

## **OS DESAFIOS DA RFB QUANTO AO ENVELHECIMENTO ATIVO E SAUDÁVEL – O PROQUALI e sua relação à QVT (qualidade de vida no trabalho).**

Márcio José Pinto Ribeiro  
Universidade da Amazônia  
Mestrando PPAD/UNAMA

Jones Nogueira Barros  
Universidade da Amazônia  
Docente do PPAD /UNAMA

### **Resumo**

O envelhecimento da população reflete na demanda ao Estado por políticas públicas de proteção a pessoa idosa e na sua inserção nas Organizações e na Sociedade de modo geral. O artigo tem por objetivo analisar o desafio da RFB em proporcionar valorização e qualidade de vida no trabalho mediante o programa PROQUALI e sua relação à QVT (qualidade de vida no trabalho). Para esse fim, realizou-se pesquisa bibliográfica e documental (documentos extraídos da intranet da RFB-Espaço do Servidor com as ações referentes à QVT / programa de gestão e abono de permanência). Analisa-se o programa PROQUALI enquanto ferramenta possibilitadora do envelhecimento ativo e saudável na Receita Federal do Brasil (RFB). Foi utilizada a Análise crítica do Discurso na perspectiva Faircloughiana para análise dos documentos coletados. Entre os achados temos que o programa de QVT analisado possui uma lógica instrumental pois visa solucionar problemas de desempenho, comprometimento, produtividade.

**Palavras-chave:** Longevidade. Qualidade de vida no trabalho. Serviço Público Federal. Gestão. Análise Crítica do Discurso.

### **Abstract**

The aging of the population reflects in the demand to the State for public policies to protect the elderly and in their insertion in Organizations and Society in general. The article aims to analyze the challenge of the RFB in providing appreciation and quality of life at work through the PROQUALI program and its relation to QWL (quality of life at work). To this end, a bibliographic and documentary research was carried out (documents extracted from the intranet of RFB-Espaço do Servidor with the actions related to QWL / management program and permanence allowance). The PROQUALI program is analyzed as a tool that enables active and healthy aging in the Federal Revenue Service of Brazil (RFB). Critical Discourse Analysis in the Faircloughian perspective was used to analyze the collected documents. Among the findings we have that the QWL program analyzed has an instrumental logic because it aims to solve problems of performance, commitment, productivity.

**Keywords:** Longevity. Quality of life at work. Federal Public Service. Management. Critical Discourse Analysis.

## **1 INTRODUÇÃO**

Com o envelhecimento da população aumenta a demanda ao Estado por políticas públicas de proteção a pessoa idosa. De acordo com Centro Internacional de Longevidade Brasil (ILC-

BRASIL,2015), a cada segundo, duas pessoas no mundo celebram 60 anos de vida, dado que representa que a população mundial está envelhecendo.

Um fenômeno que ocorre em nível global de forma sem precedente, atingindo a todas classes sociais é o crescimento da população de idosos e da longevidade, em números absolutos e relativo, com implicações no mundo do trabalho.

“Dados da ONU revelam que nos últimos 50 anos a expectativa de vida em todo o mundo aumentou em aproximadamente 20 anos. A diminuição das taxas de natalidade e de mortalidade tem contribuído para o aumento da população de pessoas idosas que habitam o planeta”. (Aguirre, 2011).

Em 2050 a população mundial com mais de 60 anos superará a de menos de 14 anos conforme projeções da ONU. Verifica-se assim importante transição demográfica com implicações em muitas dimensões da vida em sociedade tais quais alterações na vida cotidiana da família, mercado de trabalho, políticas sociais, na relação entre o campo e a cidade, questões de gênero, pobreza, cultura, desenvolvimento regional entre outros aspectos. (Aguirre, 2011, p. 21).

As mudanças tecnológicas assim como as mudanças na demografia e nas relações de trabalho e mudanças na legislação previdenciária e remuneratória com a utilização de gratificações de produtividade induz o prolongamento da vida ativa do servidor nas organizações o qual demanda atenção das organizações públicas para que se evitem resultados negativos como absenteísmo, doenças do trabalho, baixa produtividade, falta de comprometimento com a organização, conflitos intergeracionais etc. Tais efeitos negativos podem ser atenuados mediante ações inclusivas e preventivas de valorização e qualidade de vida no trabalho.

Por outro lado as organizações públicas, em função de mudanças ocorridas no contexto de trabalho, estão expostas a uma crescente cobrança por transparência e melhor alocação dos recursos, configurando impactos e novos desafios relativos ao papel e finalidades desses órgãos.(Klein, 2017).

"Esses processos se desenvolvem em um contexto de consolidação de direitos e valores democráticos, com novos atores sociais que forjam uma nova cidadania. Nele, processos de modernização poderão acarretar resultados negativos para o quadro de servidores, como o aumento de índices de absenteísmo, acidentes, doenças do trabalho e licenças-saúde" (Ferreira, 2011).

As rápidas mudanças nas formas de trabalhar e das relações interpessoais apontam para a necessidade de revisão dos sistemas de gestão organizacionais. (Siqueira ; Mendes , 2009 ). “ O estudo da qualidade de vida no trabalho (QVT), dessa forma tem se mostrado fator estratégico para melhorar a produtividade interna das organizações.” (Klein, 2017).

A utilização da QVT embora englobe todos os participantes da organização incluindo gestores, servidores e usuários pode se mostrar ainda mais necessária quanto a inclusão dos servidores longevos visto que as mudanças tecnológicas nos ambientes e relações de trabalho em ritmo acelerado podem impactar de forma diferenciada aqueles que constituíram sua história de trabalho antes da revolução pela qual tem passado as relações de trabalho, quer seja por mudanças tecnológicas, demográfica, nos sistemas de gestão etc.

As mudanças que ocorrem no mundo do trabalho além de impactar os órgãos públicos e seus servidores questiona o papel e legitimidade de tais órgãos e servidores, Ferreira et al. (2009), colocam nesse sentido na agenda das inovações os novos desafios relativos ao papel dos órgãos públicos, suas finalidades, suas estruturas e o seu próprio funcionamento.

Nesse cenário de mudanças, Ferreira et al. (2009), aponta a necessidade dos gestores repensarem as práticas organizacionais, buscando atender às exigências da nova conjuntura, pressupondo uma reestruturação em gestão de pessoas para que o bem-estar dos servidores públicos, a satisfação do usuário-cidadão e a eficácia dos serviços prestados pelos órgãos públicos se constituam em desafio central das práticas de gestão.

Vislumbra-se dessa forma que as respostas que as organizações públicas precisam oferecer passa por incluir e aproveitar o potencial da pessoa idosa tornando-se um ambiente organizacional capaz de proporcionar QVT que possibilite um envelhecimento ativo e saudável e contribuindo assim com as respostas que a sociedade e o mercado necessitam.

O objetivo deste artigo é, portanto, examinar o programa PROQUALI que aprova as ações do Programa de Valorização e Qualidade de Vida no Trabalho da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil. (PORTARIA RFB Nº 275, DE 22 DE DEZEMBRO DE 2022(Publicado(a) no Boletim de Serviço da RFB de 26/12/2022, seção 1, página 4).

Para esse fim realizou-se pesquisa bibliográfica e documental, visando a obtenção de dados relativos ao PROQUALI. Trata-se de pesquisa qualitativa documental que na classificação exposta por Nielsen, Olivo & Morilhas (2017), quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva, tendo em vista que visa a apresentação de características de um fenômeno.

Utilizamos nesse estudo documentos coletados no Espaço do Servidor da intranet da RFB para serem analisados mediante a análise crítica do Discurso (ACD) que possibilitem desvelar os desafios da RFB quanto a inclusão dos servidores longevos de forma ativa e saudável.

A escolha da ACD na perspectiva Faircloughiana, como método de análise, se justifica por uma preocupação em descobrir, revelar e divulgar aquilo que está implícito, não aceitando a “naturalização” dos processos sociais, fazendo emergir as ideologias embutidas no

discurso de forma a transparecer as relações de dominação existentes e produzir mudanças sociais nas organizações e sociedade (Dos santos, 2015).

“O uso da linguagem como prática social é um modo de ação historicamente situado, que além de ser construído socialmente também é constitutivo de identidades sociais, de relações sociais e de sistemas de conhecimento e crença”. (Dourado ; Carvalho, 2007).

Pela análise da conjuntura pode-se compreender causas ou motivações do uso do discurso em foco. As estratégias discursivas são manejadas para contornar resistências à solução do problema no qual o discurso almeja atuar sendo a análise crítica sobre a função do problema e formas possíveis de solução para o problema indicativo da arquitetura do discurso e suas ferramentas textuais ideológicas. (Dourado ; Carvalho, 2007).

No Brasil a abertura democrática propiciou que certos direitos inerentes à Cidadania como o direito de minorias e outros direitos sociais no qual destaca-se os direitos da pessoa idosa fossem contemplados em sede Constitucional. A partir desse status constitucional é que a questão da pessoa idosa vem sendo discutida e abrindo espaço para que as forças atuantes trabalhem pelo aperfeiçoamento da implementação das políticas públicas que visam o amparo e proteção a pessoa idosa dentro desse marco legal.

Por outro lado, o mundo do trabalho, incluindo as organizações públicas, ainda se ressentem de uma melhor inserção nesse ambiente de práticas democráticas onde se observam demandas crescentes advindas da Cidadania. Entre estas pode-se designar a qualidade de vida como uma demanda crucial para o bem estar e dignidade das pessoas. Com a maior consciência da cidadania e a busca pela qualidade de vida é inevitável que se pretenda a extensão ao ambiente de trabalho onde vem a denominar-se como qualidade de vida no trabalho (QVT).

Essa ampliação dos espaços democráticos na sociedade e o necessário relacionamento entre organizações públicas e sociedade atraem que se desenvolva dentro das organizações também a possibilidade de uma qualidade de vida no trabalho (QVT) que propicie o bem estar dos servidores e, além disso, que tenha natureza emancipatória onde por meio da participação os servidores se qualifiquem para dialogar com essas demandas advindas da sociedade.

Este trabalho analisou desafios da RFB para mediante o programa PROQUALI propiciar a valorização e qualidade de vida no trabalho com a possibilidade de um envelhecimento ativo e saudável.

Identificou-se que as ações de qualidade de vida no trabalho consideradas no PROQUALI buscam uma diminuição de danos e corroboram o paradigma de gestão

predominantemente utilizado no sentido que a participação almejada não possui um caráter emancipador, mas sim denota a utilização de uma racionalidade instrumental.

Compreende-se dessa forma que o discurso da QVT protagonizado pelas ações do PROQUALI denota uma perspectiva de dominação na relação servidor / gestão no sentido de que a busca do engajamento mediante a participação no alcance de metas, produtividade ocorre segundo uma racionalidade instrumental e minoração de danos ocasionados pelo trabalho que resulta em desgaste gradual e progressivo da motivação e desempenho.

Busca-se contribuir com estudos sobre o tema e refletir sobre a possibilidade de envelhecimento ativo e saudável em órgão do Serviço Público Federal - Receita Federal do Brasil.

### **PERCUSO METODOLÓGICO**

O Corpus desse estudo foi formado com documentos extraídos da INTRANET-RFB, rede interna da RFB, que possui uma área chamada ESPAÇO DOS SERVIDORES onde são divulgados temas de maior interesse para os servidores.

Foram selecionados para análise os documentos relacionados a Qualidade de Vida no trabalho com destaque para a aba QVT, na aba valorização do servidor; na aba remuneração ( abono de permanência) e o programa de gestão ( teletrabalho) percebidos como fatores relacionados a QVT.

Escolhemos os textos PROQUALI ; PROGRAMA DE GESTÃO ; ABONO DE PERMANÊNCIA e EDUCAÇÃO PARA A APOSENTADORIA para proceder a análise mediante a ACD.

Para análise dos dados coletados foi utilizado o método da Análise Crítica do Discurso na perspectiva de Faircloughi.

## **2 A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)**

Nesta seção busca-se apresentar a teoria sobre a QVT que sustenta o desenvolvimento do artigo, apresentando alguns conceitos e abordagem / modelos sobre o objeto da pesquisa e apontar para a escolha do modelo adotado.

Este estudo apresenta achados iniciais de um estudo de caso acerca de como a RFB 2RF proporciona envelhecimento ativo e saudável na percepção dos servidores 60+.

Vários aspectos no contexto de trabalho podem ocasionar prejuízos a saúde física e mental dos servidores. Segundo Ferreira (2011) a QVT pode ser entendida na perspectiva do servidor por meio das representações globais (contexto organizacional) e específicos (situações de trabalho) que estes constroem como um sentimento de bem estar ou mal estar

em relação ao ambiente e as relações de trabalho e na perspectiva da Gestão a QVT seria compreendida como preceito de gestão.

O termo Qualidade de vida no trabalho (QVT) comporta diversos significados, que estão em constante evolução com a inclusão de novas variáveis em sua definição, decorrentes da natureza complexa do ser humano e das relações que se estabelecem no âmbito do trabalho entre os diversos agentes que atuam nas organizações públicas sem deixar de considerar as suas famílias e a interação destas organizações com um contexto externo que pode ser designado como a Sociedade e Mercado.

“Fernandes (1996) explica que a abordagem da QVT devido a amplitude e complexidade do tema deve ser dinâmica e contingencial porque vai depender da realidade e do contexto de cada empresa e ademais as organizações e as pessoas são entes em constante processo de mudança”. (MARQUES, 2018).

Um dos autores seminais nesse tema, Walton (1973), compreende a QVT como forma de resgatar os valores humanísticos e ambientais que foram negligenciados em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico. (Klein, 2017)

Os modelos clássicos de QVT apontam fatores críticos com uma certa alternância. Pode-se citar alguns aspectos específicos da QVT comuns a eles de forma geral, tais como: sistema de recompensas diretas e indiretas; condições do ambiente de trabalho; concepção do trabalho e das tarefas em si; autonomia e participação conferidas ao indivíduo no trabalho; imagem social que a organização desperta sobre seus funcionários; equilíbrio entre o tempo de trabalho, da família e do lazer, como fatores que influenciam positivamente a satisfação no trabalho repercutindo no desempenho dos trabalhadores como se pode verificar nos modelos desenvolvidos por estudiosos como Walton (1975), Westley (1979), Nadler e Lawler (1983), Werther e Davis (1983), Huse e Cummings (1985) e Hackman e Oldham (1975) mostram.”(KLEIN, 2017).

Ferreira (2011) com base nos estudos desses Autores acima citados estabeleceu um Inventário de QVT. Os indicadores de Ferreira (2011) conforme Klein (2017) são os seguintes:

- (1) **condições de trabalho e suporte organizacional** - refere-se a equipamentos de trabalho, matéria prima, espaço físico e suporte organizacional como informações, políticas de remuneração, de capacitação e de benefícios;
- (2) **organização do trabalho** - mede a adequação do tempo, processo e divisão do trabalho, bem como a gestão do trabalho e padrões de conduta que se referem à supervisão e fiscalização, habilidades higiene e vestimentas;
- (3) **relações sócio profissionais de trabalho** remete às relações hierárquicas com os pares e com público externo;

(4) **reconhecimento e crescimento profissional** - avaliação do reconhecimento do trabalho realizado, empenho, dedicação, e do crescimento profissional, uso da criatividade, desenvolvimento de competências, capacitações, incentivos, planos de carreira;

(5) **elo trabalho-vida social** - percepções sobre prazer e bem-estar no trabalho, valorização do tempo vivenciado na organização, sentimento de utilidade social, importância da instituição empregadora, significado pessoal e profissional, vida social, relação trabalho-casa, relação trabalho-família, relação trabalho-amigos e relação trabalho-lazer. (FERREIRA,2011).

Cabe destacar que embora reconheça uma abordagem hegemônica da QVT, caracterizada por foco no indivíduo, caráter assistencial e na produtividade, e atribuição ao próprio trabalhador da responsabilidade pelo seu bem estar, Ferreira (2011), propõe em uma vertente contra-hegemônica que busca viabilizar que o trabalho e seus elementos determinantes tenham foco na pessoa humana como partícipes de um ambiente de trabalho que ofereça bem estar, eficiência e eficácia segundo uma abordagem preventiva.

“Ferreira,(2008, p.97) vislumbra uma perspectiva de QVT mediante a prevenção e cooperação com outras ciências do trabalho e seus especialistas em uma concepção ontológica do sentido do trabalho resgatando assim seu papel humanizador nas organizações”. (Marques, 2018 ).

Em vista da insuficiência dos conceitos ou noções encontradas na literatura e pelas análises dos resultados empíricos obtidos, Ferreira (2011), propõe como conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em duas perspectivas no âmbito da abordagem contra-hegemônica :

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

Sob a ótica dos trabalhadores, ela se expressa por meio das representações globais (contexto organizacional) e específicos (situações de trabalho) que estes constroem, indicando o predomínio de experiências de Bem-Estar no trabalho, de reconhecimento institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento profissional e de respeito às características individuais”.( Ferreira, 2011, p. 173).

Nesse estudo observa-se a QVT sob a perspectiva macro ergonômica, ou seja, como um preceito de gestão organizacional, para examinar se o PROQUALI, como um conjunto de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições da organização, promove o bem estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos servidores e o exercício da cidadania organizacional.

## **2.1 Modelos de QVT e seus elementos**

Os modelos clássicos, trouxeram contribuições importantes para a discussão da QVT servindo ao estudo do tema na atualidade e proposição de novos modelos, como o modelo de Ferreira (2011) onde analisa a QVT de forma macro e micro-ergonômica sendo o diagnóstico realizado com suporte na utilização de um Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IAQVT). (Ferreira, 2011).

A escolha do modelo de Ferreira (2011) se justifica por se caracterizar pelo aspecto da humanização e prevenção no qual se considera fatores como o contexto a organização, sistema de gestão, a transversalidade das ações de QVT, assim como, analisa a QVT sob o prisma da percepção que o servidor tem da QVT inclusive quanto a participação dos servidores nas decisões e sua emancipação.

Inspirado nos estudos de Ferreira (2011) e seus Indicadores de IAQVT, Klein (2017) identificou mediante a utilização de estatística descritiva e multivariada 4 categorias que seriam mais importantes como preditivas da QVT. Nesse estudo encontrou que, 54,6% da variabilidade de Y (QVT) pode ser explicada pelos seguintes fatores: Satisfação no trabalho (Fator 3), Espaço Físico (Fator 1), Oportunidade de crescimento profissional (Fator 2) e Relacionamento com os colegas (Fator 4).

O estudo de Klein na identificação de 4 fatores principais preditivos da QVT colabora para que possamos examinar o discurso da QVT no âmbito do PROQUALI observando um menor número de fatores representativos e que foram obtidos dentro da mesma perspectiva do modelo de Ferreira (2011).

O modelo Humanista e preventivo de Ferreira (2011) preconiza que a prática da QVT não deve se resumir a corrigir ou minorar iatrogenias de sistema de gestão. Pelo contrário a QVT deve ser avaliada dentro de um contexto de produção de bens e serviços no qual o sistema de gestão é peça fundamental.

## **2.2 O PROQUALI e sua relação à QVT**

### **2.2.1 O PROQUALI**

As ações visando a QVT na RFB, conforme consta no Espaço do Servidor -intranet RFB, vêm sendo aprovadas e consolidadas, segundo as portarias constantes do espaço



servidor desde o ano de 2018, sendo que para os anos de 2022 / 2023 encontra-se regulamentada pela Portaria RFB Nº 275, de 22 dezembro de 2022 (Publicado(a) no Boletim de Serviço da RFB de 26/12/2022, seção 1, página 4). Referida portaria aprovou as ações do Programa de Valorização e Qualidade de Vida no Trabalho (PROQUALI) conforme Anexo Único a esta Portaria:

“Art.1º Ficam aprovadas as ações do Programa de Valorização e Qualidade de Vida no Trabalho (PROQUALI) destinado aos servidores, empregados públicos e estagiários em exercício na Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (RFB), conforme o Anexo Único a esta Portaria.”

O Programa de Valorização e Qualidade de Vida no Trabalho - PROQUALI objetiva a gestão integrada das ações institucionais com foco na valorização e qualidade de vida no trabalho nas unidades da RFB.

As ações abrangidas pelo PROQUALI e analisadas constam no Espaço do Servidor do qual foram extraídas para análise do seu histórico, justificativa, contexto e detalhamento. Conhecer as ações através do que está anunciado no espaço do servidor foi uma escolha para focar nas informações objetivas e acessíveis aos servidores em geral sobre as Ações de QVT. É com base nesses documentos que se procede a análise crítica do discurso organizacional sobre QVT.

A referida Portaria que aprova as ações (PROQUALI) objetiva a gestão integrada das ações institucionais com foco na valorização e qualidade de vida no trabalho nas unidades da RFB. Porém a justificativa / contexto no qual as ações de QVT foram estabelecidas e aprovadas não é explicitada nos documentos extraído no espaço do servidor. Informações sobre problemas de absenteísmos, problemas psico-sociais, conflitos entre servidores , gestores, usuários etc, não são divulgados de forma aberta no Espaço do Servidor de forma a fomentar o debate e a participação qualificada. O contexto para o chamamento a participação nas ações de QVT é situado em um âmbito geral de problemas comuns às organizações em geral e a sociedade não situando a questão de forma mais próxima e com as nuances inerentes a organização em foco.

Desde 2018 já vêm sendo aprovadas as ações referentes a QVT apontando para o fato de que o PROQUALI seja um programa de natureza permanente dentro da RFB. No Espaço do Servidor é grande a quantidade de material referente a QVT e a veiculação de postagens na intranet RFB divulgando e convidando a participação em Lives onde se aborda o tema QVT e relacionados denotando uma importância dada pela RFB ao tema quanto a sua disseminação para todos os servidores que compõem o seu quadro de pessoal.

Conforme a Portaria 275/2022 as ações do programa estão delineadas a nível nacional em eixos estruturantes abaixo transcritos:

**PROQUALI DIVULGA** - Consolidação do Programa de Valorização e Qualidade de Vida no Trabalho: promover a disseminação das práticas de valorização e qualidade de vida no trabalho e ampliar a atuação por meio de equipes formalizadas pelos gestores nas unidades da Receita Federal.

**PROQUALI VALORIZA** - Valorização: premiações e honrarias concedidas individualmente ou em equipe, por meio de reconhecimento de méritos e portarias de elogios; além de promoção de eventos em datas comemorativas.

**PROQUALI EDUCA** - Educação para aposentadoria: ações voltadas para incentivo ao pensamento crítico e reflexivo sobre escolhas pessoais conscientes com relação aos diversos caminhos a serem tomados para o alcance de uma aposentadoria com qualidade de vida. Projetos e Atividades Temáticas: ações voltadas à conscientização dos servidores, empregados públicos e estagiários sobre temas relevantes ao servidor e à instituição relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho

**PROQUALI CUIDA** - Saúde do Servidor: ações voltadas à educação e conscientização do quadro de pessoal sobre a importância da prevenção de doenças e da promoção da saúde. Espaço da Fala: espaço de desenvolvimento interpessoal dos indivíduos que visa o equilíbrio biopsicossocial, a comunicação efetiva e o aprimoramento da qualidade de vida no trabalho. Mediação de Conflito: método autocompositivo de gestão, manejo, prevenção e resolução de conflitos.

**PROQUALI SOCIAL** - Campanhas Solidárias e Atividades Interativas: ações voltadas ao fortalecimento da responsabilidade social do servidor, empregado público e estagiário e à promoção da humanização no ambiente de trabalho.

**PROQUALI INTEGRA** - Espaços de Convivência: espaços físicos ou virtuais e ações voltadas ao favorecimento da convivência e do diálogo entre os servidores, empregados públicos e estagiários, propiciando a tolerância com as diferenças e a diminuição dos preconceitos. Datas Comemorativas: Estímulo a interação entre servidores, empregados públicos e estagiários em exercício na RFB. (BRASIL – 2023)

É a partir dos eixos estruturantes que se delineiam as diversas ações referentes a QVT que podem ser de iniciativa nacional e/ou locais. Na intranet da RFB /Espaço do Servidor/QVT onde encontram-se divulgadas as ações mais relevantes referentes à QVT temos as ações abaixo relacionadas figura 1.

Figura 1 – Qualidade de Vida no Trabalho



### Qualidade de Vida no Trabalho

- [Central de Informações: Atestado Médico, Saúde Pública e Coronavírus](#)
- [Pesquisa de Qualidade de Vida no Trabalho](#)
- [Água é Vida](#)
- [Caminhos - Educação para Aposentadoria](#)
- [Datas Comemorativas](#)
- [Espaço da Fala](#)
- [Meditação e QVT Live](#)
- [Exames Médicos Periódicos](#)
- [Ginástica Laboral](#)
- [PROQUALI](#)
- [Saúde em Pauta](#)
- [Servidor Solidário](#)

Fonte: Intranet da RFB/ Espaço do Servidor

Ferreira, Alves, Tostes (2009) em pesquisa em 10 organizações públicas Federais encontrou que as práticas de QVT mantinham um descompasso entre as atividades realizadas e os problemas efetivamente existentes com uma abordagem caracterizada por um viés assistencialista buscando tratar o indivíduo como uma variável de ajuste.

As ações divulgadas no espaço do servidor, figura 1, apontam para ações de natureza psico-sociais, reeducação/conscientização alimentar e de saúde, meditação e QVTs livres sobre depressão e para melhoria dos relacionamentos no trabalho e educação financeira e para aposentadoria etc.

Pode-se ver de modo geral que as ações preconizadas e divulgadas na aba QVT embora sejam importantes para a QVT, de forma direta ou indireta, estão de modo geral relacionadas as atividades de natureza assistencialistas identificadas com a vertente hegemônica da QVT conforme consta na figura 2, como as atividades mais recorrentes nas organizações públicas. (Ferreira; Alves; Tostes, 2009)

Figura 2 – Tipos de atividades de QVT nos órgãos públicos federais

Tabela 1. Tipos de atividades de QVT (N=34) nos órgãos públicos federais.

Físico-Corporais	Eventos Coletivos	Suporte Psicossocial
✓ Academia	✓ Apresentações artísticas dos servidores	✓ Acolhimento das pessoas afastadas, em reabilitação ou adaptação
✓ Aikido	✓ Campanhas assistenciais	✓ Acompanhamento psicossocial
✓ Alongamento	✓ Coral	✓ Curso de pintura
✓ Atividades posturais	✓ Feiras	✓ Cursos de línguas
✓ Caminhada	✓ Festas	✓ Grupos de apoio
✓ Capoeira	✓ Palestras	✓ Incentivo ao estudo
✓ Dança de salão	✓ Semana de Qualidade de Vida	✓ Inclusão digital
✓ Ginástica laboral	✓ Semana do Servidor	✓ Orientações e “ambientação” do servidor na instituição
✓ Ginástica localizada	✓ Torneios e competições	✓ Preparação para a aposentadoria
✓ Hidroginástica		✓ Readaptação e reabilitação funcional
✓ <i>Jump fit</i>		
✓ Medicina preventiva e saúde bucal		
✓ Natação		
✓ Reeducação alimentar		
✓ <i>Yoga</i>		

Fonte: Sites dos órgãos e dados de entrevistas.

Fonte: Ferreira, Alves, Tostes (2009)

Como elencado acima o programa PROQUALI pretende a valorização e a qualidade de vida do servidor. Para tanto define os eixos estruturantes para o desenvolvimento das ações que pretendem atender aos fins propostos, bem preconiza a coordenação centralizada das ações. Importante observar que a Portaria que aprova o PROQUALI correlaciona as ações de valorização do servidor à QVT apontando para uma preocupação quanto a este aspecto de uma forma destacada.

Sob uma perspectiva gerencial mais humanista e preventiva a QVT pressupõe que seus servidores sintam-se valorizados e identificados com a missão e os valores institucionais para tanto a variável de ajuste deveria ter seu foco deslocado do indivíduo ser focada na organização e não no indivíduo.

O PROQUALI busca alinhar as ações das diversas unidades para as ações contempladas nos eixos estruturantes buscando a maximização dos resultados a serem atingidos pelo programa tanto na percepção das ações referentes a QVT pelos servidores bem como no bem estar propriamente dito e engajamento no trabalho com reflexos em produtividade e prestação de serviços à sociedade.

### **2.2.2 O discurso e a análise crítica do discurso**

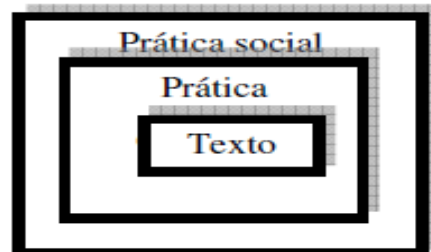
Entender o papel do discurso no comportamento dos indivíduos nas organizações como intencional é crucial como suporte deste estudo. Assim como na ação também nos discursos as pessoas mostram seus caracteres e revelam ativamente suas identidades pessoais e singulares. (Dourado; Carvalho, 2007).

Através do discurso é possível observar que as pessoas se revelam. Assim, é preciso considerar o discurso como uma forma de prática social e não algo somente individual ou decorrente de situações, visto que se reconhece nas práticas administrativas o que Arendt (2003) chama de ação. (Dourado; Carvalho, 2007).

Formada por um modelo tridimensional, conforme a Figura 3 : a prática social, a prática discursiva e o texto que tem como propósito a organização da análise constituindo a perspectiva Faircloughiana na qual está baseada a teoria social do discurso. (Fairclough, 2001,p.90 apud Dourado;Carvalho,2007).

Figura 3- Concepção tridimensional do discurso

**Figura 1**  
**Concepção tridimensional do discurso**



Fonte: Fairclough (2001).

Fonte : Fairclough (2001,p.90 apud Dourado;Carvalho, 2007)

No modelo tridimensional, o texto vem imerso e servindo as práticas discursivas que são manipuladas estrategicamente para a configuração de determinadas práticas sociais que buscam a conservação dos interesses que representam. (Dourado; Carvalho, 2007).

Mesmo entendendo que o modelo tridimensional de Fairclough (2001), possui boa capacidade explicativa adotamos o enquadre proposto por Chouliaraki e Fairclough (1999) – tabela 1 – reproduzida na Figura 4 por possibilitar análise mais abrangente e por vislumbrar que amplia o caráter emancipatório da QVT e, e se apropriar melhor da relação entre outros elementos sociais na formação de práticas sociais e o discurso (Resende; Ramalho, 2006 apud s Dourado; Carvalho, 2007).

Como a análise crítica do discurso parte da interpretação dos sentidos, ou melhor, como os sentidos são construídos a partir do uso da linguagem, decorre que o intento é a compreensão do texto em seu contexto social focando nas relações de produção do sentido do discurso, cujo ferramenta principal muda de lugar da análise do texto em si para buscar as regras de coerência que formam a estrutura dos discursos dentro da organização estudada. (Godoi, 2005 apud Dourado; Carvalho, 2007).

A utilização da linguagem tem sido importante para desvelar as práticas gerenciais, sendo o discurso gerencial contemporâneo representado por vários recursos nos quais se inclui a QVT. (Misoczky,2005, apud, Dourado;Carvalho, 2007)

Adota-se o seguinte esquema, Figura 4, para direcionar a análise, iniciando de sua desconstrução como prática social, associada a uma conjuntura específica e a outras práticas relevantes. (Dourado; Carvalho,2007)

Figura 4 – Tabela 1 -O enquadre para ADC de Chouliaraki e Fairclough

*Tabela 1*  
*O enquadre para ADC de Chouliaraki e Fairclough*

1. Um problema		
2. Obstáculos a serem superados	(a) Análise da conjuntura	
	(b) Análise da prática em particular	(i) Práticas relevantes
		(ii) Relações do discurso com outros momentos da prática
(c) Análise do discurso	(i) Análise estrutural	
		(ii) Análise interacional
3. Função do problema na prática		
4. Possíveis maneiras de superar obstáculos		
5. Reflexão sobre a análise		

Fonte: Chouliaraki e Fairclough (1999, p.60)

Fonte : Chouliaraki e Fairclough (1999,p.60 apud,Dourado; Carvalho,2007)

Segundo esse esquema pode-se observar que de forma geral, o discurso é produzido segundo um propósito como resolver um problema específico ou uma atividade requerida no âmbito das organizações. (Dourado; Carvalho, 2007)

Para prescrutar o problema, Widdicombe (1993, p.254) indica que se considerem as formas como as coisas são enunciadas como potenciais soluções de problemas. (Widdicombe,1993 apud, DOURADO;CARVALHO,2007)

*“Nisso reside a dialética entre discurso e sociedade: o discurso é moldado pela estrutura social, mas é também constitutivo da estrutura social. Não há, portanto, uma relação externa entre linguagem e sociedade, mas uma relação interna e dialética”.* (Resende;Ramalho,2006 apud Dourado;Carvalho,2007).

As práticas discursivas utilizam estratégias lingüísticas como ferramentas discursivas, sendo a classificação das estratégias discursivas realizada por Misoczky (2002), adaptada de Fairclough (2000; 2001) utilizada para a operacionalização da análise conforme figura 5-tabela 2. (Dourado; Carvalho, 2007).

Figura 5- Tabela 2- Práticas discursivas orientadoras da análise do discurso. Fonte

**Tabela 2**  
**Práticas discursivas orientadoras da análise de discurso**

Antítese	Estabelece contrastes que são opostos, mas não divergentes.
Colocação	São coocorrências entre palavras em um texto. Identificadas pela frequência com que um adjetivo é utilizado para modificar um substantivo.
Equivalência	São estabelecidas utilizando-se listas ou substituições, como se fossem sinônimos.
Metáfora	A metáfora tem a função de criar uma analogia entre um conceito e outro.
Modalidade	Especifica o nível de comprometimento. Tem a ver com pretensão de verdade e/ou com obrigação (não pode existir qualquer outra alternativa).
Tom/Modos	Declarativo, imperativo e interrogativo. Preferências sistemáticas podem ser sociológica ou ideologicamente significantes.
Nominalização	Representa um processo com um nome, um substantivo, tornando esse processo genérico e vago. A responsabilização pode ser obscurecida com a nominalização.
Excesso de Palavras	Proliferação de diferentes palavras na mesma área de significado.
Transitividade	O maior interesse está em perceber que os atores são omitidos, podendo fazê-lo porque são óbvios ou porque há intenção dos agentes e responsabilidades.
Pressuposição	Textos são sempre uma mistura de significados implícitos e explícitos. Às vezes, o que é pressuposto (tido como dado) não está em debate (é mero senso comum). Outras são contenciosas. Elas pressupõem (assumem) determinadas coisas que são questionáveis
Pronomes	A questão é saber quem exatamente é incluído? Quem são esses atores sociais que se encarregam do problema? Quais as propriedades sociais desses atores?
Ethos/Estilo	Formas sutis de argumentação persuasivas que jogam com relações de poder (apelam à emoção). Estilos têm a ver com o desempenho geral: com entidades políticas e valores; com o modo como atinge consenso; como ele representa o mundo social, o processo governamental e político; e também como projeta a identidade particular a valores específicos.

Fonte: adaptado de Misoczky (2002), a partir de Fairclough (2000, 2001).

Fonte: (Dourado; Carvalho( 2007)

Essas categorias constantes da Figura 5, serviram de base para a operacionalização da análise crítica do discurso da QVT, e constam do programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PROQUALI), apresentado a seguir. (Dourado ; Carvalho , 2007).

### 2.2.3 O discurso do Programa PROQUALI

Nessa seção analisa-se os documentos constantes do Corpus com a utilização da análise crítica do discurso. Inicia-se a análise pelo documento do PROQUALI abaixo em destaque:

Valorização e Qualidade de Vida no Trabalho  
é o compromisso institucional com a saúde e o bem-estar das pessoas, por meio de iniciativas que enfoquem as dimensões biológica, psicológica e social e que promovam um ambiente de trabalho humanizado, seguro, justo e harmonioso, em que se valoriza o potencial e o comprometimento do servidor.

Do confronto do documento cujo excerto está transcrito acima, com o esquema proposto por Chouliaraki e Fairclough, (1999, p.60, apud, Dourado; Carvalho, 2007) na tabela 1, Figura 4, podemos verificar que a lógica e os interesses organizacionais do programa, são operacionalizados pelo uso de ferramentas textuais específicas. Para analisar tais ferramentas utiliza-se a classificação das práticas discursivas da tabela 2, Figura 5.

Os recursos textuais empregados revelam que o programa é proposto como um **compromisso da instituição** que busca como contrapartida valorizar o potencial e o comprometimento da pessoa que no caso seriam os servidores observando-se o tratamento enquanto pessoa como uma **equivalência** ao termo servidor. É possível inferir que a instituição identifica a necessidade de melhor aproveitar e/ou qualificar a utilização do potencial individual e coletivo e o comprometimento dos servidores com a missão e os valores institucionais como um problema a ser resolvido pela QVT, onde espera que esse engajamento seja alcançado. O reflexo do uso do pleno potencial e engajamento pode se refletir e serem avaliados em atingimento de metas e indicadores institucionais / setoriais/ individuais.

Constata-se a adoção de um **ethos** persuasivo que recorre a utilização de palavras como bem estar das pessoas e trabalho humanizado onde o jogo das relações de poder não ficam aparentes. Quem aprova as ações do programa é a Gestão da instituição mas no texto em análise está posto que trata-se de um “compromisso institucional”. A participação dos servidores no estabelecimento do compromisso institucional quer seja na sua demanda quer seja na sua implementação não pode ser constatada dentro do material analisado no CORPUS coletado no Espaço do Servidor.

Foi publicada no Diário Oficial da União (DOU), em 1º de outubro de 2021, a Portaria RFB nº 68, de 27 de setembro de 2021, que estabelece os procedimentos gerais do programa de gestão no âmbito da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil.

O excerto destacado acima divulga a publicação da Portaria RFB nº 68 de 2021 que estabeleceu procedimentos gerais do programa de gestão no âmbito da RFB. A relação desse programa com a QVT pode ser verificada de forma direta como será mais a frente discutida a ocorrência da interdiscursividade entre os discursos que abordam programa de gestão e o PROQUALI.

Entre os objetivos do programa de gestão está a promoção da gestão da produtividade e da qualidade das entregas dos participantes e a cultura orientada a resultados, tendo como foco o aumento do engajamento do corpo funcional e, principalmente, o incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade.



O foco do programa de gestão é o aumento da produtividade e a qualidade de entregas mediante uma cultura orientada a resultados para aumento de engajamento dos servidores incremento da eficiência e efetividade dos serviços prestados à sociedade.

Importante destacar que a instituição do programa de gestão decorre de um trabalho conjunto de toda a RFB e acontece em meio a uma mudança cultural, em que os servidores serão avaliados pelo seu desempenho e não pelo controle de frequência. Entre as modalidades de teletrabalho, estão os regimes de execução parcial, de execução integral e de trabalho presencial.

No excerto acima, a instituição do programa é colocada não como originário da gestão mas sim como um trabalho conjunto de toda a RFB em um contexto de mudança cultural que demanda uma nova forma de avaliação pelo desempenho. Observa-se uma **nominalização** no qual a substituição do processo de instituição do programa por um nome “trabalho conjunto de toda a RFB” deixa o processo genérico e vago ficando a responsabilização pela sua criação obscurecida. A relação de poder também fica obscurecida quando se utiliza a **pressuposição** de uma mudança cultural como motivadora do controle para resultados. A relação entre gestão e servidores mostra-se como uma relação de natureza instrumental na qual o diálogo e a participação não compõem o arsenal de práticas formalizadas. A busca por eficiência e eficácia por parte da gestão é o objetivo legítimo e adequado porém os meios para alcançá-los não podem ser suportados por uma pressuposição de mudança cultural. Observa-se também o uso da **modalidade** ao se entender que em substituição ao controle de frequência não existiria alternativas que não fosse pelo controle de desempenho/resultados por atingimento de índices e metas.

Observa-se pelo programa de gestão uma nova forma onde ao invés de controle burocrático pela chefia de frequência e atividades mediante o diálogo e participação resta ao chefe ao final do processo uma avaliação com notas de 0 a 10 dando ao servidor a liberdade de horário e local para estabelecer como alcançar o resultado que ao fim será medido por índices e metas dando uma sensação de autonomia na realização do trabalho eliminando a supervisão burocrática.

Live Especial QVT - Elaboração, Execução e Avaliação -Programa de Gestão –  
realizada em 25/4/2022

No mesmo documento do programa de gestão é divulgada Live Especial QVT sobre elaboração , execução e avaliação do programa de gestão. Pode-se evidenciar a interdiscursividade entre os discursos constantes nos documentos que tratam da QVT e do programa de gestão. Pode se verificar a ocorrência de um **excesso de palavras** em “trabalho conjunto de toda a RFB” constante desse documento de divulgação do programa de gestão e o compromisso institucional do documento que divulga o PROQUALI.

O PROQUALI está imbrincado na lógica utilitarista da racionalidade instrumental na qual o sistema de gestão oferece a possibilidade de um trabalho flexível em termos de local e tempo de realização que para o servidor, imerso em um “novo contexto cultural” poderia ser entendido como um trabalho flexível. As ferramentas da QVT aliam-se dessa forma ao programa de gestão propiciando uma maior sensação autonomia ao invés de ser visualizado

como objeto de uma relação de poder alienante posto que de natureza instrumental e dessa forma não emancipadora causando uma confusão entre os servidores caracterizando o **pronome** quem realmente está sendo incluído como participante das Decisões na consecução da missão institucional. De outra forma denota um **ethos** caracterizado na busca do consenso onde as identidades são construídas a partir de uma participação do servidor de forma limitada no atingimento de metas e índices que são discutidas e decididas em uma outra instância de Decisão.

No Espaço do Servidor, temos também como ações tendentes a QVT o abono de gestão e a Educação para a aposentadoria.

Conforme o analisado o abono de permanência é “ um benefício ao servidor que tenha completado os requisitos para aposentadoria voluntária pelas regras estabelecidas e que opte por permanecer em atividade. Equivale ao valor da contribuição previdenciária do servidor e será recebido até a aposentadoria”.

Sendo um estímulo financeiro para a continuidade em atividade merece também a atenção do PROQUALI. Observa-se que o estímulo financeiro nessa fase da vida laboral é sopesado na decisão de continuidade na atividade laboral dentro da organização pública com outros aspectos da QVT como boa convivência com os colegas, satisfação no trabalho, participação nas decisões etc.

Destaque-se que não se trata de um programa de incentivo à aposentadoria, e sim uma proposta de incentivo ao pensamento crítico e reflexivo sobre a importância de se pensar sobre os diversos aspectos dessa nova fase de vida, na qual muitas transformações, ainda desconhecidas, estarão presentes.

Dentro do eixo estruturante das ações do PROQUALI encontra-se a Educação para a aposentadoria , do qual foi extraído o excerto acima destacado. O estímulo a permanência do servidor mediante o abono de permanência contrasta com a ênfase dada a Educação para a aposentadoria como uma possibilidade de qualidade de vida mas nesse caso já fora da organização. Pode-se vislumbrar uma **antítese** entre o discursos referentes ao incentivo proporcionado pelo abono de permanência e a ênfase na Educação para a aposentadoria. A ênfase de que a educação para a aposentadoria não é um convite a saída possibilita a inferência de que se trata de uma dificuldade a ser resolvida no qual o programa de gestão seria uma solução incorporada pelo PROQUALI caracterizando uma **modalidade** na qual o programa de gestão seria apresentado como a única alternativa.

Talvez uma Educação para a permanência onde se observe a possibilidade de convivência entre as diversas gerações, a capacitação tecnológica a estruturação de carreira

na qual a experiência acumulada possa ser valorizada possa contrastar com a gestão por resultados na construção de uma nova cultura de alinhamento com a sociedade e o mercado no qual o servidor tenha participação ativa e não seja segregado ao atingimento de metas e índices quando se sabe a complexidade do contexto na qual as organizações estão situadas em face ao mercado e a sociedade.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Foi atingido objetivo de analisar o desafio da RFB em proporcionar valorização e qualidade de vida no trabalho mediante o programa PROQUALI e sua relação à QVT.

Pode-se verificar que, de modo geral, que os textos relacionados ao PROQUALI obedecem a um jogo de linguagem, que buscam a colaboração entre as ações de QVT que tem como foco os indivíduos e os resultados organizacionais dentro de uma lógica de racionalidade instrumental que é aquela na qual o servidor é mero meio para o atingimento de objetivos quantificado em políticas, índices e metas cujo planejamento os quais são decididos em outras instâncias de planejamento e decisão político- administrativa.

Ao analisá-lo, verificamos que as necessidades humanas dos servidores estão sempre atreladas ao quanto e como podem contribuir para a organização. Detalhar o discurso do programa de QVT (PROQUALI) permitiu desvelar os interesses que o movem e que estão por trás dos discursos.

Possível se vislumbrar que o programa PROQUALI, nos moldes em que foi formatado e implementado, não se mostra como tendente a possibilitar, por si só, um envelhecimento ativo e saudável com a inclusão dos longevos de forma participativa e emancipatória.

A seguir procedemos análise da lógica subjacente ao programa de QVT (PROQUALI) a partir do enquadre para ADC de Chouliaraki e Fairclough:

Como Problema temos a necessidade de comprometimento/engajamento servidores quanto a produtividade e qualidade em uma cultura orientada a resultados.

Como obstáculos a serem superados são visualizados mediante a análise da conjuntura e análise da prática. A análise da conjuntura mostra uma diminuição do efetivo de servidores ao longo dos anos (sobrecarga de trabalho); Absolescência dos planos de carreiras (conflitos entre os diversos cargos atuantes no órgão e gestão; estagnação; Inadequações dos cargos às funções); Defasagem salarial (endividamento; falta de perspectiva de crescimento; baixa motivação); Administração centralizada e com poucos espaços de participação deliberativa.

Análise da Prática em particular: Como práticas relevantes temos as Portaria de aprovação PROQUALI e documentos de divulgação programa de gestão; educação para

aposentadoria e abono de permanência extraídos do Espaço do servidor na Intranet RFB. As relações do discurso com outros momentos da prática como a associação entre o programa de QVT e o programa de gestão; Relação da QVT na educação para a aposentadoria em detrimento de educação para a permanência no trabalho; Necessidade de adequação do sistema de gestão e de cargos para aproveitamento da experiência do servidor longo.

Pela análise do Discurso temos como análise estrutural que observou-se o uso de uma **modalidade** impositiva; Muitas **pressuposições**; Apresenta um **ethos** persuasivo que alude implicitamente a relação de poder, Busca a legitimação das ações através de ferramentas que torna genérica a responsabilização (**nominalização e transitividade**); **antítese entre diferentes discursos**) e na Análise interacional verificou-se o uso discurso ora centrado nos indivíduos, ora nos resultados organizacionais, num movimento de articulação para formação de consensos e harmonia no ambiente laboral.

A função do problema na prática é incrementar o engajamento dos servidores para o alcance de índices e metas através da possibilidade de um trabalho mais flexível com aspectos de maior autonomia e harmonia no ambiente laboral.

Como possíveis maneiras de superar os obstáculos identificou-se ,nos discursos analisados, que seria através da flexibilização da atividade em tempo e lugar de forma a atender um novo “contexto cultural” que privilegia o resultado a despeito do processo de como se atingir a missão e os valores da organização e o alinhamento com os interesses da sociedade.

Reflexão sobre a análise: O programa de QVT analisado deixa transparecer que tem o propósito de solucionar problemas de desempenho , comprometimento, produtividade . Portanto, sua lógica é instrumental, uma vez que tem na melhoria da qualidade de vida um modo de alcançar resultados de desempenho superiores, desgastados por variáveis contextuais históricas.

Compreende-se que o discurso da QVT protagonizado pelas ações do PROQUALI denota uma perspectiva de dominação na relação servidor / gestão no sentido de que a busca do engajamento mediante a participação no alcance de metas produtividade e minoração de danos ocasionados pelo trabalho que resulta em desgaste gradual progressivo da motivação e desempenho.

Identifica-se, outrossim, a necessidade de um olhar a partir do servidor na construção de uma QVT que possibilite um envelhecimento ativo e saudável o que demanda a construção de uma participação de caráter deliberativo e possibilitador da emancipação dos servidores de forma a alinhar as ações organizacionais aos interesses da sociedade.

## REFERÊNCIAS

AGUIRRE, Rocio Tamara Munõz. O Conselho Municipal do Idoso de Belém e a participação: reflexões críticas. 2011. 130 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Pará, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Belém, 2011. Programa de Pós-Graduação em Serviço Social.

BRASIL/2023, PORTARIA RFB Nº 275, DE 22 DE DEZEMBRO DE 2022(Publicado(a) no Boletim de Serviço da RFB de 26/12/2022, seção 1, página 4);

DE MEDEIROS, Luiza Ferreira Rezende; FERREIRA, Mário Cesar. Qualidade de Vida no Trabalho: uma revisão da produção científica de 1995-2009. Gestão contemporânea, n. 9, 2011.

DOS SANTOS, Elisabeth Cavalcante; DE ARAÚJO BISPO, Danielle; DOURADO, Débora Paschoal. A utilização da teoria social do discurso de Fairclough nos estudos organizacionais. Revista interdisciplinar de gestão social, v. 4, n. 1, 2015

DOURADO, Débora Coutinho Paschoal; CARVALHO, Cristina Amélia. Extra! Extra! O caso do Metrorec revela como é operada a manipulação ideológica do discurso da QVT. Cadernos EBAPE. BR, v. 5, p. 01-03, 2007.

FERREIRA, Mário César; ALVES, Luciana; TOSTES, Natalia. Gestão de qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. Psicologia: teoria e pesquisa, v. 25, p. 319-327, 2009.

FERREIRA, M. C. Qualidade de Vida no Trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. Brasília: LPA Edições, 2011.

KLEIN, Leander Luiz , et. all. Qualidade de vida no serviço público: Uma avaliação em uma instituição de ensino superior, REAd | Porto Alegre – Vol. 23 – Nº Especial – Dezembro 2017 – p. 317-344

MARQUES, Rosa Cristina Mota. Qualidade de vida no trabalho: o olhar dos trabalhadores de uma empresa pública federal. 2018.

NIELSEN, F. A. G.; OLIVO, R. L. D. F.; MORILHAS, L. J. Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em administração. São Paulo: Saraiva, 2017. 224 p.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. Revista do Serviço Público, v. 60, n. 3, p. 241-250, 2009.

[Espaço do Servidor/Intranet RFB,2023:](#)

<https://intranet.receita.fazenda/administracao/sucor/cogep/espaco-do-servidor-1/valorizacao-do-servidor/proquali/proquali; 04/07/2023; 09:25>