

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**

**RELATÓRIO TÉCNICO**

Eurides Alves Borges

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

Brasília/DF  
Fevereiro/2018

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>3</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>3</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Intenção de rotatividade .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2 Qualidade de vida no trabalho .....</b>	<b>5</b>
<b>3 MÉTODO.....</b>	<b>6</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>4.1 A percepção de qualidade de vida no trabalho pela ótica dos servidores .....</b>	<b>8</b>
<i>4.1.1 Dimensão condições de trabalho .....</i>	<i>8</i>
<i>4.1.2 Dimensão organização do trabalho .....</i>	<i>9</i>
<i>4.1.3 Dimensão relações socioprofissionais de trabalho.....</i>	<i>10</i>
<i>4.1.4 Dimensão reconhecimento e crescimento profissional .....</i>	<i>11</i>
<i>4.1.5 Dimensão uso da informática.....</i>	<i>13</i>
<b>4.2 Intenção de rotatividade dos servidores .....</b>	<b>14</b>
<b>4.3 As dimensões de contexto de trabalho da qualidade de vida no trabalho e a intenção de rotatividade .....</b>	<b>15</b>
<b>4.4 Razões para a intenção de deixar a UnB pela ótica dos servidores .....</b>	<b>17</b>
<b>4.5 Como melhorar o ambiente de trabalho?.....</b>	<b>19</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>21</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>23</b>

## **APRESENTAÇÃO**

O presente relatório é um resumo expandido da dissertação intitulada “Qualidade de vida no trabalho e intenção de rotatividade: estudo com servidores de uma instituição pública de ensino superior”. O objetivo é encaminhar sugestões de aplicação dos resultados da dissertação na organização que serviu de lócus para a pesquisa, nesse caso, a Universidade de Brasília.

O estudo foi desenvolvido no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília, no período de março de 2016 a fevereiro de 2018, sob orientação da Professora Doutora Tatiane Paschoal. A versão completa da pesquisa, em forma de dissertação, poderá ser obtida, oportunamente, no site da Universidade de Brasília.

A pesquisa foi submetida e aprovada no dia 27/02/2018 por banca examinadora composta pela Professora Doutora Camila Costa Torres, membro externo, pelo Professor Doutor Rodrigo Rezende Ferreira, membro interno, e pela referida professora orientadora.

## **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.

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).

Diante desse contexto, 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 visa 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.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Intenção de rotatividade**

A investigação da rotatividade teve início na década de 1950, com estudos que descreviam o comportamento organizacional (March & Simon, 1967) ou a relacionavam com outras variáveis organizacionais (Brayfield & Crockett, 1955; Herzberg, Mausner & Snyderman, 1962). A rotatividade refere-se à saída voluntária dos trabalhadores da organização, sendo a fase final de um processo mediante o qual os trabalhadores criam determinado afastamento físico ou psicológico em relação à organização para a qual trabalham (Rosse & Hulin, 1985). A intenção de deixar a organização, que precede a rotatividade, traduz de alguma forma o que os trabalhadores sentem em relação à organização e ao seu trabalho (Steel & Ovalle, 1984; Mobley, 1977; Mobley, Griffeth, Hand & Meglino 1979; Price & Mueller, 1986; Steers & Mowday, 1981; Hom & Griffeth, 1995; Ferreira e Siqueira, 2005; Siqueira, Gomide Jr, Moura & Marques (1997); Chang, 1999; Vandenberg & Nelson, 1999). A motivação para o estudo da rotatividade surgiu devido aos seus prejuízos para o ambiente organizacional, relacionados a custos associados ao recrutamento, seleção, integração e formação de novos colaboradores (Mobley, 1982). No entanto, 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 (Griffeth & Hom, 2004); exposição de segredos empresariais (Griffeth & Hom, 2004); perda de senioridade na organização (Vardaman et al, 2008) e perda de relações pessoais (Vardaman et al, 2008).

Os estudiosos desse campo 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 (Boudreau & Milkovich, 2000).

### **2.2 Qualidade de vida no trabalho**

A partir da década de 1970, a Qualidade de Vida no Trabalho – QVT passou a ser

objeto de interesse tanto no meio acadêmico quanto no empresarial (Ferreira, Alves & Tostes, 2009). Embora, até a atualidade, não se tenha consenso sobre o seu conceito, QVT aparece na literatura, desde os estudos mais antigos até os mais recentes, com uma concepção multidimensional de como os empregados se sentem em relação a inúmeras variáveis que compõe o seu trabalho, tais como, condições de trabalho, compensação justa e adequada, desenvolvimento da carreira e oportunidades, descrição das tarefas, contribuição na tomada de decisões, segurança e saúde relacionadas ao trabalho, ansiedade ocupacional, segurança profissional, relações gerenciais, sociais e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (Adhikari & Gautam, 2010).

A qualidade de vida no trabalho percebida pelos funcionários em uma organização tem sido identificada como um preditor de comportamentos indesejados, como rotatividade, absenteísmo, 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; 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).

### 3 MÉTODO

Trata-se de um estudo empírico e correlacional, de abordagem quali-quantitativa, de recorte transversal – 2017 – e amostra não probabilística.

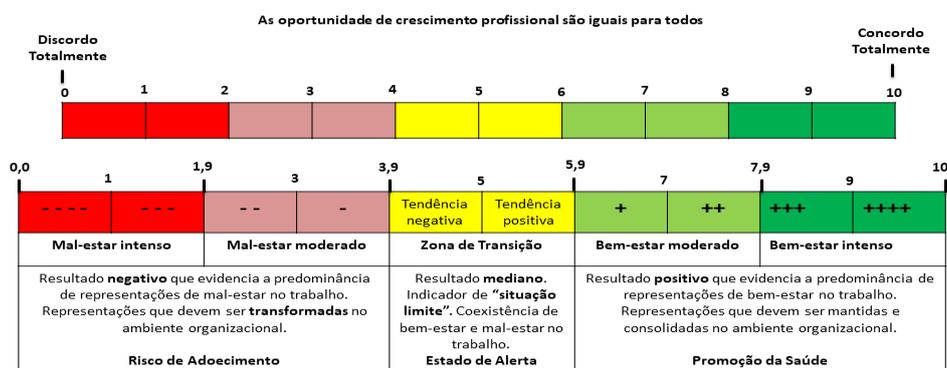
O questionário (instrumento de pesquisa) foi disponibilizado virtualmente, em site específico para este fim, para os servidores, entre os meses de maio e junho de 2017. Os e-mails institucionais dos servidores foram disponibilizados pelo setor responsável da UnB, mediante autorização prévia da Reitoria. O Quadro 1 sintetiza a caracterização da amostra, os instrumentos utilizados e a análise e tratamento dos dados da pesquisa agrupados por objetivos.

Quadro 1 – Método

<b>Problema de pesquisa:</b> a qualidade de vida no trabalho prediz a intenção de rotatividade de servidores da carreira de técnico-administrativo em educação (TAE) da UnB?				
<b>Objetivo geral:</b> testar a qualidade de vida no trabalho como preditora da intenção de rotatividade de servidores da carreira de técnico-administrativo em educação (TAE) da UnB				
<b>Objetivos específicos</b>				
	1 - Descrever a qualidade de vida no trabalho pela	2 - Descrever a intenção de rotatividade dos servidores	3 - Testar empiricamente a relação entre as dimensões de	4 - Identificar razões para a intenção de deixar a UnB

	ótica dos servidores	TAE da UnB	contexto de trabalho da QVT e a intenção de rotatividade dos servidores TAE da UnB	pela ótica dos servidores.
<b>Operacionalização da pesquisa</b>				
Abordagem	Quantitativa	Quantitativa	Quantitativa	Qualitativa
Amostra/participantes	A população constitui-se pelos 3.260 <sup>1</sup> servidores técnico-administrativos em educação (TAE) lotados na Universidade de Brasília. O questionário foi respondido por 264 servidores.			
Instrumento de pesquisa	Questionário composto pela Escala de Contexto de Trabalho parte do Inventário de Qualidade de Vida no Trabalho (IA-QVT) validado por Ferreira (2009) e Ferreira, Paschoal, Ferreira (2013), 29 itens, escala tipo likert de 0 a 10. E duas perguntas abertas: 1) “Qual a sua intenção de deixar a organização?”. “Qual o principal motivo para sua intenção de deixar a UnB?”. 2) “Qual sugestão você daria a UnB para melhoria do seu contexto de trabalho?”			
Técnica de análise de dados	Análises estatísticas descritivas	Análises estatísticas descritivas	Análise estatística multivariada (Modelagem de Equações Estruturais)	Software Iramuteq para extrair classes temáticas estruturadoras do discurso (NTED)

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 1.** 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.

<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.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 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. 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 1

#### Descrição dos itens: condições de trabalho

Nº do Item	Fator/Item	Média	Desvio-padrão	Zona
	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)

Embora a média global desse fator esteja na zona de transição com tendência positiva, é uma dimensão que merece atenção dos gestores da organização 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 2

#### 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

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.

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. 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 3

#### 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)

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. Esses são aspectos intrinsicamente 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, poderia ser incrementado 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 4

#### 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 de prazer	5,22	3,08	Zona de transição (tendência positiva)

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. 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 os 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).

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 5

#### Descrição dos itens: uso da informática

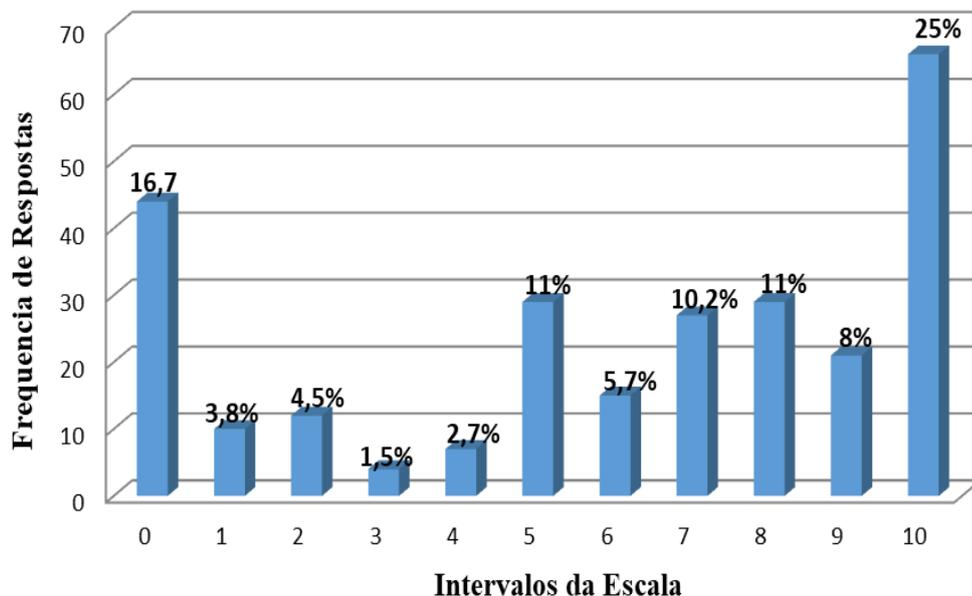
Nº do Item	Fator/Item	Média	Desvio-padrão	Zona
	Uso da Informática	5,19	1,78	Zona de transição (tendência positiva)
F51	Os aplicativos (softwares) que utilizo funcionam adequadamente	5,47	2,99	Zona de transição (tendência positiva)
F52	A conexão com a internet no meu posto de trabalho é eficiente	5,32	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)

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 2.** 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 socioprofissiográficas 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.

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

Tabela 6

#### 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.

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

Tabela 7

##### 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.

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 complexo 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.

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.

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

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.

Foram identificadas duas categorias de sugestões relacionadas à: gestão administrativa e práticas de gestão; e jornada de trabalho e condições de trabalho. O Quadro 2 mostra as principais recomendações à organização, com base na identificação de segmentos representativos do discurso dos respondentes.

Quadro 2

#### O que fazer para melhorar

<b>1 - Melhoria da Gestão Administrativa e Práticas de Gestão 73,78%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar o planejamento e padronização dos processos. Gerir processos com o estabelecimento de metas por setor e elaborar estratégias voltadas para a produtividade;</li> <li>• Aprimorar e tornar mais célere o processo de compras da Universidade;</li> <li>• Estimular as chefias a inserir todos os servidores do setor nos processos desenvolvidos e valorizar o trabalho de cada um;</li> <li>• Incentivar os ocupantes de cargos de gestão a terem maior comprometimento e entendimento dos processos e rotinas administrativas;</li> <li>• Oferecer e incentivar treinamento aos líderes (gestores) para gerenciar equipes de trabalho;</li> <li>• Fomentar campanhas de conscientização sobre pessoas, equipes, tarefas, treinamento e desenvolvimento a toda comunidade;</li> <li>• Promover 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;</li> <li>• Escolher 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;</li> <li>• Fortalecer uma cultura organizacional com justiça, equidade, transparência e ocupação dos cargos de chefia por mérito;</li> <li>• Incentivar a cooperação entre servidores, professores e todos que fazem a Universidade para um melhor ambiente de trabalho;</li> <li>• Compartilhar decisões e planejamento das atividades;</li> <li>• Valorizar a participação dos servidores técnico-administrativos nas funções de gestão tática da UnB;</li> <li>• Incentivar que as chefias forneçam <i>feedback</i> aos subordinados;</li> <li>• Promover ações que possibilitem melhora na relação de trabalho entre servidores</li> </ul>

técnico-administrativos e docentes, tendo em vista que grande parte dos professores não respeita ou reconhece a importância dos técnicos para a universidade. Isso poderia evitar o número de processos de assédio moral na UnB;

- Descentralizar as decisões para hierarquias inferiores. O acúmulo de decisões nas mãos de chefes superiores gera morosidade na resolução dos problemas e estresse nos servidores;
- Instituir a obrigatoriedade de curso de formação para os aprovados em concurso, constando em Edital;
- Realizar rodízio de chefes para que todos possam saber a responsabilidade do outro e também renovar o conhecimento;
- Melhorar a distribuição de tarefas;
- Reduzir a burocracia para que os técnicos tenham liberdade para fazer treinamentos em instituições externas a UnB e não somente pelo PROCAP, e assim incentivar o aprimoramento e a qualificação profissional;
- Rever o processo de mudança de setor, pois há uma dificuldade extrema para concretizar ações nesse sentido, quando o servidor está insatisfeito naquele setor;
- Definir claramente a distribuição de tarefas e garantir o seu cumprimento correto pelos servidores envolvidos;
- Reavaliar o perfil do pessoal para uma redistribuição para departamentos em que essas pessoas tenham mais afinidade para que trabalhem de forma mais educada e satisfeita;
- Fazer rodízio de tarefas de trabalho e de setor se o servidor preferir. Os técnicos nunca trocam de função, então não conhecem a função do colega da sala do lado, limitando a cooperação entre setores;
- Fornecer mais oportunidade de o servidor fazer mestrado e doutorado;
- Alocar melhor os técnicos-administrativos. Existe muita gente em um setor, que funcionaria com menos gente, enquanto outros setores existem poucas pessoas e muita carga de serviço. Pessoas de formação inadequada nos setores realizando serviços que não são formados para e desfalcando setores que necessitam destes profissionais;
- Reajustar os valores das funções gratificadas que em relação aos outros órgãos do governo federal os valores das funções gratificadas da UnB são defasados;
- Dar autonomia aos técnicos-administrativos para atuação nos processos de trabalho;
- Num certo período de tempo verificar a satisfação dos servidores, e fazer uma redistribuição para que possam ser melhor aproveitados em outros setores;
- Diálogo real com setores, abordando as necessidades de cada um;
- Criar comportamentos, hábitos, pontos de vista e principalmente novas atitudes para motivar e valorizar o servidor;
- Diminuir a burocratização na aquisição de bens;
- Aproveitar as qualificações que os servidores possuem para melhorar os processos de trabalho. Avaliar o perfil já existente e o adquirido. Unir os interesses da instituição e a capacidade/desejo do servidor.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar a gestão de pessoas introduzindo a avaliação trezentos e sessenta graus;</li> <li>• Ouvir mais os servidores;</li> <li>• Redistribuir servidores de acordo com as aptidões entre os setores;</li> <li>• Trabalhar conjuntamente sabendo aproveitar a mão se obra especializada e reais oportunidades de crescimento técnico científico;</li> <li>• Treinamento objetivo e efetivo para desempenho das atividades. A atribuição de tarefas é feita sem que haja treinamento adequado;</li> <li>• Promover reuniões mais frequentes com os servidores para discussão dos problemas internos, ouvir seus funcionários, dar oportunidade para sugerir soluções, elaborar rotinas internas das atividades em cada setor, distribuir as atividades para que cada servidor possa responsabilizar pelo cumprimento das suas obrigações. As chefias precisam se interessar mais em resolver os problemas internos, participar menos em reuniões com os superiores, isso atrapalha muito, às vezes se torna difícil, para falar com chefe é preciso esperar um momento certo.</li> <li>• 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;</li> <li>• 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.</li> </ul>
<b>2 - Jornada de Trabalho e Condições de Trabalho 26,23%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que as comissões de saúde e segurança no trabalho possam circular pelos departamentos e institutos para conversar com os funcionários sobre as condições de trabalho e ergonomia;</li> <li>• Garantir de forma efetiva a flexibilização do horário, minimizando o impacto da defasagem salarial com relação às demais esferas de poderes;</li> <li>• 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;</li> <li>• Incentivar a flexibilização nos horários de trabalho.</li> </ul>

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.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

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.

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.

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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Bendassolli, P. F. (2012). Reconhecimento no trabalho: perspectivas e questões contemporâneas. *Psicologia em Estudo*, 17(1).
- 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.
- 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.
- 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).
- 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. 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. (2016). *Qualidade de Vida no Trabalho. Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores* (3a ed). Brasília: Paralelo 15.
- França, A. C. L., & Rodrigues, A. L. (1999). *Stress e trabalho: guia básico com abordagem psicossomática*. São Paulo: Atlas.
- Griffeth, R., & Hom, P. (Eds.). (2004). *Innovative theory and empirical research on employee turnover*. IAP.
- 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.
- 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>
- 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.
- 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., 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.
- Morgan, G. (2006). *Imagens da Organização* (2 ed) São Paulo: Atlas SA.

- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Absenteeism and turnover of hospital employees*. JAI press.
- 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.
- 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.
- 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)*.
- 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.
- 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.
- 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*.
- 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).