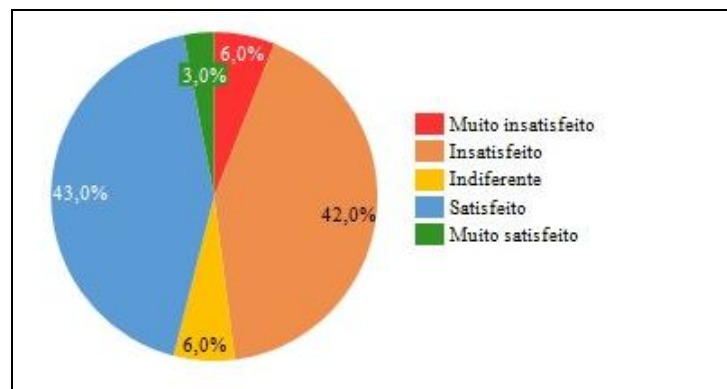


Gráfico 4 – Grau de satisfação com o salário atual.



Fonte – Elaborada pela autora.

Gráfico 5 – Grau de satisfação com as tarefas que realiza (poucas ou muitas)

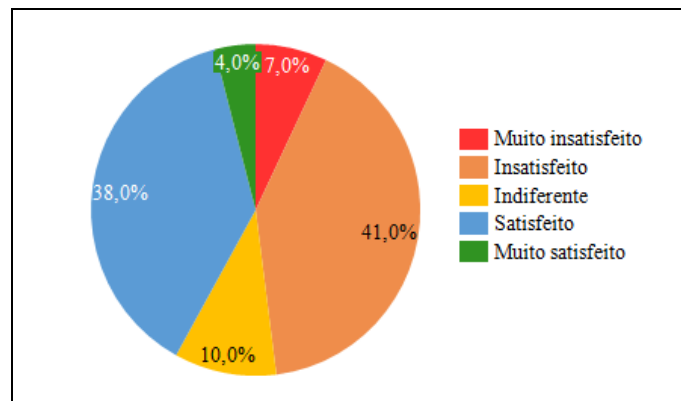


Fonte – Elaborada pela autora.

Sobre o gráfico 4 que fala do grau de satisfação com o salário, é preocupante observar que mais da metade dos funcionários são insatisfeitos, sendo 56%. Com isso foi feita a análise conjunta com o gráfico 5 que está diretamente relacionado já que fala da satisfação do cargo com as tarefas que realiza, com resultado de 42% insatisfeito, 6% muito insatisfeito e 43% satisfeito, 3% muito satisfeito.

Dessa forma, se a maioria acredita que exerce diversas tarefas associadas ao cargo que ocupa, imediatamente considera seu salário impróprio para tal. O salário não é o principal fator de motivação, porém esse quadro impacta no rendimento dos funcionários, causando frustração, já que no setor público o aumento salarial e crescimento profissional não dependem dos resultados de cada indivíduo isoladamente.

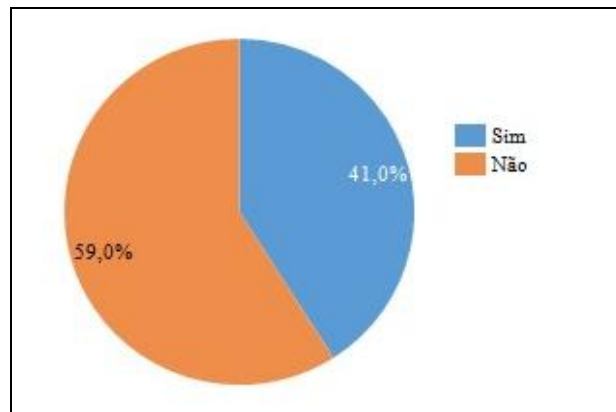
Gráfico 6 – Grau de satisfação com o departamento em que trabalha



Fonte – Elaborada pela autora.

O gráfico 6 tem o intuito de mostrar a satisfação do funcionário público com o departamento em que trabalha, sendo assim, 41% insatisfeito, e 38% satisfeito. Apesar de pouca a diferença no nível de satisfação, é importante levar em consideração a dificuldade de mudança de setor, podendo ficar anos em um departamento que não atende sua expectativa.

Gráfico 7 – O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional



Fonte – Elaborada pela autora.

Conforme mostra o gráfico 6, pode-se afirmar que os funcionários em sua maioria não são realizados profissionalmente, sendo esse um dos principais fatores de desmotivação. Pois, como vimos na Teoria das necessidades de Maslow, a autorrealização é a necessidade mais elevada do ser humano, e para atingi – lá, todas as outras necessidades têm que estar preenchidas, só assim cada indivíduo vai conseguir buscar motivação para seu próximo patamar.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar a satisfação dos funcionários públicos de um município no interior do estado de São Paulo e considera-se que o mesmo foi atingido, tendo em vista as análises realizadas.

Embora o setor público apresente estabilidade, normalmente os que nele ingressam não tem a possibilidade de mudarem de cargo e obter crescimento profissional. Essa situação afeta o desempenho, causando decepção quanto a novas possibilidades pessoais e de carreira.

De acordo com os resultados, a maioria das perguntas teve aspecto negativo em relação à satisfação dos servidores. Entretanto, em aspectos específicos como a relação com os colegas de trabalho, os funcionários estão satisfeitos criando assim um clima saudável e motivador.

Um fator importante é o da identidade com o departamento que os funcionários trabalham, pois é representado negativamente, já que quando uma pessoa é qualificada em um concurso, ela é direcionada a um setor que não necessariamente a agrada e há grande dificuldade de conseguir uma mudança de setor, o que causa desmotivação no colaborador.

É fácil identificar, principalmente quando comparamos com o grau de escolaridade, que não necessariamente os funcionários trabalham em suas áreas de formação.

Todo trabalhador busca satisfação no trabalho, afinal trabalhar e ser feliz com o que faz é essencial para uma boa qualidade de vida, e mais da metade dos entrevistados não demonstram satisfação quanto ao sentimento de realização.

O salário dos funcionários também tem um grande índice de insatisfação que vai contra o conceito, divulgado pela sociedade, que leva a pensar que ser funcionário público garante bons salários e ótimos benefícios.

No geral, percebe-se a necessidade de realizar uma reformulação nas práticas de trabalho nas instituições públicas, e utilizar melhor os recursos para investimento em melhorias de estrutura, tecnologia, ergonomia e higiene pessoal.

Portanto, seguir as teorias motivacionais é de grande importância. Já que, apesar de estudadas de modo diferente, todas têm como objetivo principal a motivação e satisfação dos funcionários.

## REFERÊNCIAS

- ALBERTO, L. C. F. R. **Os determinantes da felicidade no trabalho:** um estudo sobre a diversidade nas trajetórias profissionais de engenheiros. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia da USP. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.
- ARELLANO; FRANÇA, E.B.; A.C.L. **Qualidade de vida no trabalho.** In: Fleury, M., (org.). As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- BARBOSA, Sônia Regina da Cal Seixas. **Qualidade de Vida e ambiente:** uma temática em construção. In: BARBOSA, Sônia Regina da Cal Seixas (org.). A temática ambiental e a pluralidade do Ciclo de Seminários do NEPAM. Campinas: UNICAMP, NEPAM, 1998, p. 401-423.
- CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas:** bases teóricas e experiências no setor público – Brasília: ENAP, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional:** A dinâmica do sucesso nas organizações. 3. ed. Barueri: Manole Ltda, 2014. 475 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos:** o capital humano das organizações. 8. ed, Rio de Janeiro, Elsevier, 2009.
- CORRÊA, Rossi Augusta Alves. **Qualidade de Vida, Qualidade do Trabalho, Qualidade do Atendimento Público e Competitividade.** Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, p. 113 -23, jan/mar. 1993.
- FALLER, Bruno Cesar. **Motivação no serviço público:** um estudo de caso com a Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul. 2004.  
Disponível em:  
<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3930/000450834.pdf?sequence=1>>.  
Acesso em: 3 nov. 2019.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho:** conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2004.
- LUSSIER, Robert N.; REIS, Ana Carla Fonseca; FERREIRA, Ademir Antônio. **Fundamentos de Administração.** 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- MATOS, F. Gomes. **Empresa com alma.** São Paulo: Makron Books, Empresa Feliz. São Paulo: Makron Books, 2001.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** 8 ed. São Paulo: Atlas Editora, 2011. 419 p.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teroria Geral da Administração:** da revolução urbana à revolução digital. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011. 491 p.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010, 525 p.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010. 633 p.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; KILIMNIK, Zélia Miranda; MORAES, Lúcio Flávio Renault de. Antecedentes, origens e evolução do movimento em torno da qualidade de vida no trabalho. In: \_\_\_\_\_ **Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos**. Rio de Janeiro: Elsevier; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2011, p. 3-30.

SCHWELLA, Erwin. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 56, n. 3, p. 259-276, jul/set. 2005.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2005.

SPECTOR, P. E. (2002). **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva.