

**ADOÇÃO DE SISTEMAS DE ATENDIMENTO E QUALIDADE DE VIDA NO  
SERVIÇO PÚBLICO: um Olhar sobre a Coordenação de Registros Acadêmicos  
de uma Instituição Federal de Ensino Superior**

**CRISTINA BONOW RODRIGUES**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL)

**FRANCIELLE MOLON DA SILVA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL)

# **ADOÇÃO DE SISTEMAS DE ATENDIMENTO E QUALIDADE DE VIDA NO SERVIÇO PÚBLICO: um Olhar sobre a Coordenação de Registros Acadêmicos de uma Instituição Federal de Ensino Superior**

## **1. INTRODUÇÃO**

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um conceito multidimensional que envolve aspectos físicos, psicológicos, sociais e organizacionais do ambiente de trabalho. Walton (1973) foi um dos primeiros autores a sistematizar o conceito, propondo oito categorias que influenciam a QVT, como condições de trabalho, oportunidade de crescimento, integração social, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e relevância do trabalho. No campo da administração pública, essa abordagem foi ampliada por estudos que consideram as especificidades do setor público, especialmente em instituições educacionais federais, que operam sob forte influência de normas burocráticas e restrições orçamentárias (Brasil, 2006; Lacombe, 2010).

Diversos fatores influenciam diretamente a QVT de servidores públicos nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), entre eles o excesso de demandas, a rigidez dos processos administrativos, a baixa valorização institucional e a limitação de recursos humanos e materiais. Estudos como o de Klein *et al.* (2017) apontam que ambientes com alta sobrecarga de trabalho e poucas possibilidades de participação nas decisões tendem a gerar maior incidência de estresse, adoecimento e insatisfação.

No caso de servidores que atuam diretamente no atendimento ao público, como em setores de registros acadêmicos, esses fatores se intensificam devido à pressão por agilidade, contato constante com múltiplos públicos e complexidade das informações a serem gerenciadas.

Assim, a possibilidade da introdução de sistemas de informação como instrumento de suporte ao trabalho tem sido vista como uma estratégia para reduzir a sobrecarga e aumentar a eficiência nos processos, mas também pode representar um desafio adicional quando mal implementada. A adoção de sistemas digitais pode contribuir positivamente para a QVT quando há treinamento adequado, envolvimento dos servidores nas decisões e suporte técnico contínuo. (Santos, 2017)

Por outro lado, a falta de integração entre sistemas, a sobreposição de tarefas digitais e a ausência de canais eficazes de comunicação podem gerar frustração, insegurança e aumento do tempo de resposta, impactando diretamente o bem-estar dos trabalhadores.

A QVT em IFES tem sido investigada por meio de diferentes metodologias, incluindo pesquisas qualitativas com entrevistas e grupos focais, bem como estudos quantitativos com aplicação de escalas validadas, como a QWLQ-78, baseada na teoria de Walton. Vale ressaltar a importância de estudos contextuais e participativos, que levem em conta a complexidade das relações institucionais nas universidades públicas (Alves; Correia; Silva, 2019; Caetano *et al.*, 2021; Klein *et al.*, 2017; Lopes; Seta, 2019).

Diante disso, compreender como os sistemas de atendimento e os processos organizacionais influenciam a qualidade de vida dos servidores se mostra essencial para o planejamento de intervenções que favoreçam ambientes de trabalho mais saudáveis e sustentáveis dentro das IFES. Dessa forma o objetivo do presente estudo é analisar qual o possível efeito na qualidade de vida no trabalho servidores do Centro de Registros Acadêmicos (CRA) de uma instituição federal de ensino superior frente a adoção da plataforma de atendimento.

## 2. CONTEXTO INVESTIGADO

Percebe-se ainda que o crescimento frente ao interesse na gestão de pessoas nas últimas décadas, muito em razão do seu impacto no desenvolvimento organizacional. Especialmente no setor público, cresce a busca pelo aumento da eficiência, profissionalismo e melhora nos instrumentos de gestão dos seus servidores, buscando atender uma sociedade com demandas cada vez mais exigentes (Silva e Mello, 2013). O investimento das instituições em práticas de Gestão de Pessoas, especialmente na melhoria das condições e na disponibilização de ferramentas adequadas de trabalho, contribui significativamente para a satisfação dos trabalhadores — fator que, por sua vez, impacta positivamente na eficiência, no desempenho e na qualidade de vida do profissional.

Dessa forma, observa-se uma mudança no ambiente organizacional, tanto nos modos de realização das tarefas quanto nas dinâmicas relacionais entre os indivíduos. O antigo modelo mecanicista, focado exclusivamente na produtividade e na eficiência dos processos, vem sendo gradualmente substituído por perspectivas de caráter mais humanista, que valorizam os aspectos psicológicos e sociais no contexto laboral. Essa transição foi sustentada por importantes contribuições teóricas, as quais exploraram a interdependência entre necessidades humanas, motivação e satisfação no trabalho, destacando o papel fundamental das relações interpessoais no comportamento dentro das organizações. (QUEIROZ, 2014; VELOSO; SCHIRMEISTER; LIMONGI-FRANÇA, 2007 apud ALVES; CORREIA; SILVA, 2019).

Nesse sentido, a QVT tem se destacado como um aspecto essencial nas discussões sobre a valorização e o bem-estar dos servidores públicos, sobretudo nas IFES no Brasil. Embora essas instituições tenham como foco principal a geração e disseminação do conhecimento, também funcionam como centros de intensa atividade administrativa, o que exige dos servidores habilidades técnicas, emocionais e sociais. Entre eles, os que atuam no atendimento direto ao público enfrentam obstáculos específicos, como a necessidade constante de agilidade, empatia e capacidade de lidar com múltiplas demandas, frequentemente em contextos com limitações estruturais e organizacionais.

A IFES analisada, no ano de 2025, está enquadrada como uma instituição de ensino superior pública de grande porte, abrangência e atuação na comunidade, com cerca de 20 mil alunos, dentre os quais cerca de 17 mil são alunos dos 101 cursos de graduação, distribuídos entre 97 cursos presenciais e 4 a distância, estes presentes em 43 polos. Todo o registro da vida acadêmica desses alunos é realizado pela Coordenação de Registros Acadêmicos, desde o ingresso até a diplomação.

A Coordenação de Registros Acadêmicos, vinculada à Pró-Reitoria de Ensino, é o órgão responsável pelo registro da vida acadêmica dos estudantes de graduação, atuando desde o planejamento dos processos seletivos até a diplomação. É o setor responsável pela guarda do acervo acadêmico, pelo gerenciamento do sistema de gestão acadêmica e, entre outras atribuições, pelo atendimento prestado aos alunos, servidores e comunidade em geral.

Quanto a estrutura a Coordenação é composta por 4 núcleos e 2 sessões que contam com 23 servidores, além da coordenadora.

O Núcleo de Processos Seletivos, onde estão lotados 5 servidores, é o órgão responsável pela idealização, planejamento, realização e divulgação dos processos seletivos próprios para ingresso de estudantes nos cursos de graduação da IFES, bem como sua qualificação a partir de pesquisa e articulação da Instituição com as escolas de educação básica, em especial as de Ensino Médio. Responsável, ainda, pelo atendimento à comunidade em geral no que se refere a processos seletivos sob sua responsabilidade, contribuindo para a promoção dos cursos ofertados e para a valorização da Instituição.

O Núcleo de Matrículas e Controle Acadêmico é responsável pelos processos de matrícula dos discentes e de ocupação das vagas ociosas; pelo cadastro de ingressantes; pelo

registro de mobilidade acadêmica, de aproveitamento de estudos e de desligamento de estudantes e conta com 9 servidores. Está sob a responsabilidade desse núcleo duas sessões, a Sessão de Atendimento e Informação – responsável por prestar atendimento aos alunos e à comunidade em geral, com vistas ao fornecimento de informações relativas aos processos que envolvem o registro da vida acadêmica e ao trabalho desenvolvido na coordenação, onde trabalham diretamente dois servidores, mantendo o atendimento presencial aberto das 8 às 20 horas – e a Sessão de Apoio Administrativo, responsável por apoiar as atividades administrativas e publicar os editais e comunicados de matrícula, atuando em todo processo de seleção desde o recebimento das inscrições até a divulgação dos resultados finais, contando, também, com dois servidores.

O Núcleo de Registros e Integralização Curricular conta com 5 servidores e tem como principais demandas a atualização e cadastro das matrizes curriculares dos cursos no sistema acadêmico, a conferência do cumprimento das exigências para conclusão de curso pelos alunos e a disponibilização dos históricos finais aos alunos formados.

Por fim, o Núcleo de Registro de Diplomas, que conta com 4 servidores, tem sob sua responsabilidade a conferência da documentação final dos graduados, emissão e registro dos respectivos diplomas conferidos por essa Instituição, além de realizar o registro de diplomas de outras instituições, inclusive estrangeiras, revalidados pela IFES.

### **3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

Aprofundar-se na realidade social implica utilizar estratégias metodológicas que respeitem os contextos específicos e as percepções daqueles que a vivenciam.

A pesquisa qualitativa é uma metodologia voltada à análise interpretativa de fenômenos em seus contextos naturais, buscando compreender os significados atribuídos pelos indivíduos. Seu foco principal está na exploração aprofundada das experiências, percepções e visões dos participantes, priorizando a riqueza dos dados em vez de sua quantificação. Para isso, utiliza diversas fontes empíricas, como entrevistas, relatos de vida e observações. O objetivo central dessa abordagem é desenvolver conceitos que contribuam para uma compreensão mais ampla dos fenômenos sociais. Além disso, a pesquisa qualitativa possibilita uma análise minuciosa do comportamento humano, incluindo hábitos, atitudes e padrões de conduta, destacando sua complexidade (Brizolla *et al.*, 2020; Denzin; Lincoln, 2005; Lakatos; Marconi, 2011; Neergaard; Ulhøi, 2007; Richardson, 2010).

Em resumo, a pesquisa qualitativa busca compreender e interpretar significados, utilizando dados descritivos e uma abordagem teórica predominantemente indutiva. Esses dados podem incluir textos, imagens e outros elementos visuais, estáticos ou em movimento. Embora possam ser organizados e quantificados, isso exige interpretação cuidadosa para revelar padrões. A forma como o pesquisador analisa esses dados depende, em grande parte, de sua visão epistemológica (Brizolla *et al.*, 2020).

Para o presente trabalho, em meio a uma abordagem qualitativa, a principal premissa metodológica é a observação participante, que busca a integração do pesquisador ao ambiente estudado de forma não intrusiva, permitindo acesso a comportamentos e emoções que poderiam ser reprimidos na presença de estranhos. O observador adota papéis e hábitos do grupo, favorecendo uma compreensão mais autêntica da realidade social. As notas de campo são essenciais para registrar essas observações de maneira qualitativa e narrativa. O método é indicado para estudos exploratórios e descritivos, auxiliando na formulação de hipóteses e teorias. Inserido no contexto, o pesquisador adquire um conhecimento mais profundo do que obteria como mero espectador. A literatura destaca que as interpretações geradas orientam pesquisas futuras e decisões analíticas (Mónico, *et al.*, 2017).

A partir da observação participante, foi possível identificar que a Coordenação de Registros Acadêmicos (CRA), em todos os seus núcleos — especialmente a Sessão de Atendimento e Informação — é bastante demandada pela comunidade interna e externa. A busca por atendimento se intensifica em determinados períodos, como os de matrícula ou formatura, gerando uma sobrecarga significativa de trabalho.

Para atender às demandas a CRA contava com diversos canais de atendimento: presencial, telefone fixo, e-mail institucional e, em alguns casos, WhatsApp vinculado aos telefones móveis institucionais. No entanto, essa multiplicidade de canais resultava, frequentemente, na repetição das solicitações. Os e-mails, por exemplo, eram enviados simultaneamente ao setor de atendimento e a outros setores da instituição, sendo posteriormente encaminhados à coordenação, o que gerava duplicidade de atendimentos e retrabalho.

Além disso, o acúmulo de e-mails e a demora nas respostas contribuíam para o agravamento da situação. Em determinados momentos, a caixa de entrada chegou a ultrapassar 800 mensagens, levando os usuários a recorrerem a outros meios — como ligações telefônicas, atendimento presencial ou envio reiterado de e-mails para diferentes setores. Muitas vezes, um mesmo assunto era respondido diversas vezes para a mesma pessoa, consumindo tempo da equipe e gerando insatisfação entre os usuários.

As reclamações quanto à falta de retorno, ausência de um canal institucional centralizado e problemas com o telefone fixo tornaram-se frequentes, sendo registradas tanto na Ouvidoria quanto no Gabinete da Reitoria. Também era comum a manifestação de insatisfação nas redes sociais da IFES. Outro desafio identificado foi o envio de demandas para endereços eletrônicos inexistentes ou para setores inadequados, reflexo direto da inexistência de um canal único e claro de comunicação institucional.

No atendimento presencial, frequentemente formavam-se filas, muitas vezes compostas por pessoas insatisfeitas que já haviam buscado atendimento por outros canais sem sucesso. Essa situação gerava desconforto tanto para os usuários quanto para os servidores responsáveis pelo atendimento, ampliando a insatisfação geral. A realidade enfrentada pelos servidores levou à desmotivação e insatisfação com o trabalho, culminando, muitas vezes, em esgotamento físico e mental.

Apesar do trabalho da Coordenação ser realizado com responsabilidade e dedicação, o esforço dos servidores envolvidos muitas vezes passava despercebido pelos usuários e até mesmo pelos colegas de outros setores. Esses últimos, por sua vez, recebiam as reclamações referentes à demora ou falta de atendimento, criando uma percepção negativa sobre a Coordenação.

#### **4. INTERVENÇÃO PROPOSTA**

Diante dos problemas identificados e da compreensão de que mudanças significativas eram urgentes, iniciou-se, em diálogo com os gestores de Tecnologia da Informação da Instituição, a análise da viabilidade de implantar uma plataforma de atendimento, com o objetivo de centralizar o recebimento das demandas e organizar de forma mais eficiente sua distribuição entre os servidores da CRA.

Concomitantemente, vivenciava-se o período de isolamento social imposto pela pandemia de COVID-19, o que acelerou a adoção do novo modelo de atendimento. A situação emergencial exigiu das instituições a reformulação de suas práticas, tornando inviável a manutenção do modelo tradicional e impondo a necessidade de um formato exclusivamente remoto. Diante desse cenário, a coordenação, com o apoio da equipe de Tecnologia da Informação, optou pela implantação de um sistema de atendimento por tickets, sendo a CRA pioneira nessa iniciativa.

Diversas ações foram executadas para viabilizar a implementação do sistema de atendimento. Entre as principais, destacam-se: a definição dos tópicos de atendimento; a organização de equipes responsáveis pelo direcionamento automático das demandas conforme os assuntos selecionados pelos usuários; a capacitação dos servidores envolvidos em cada etapa do processo; a atualização das páginas institucionais; a ampla divulgação do novo sistema; e a realização de avaliações contínuas com os devidos ajustes para seu aperfeiçoamento. Adicionalmente, foi criado e alimentado um sistema de perguntas frequentes (FAQ) com o intuito de facilitar o acesso às informações mais recorrentes.

## **5. RESULTADOS OBTIDOS**

A partir da implantação do sistema, foi possível identificar diversos avanços no atendimento. Destacam-se, entre eles, a centralização das demandas em um canal digital único, o que reduziu a repetição de solicitações e o retrabalho; o aumento do controle sobre os chamados recebidos e os respectivos encaminhamentos, promovendo uma divisão mais equilibrada das tarefas entre os núcleos da CRA e outros setores da IFES, e, conseqüentemente, ampliando a efetividade no atendimento às demandas. Além disso, o sistema permite o registro do histórico dos atendimentos contribuindo para a transparência e a segurança institucional; a possibilidade de continuidade no atendimento por qualquer servidor, dado o acesso compartilhado aos chamados; e uma organização mais eficiente do tempo de trabalho.

Além dos benefícios já mencionados, a adoção do sistema de atendimento por tickets possibilitou a universalização do acesso ao serviço, especialmente em uma universidade com a configuração geográfica da IFES estudada, cujas unidades acadêmicas e administrativas estão distribuídas por diferentes regiões da cidade, além do Campus Universitário localizado em um município vizinho. Esse modelo garantiu maior equidade no atendimento, permitindo que estudantes de unidades afastadas do Campus onde se localiza fisicamente a CRA tenham acesso a um atendimento qualificado, ágil e sem a necessidade de deslocamento. Observou-se, ainda, uma melhora significativa na motivação e satisfação dos servidores da CRA, acompanhada de uma percepção positiva por parte dos usuários quanto à qualidade do atendimento prestado.

O atendimento presencial e por telefone foi mantido, com foco especial no atendimento a usuários com maior dificuldade de acesso aos meios digitais. No entanto, mesmo após o encerramento do período de isolamento social provocado pela pandemia de COVID-19, observou-se uma redução significativa na procura pelo atendimento presencial, em comparação ao período anterior à pandemia. Da mesma forma, o número de atendimentos via telefone fixo também diminuiu após a implementação do sistema digital unificado. Esses dados indicam que a maior parte das demandas passou a ser satisfatoriamente atendida pelo novo canal digital, percepção reforçada pela expressiva redução nas reclamações relacionadas ao atendimento da CRA.

Entretanto, é importante destacar que ainda existem aspectos a serem aprimorados no sistema de atendimento por tickets. Entre eles, ressalta-se a necessidade de revisão e refinamento dos tópicos atualmente disponíveis, com o intuito de facilitar o correto direcionamento das solicitações por parte dos usuários. Além disso, faz-se necessária a consolidação do sistema como o canal digital oficial e único de atendimento institucional. Para isso, é fundamental promover a adesão dos demais setores da IFES, reforçando a importância de sua utilização como ferramenta unificada de atendimento digital. Hoje apenas 3 das 7 Pró-Reitorias da IFES estudada, além da Superintendência de Tecnologia da Informação, fazem uso do sistema de atendimento por tickets. Também se destaca a relevância do engajamento contínuo dos servidores na atualização e manutenção do sistema, condição essencial para seu pleno funcionamento e constante evolução, medidas corroboradas pelo estudo de Santos (2021)

quando diz que qualificação adequada, o engajamento dos colaboradores nos processos decisórios e a assistência técnica constante são elementos essenciais.

A intenção ao se apontar melhorias a serem adotadas na implantação do sistema de atendimento por tickets é a promoção ainda maior da QVT dos servidores envolvidos nos atendimentos da IFES que já utilizam esse sistema, uma vez que essas medidas, entre outras, diminuiriam aquilo que apontam de Klein *et al.* (2021): a sobrecarga de trabalho e consequentemente a incidência de estresse, adoecimento e insatisfação dos trabalhadores.

## 6. CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

A adoção de uma plataforma digital de atendimento na Coordenação de Registros Acadêmicos (CRA) da IFES analisada representa uma importante contribuição tecnológica-social no contexto da administração pública e da promoção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). A iniciativa, motivada por desafios institucionais como sobrecarga de demandas, comunicação descentralizada e retrabalho, revelou-se um marco na modernização dos processos administrativos e no fortalecimento do bem-estar dos servidores públicos.

A implantação do sistema de atendimento por tickets promoveu a centralização das solicitações, o redirecionamento eficiente de tarefas e a democratização do acesso ao serviço, beneficiando especialmente os usuários geograficamente distantes da sede da CRA. Essa inovação tecnológica não apenas otimizou o fluxo de trabalho e reduziu o número de reclamações, como também trouxe avanços significativos em termos de transparência, equidade e motivação no ambiente organizacional.

Do ponto de vista social, a solução impactou positivamente a relação entre servidores e comunidade acadêmica, contribuindo para um atendimento mais ágil e inclusivo. Ao reconhecer a importância do envolvimento dos servidores, da capacitação contínua e do suporte técnico, a IFES demonstra um compromisso efetivo com práticas de gestão centradas nas pessoas, evidenciando como a tecnologia, quando bem planejada e implementada, pode ser aliada estratégica da valorização do trabalho no setor público.

Dessa forma, a experiência da IFES pode ser vista como um exemplo de inovação com atenção às pessoas, alinhando eficiência administrativa, transformação digital e promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Cinthya Rafaela A.; CORREIA, Ana Maria M.; SILVA, Armistrong M. Qualidade de vida no trabalho (QVT): um estudo em uma instituição federal de ensino superior.

**G.U.A.L. Gestão Universitária na América Latina**, v. 12, n. 1, p. 205-227, jan-abr/2019.

Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2019v12n1p205> Acesso em: 15 jun. 2025.

BRASIL. Ministério do Planejamento. **Guia de Gestão da Qualidade de Vida no Serviço Público Federal**. Brasília: MPOG, 2006.

BRIZOLLA, Maria Margarete B.; PETRY, Jonas Fernando; UCHÔA, Antônio Giovanni F.; FERREIRA, Herbert Luiz B. Uma Revisão Sobre a Pesquisa Qualitativa em Ciências Sociais Aplicadas. **UFAMBR**, Manaus, v. 2, n. 3, p. 103-130, julho-dezembro, 2020. Disponível em: <https://www.periodicos.ufam.edu.br/index.php/ufambr/article/view/8087/5867> Acesso em: 16 jun. 2025.

CAETANO, K. F.; MORAIS, L. A.; SIQUEIRA, E. S.; FRADE, C. M.; PESSOA, M. F. Qualidade de vida no trabalho no setor público: análise da percepção de servidores técnicos de uma universidade pública na Paraíba. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.12, n.3, p. 224-240, 2021. Disponível em:

<https://sustenere.inf.br/index.php/rbadm/article/view/5679> Acesso em 07 jul. 2025.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (2005). Introduction: the discipline and practice of qualitative research. In: DENZIN, Norman Kent; LINCOLN, Yvonna S., **The Sage handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 2005, p. 1-32.

FERNANDES, Eda. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. 2 ed. Salvador: Casa da Qualidade Editora Ltda, 1996.

KLEIN, Leander Luiz; LEMOS, Ricardo Brião; PEREIRA, Breno Augusto Diniz; BELTRAME, Gabriela. Qualidade de vida no serviço público: uma avaliação em uma instituição de ensino superior. **REAd**, v. 23, n. especial, p. 317–344, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/ccvV7skF5Xq4PqNdgp5zxsr/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 06/02/2025.

LACOMBE, Francisco J. M.; **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2011.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho -QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2 ed. São Paulo: Ed: Atlas, 2008.

LOPES, Estefânia Câmara Santos; SETA, Marismary Horsth De. Qualidade de vida no trabalho segundo os servidores públicos de um centro de pesquisas. **Cadernos UniFOA**, Volta Redonda, n. 39, p.81-92, abril 2019.

MÓNICO, Lisete S.; ALFERES, Valentim R.; CASTRO, Paulo A.; PARREIRA, Pedro M. A Observação Participante enquanto metodologia de investigação qualitativa. In: 6º Congresso Ibero-Americano de Investigación Cualitativa. **Anais [...]**, p. 724-733, 2017.

NEERGAARD, Helle; ULHØI, John P. **Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship**. Edward Elgar Publishing, 2007.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2010.

SANTOS, A. R. **Os impactos da tecnologia da informação na qualidade de vida do trabalhador**. TCC (Graduação em Gestão da Tecnologia da Informação) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano, Campus Floresta,50f., 2017.

SILVA, Francielle Molon da; MELLO, Simone. **A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público**. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo - ReAT*. vol.2. n.1.jan./jun-2013 p. 110-127.

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review**, v. 15, n. 1, p. 11–21, 1973.

WERTHER Jr., William B. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: Makron, c1983. 499 p.