

Qualidade de Vida no Trabalho na Gestão Pública: fragilidades estruturais e forças psicossociais em uma análise baseada no BPSO-96

Elyvagna dos Santos Silva Lacerda¹
Mestre em Administração Pública

Suzana Gilioli da Costa Nunes²
Doutora em Administração

Resumo

O objetivo deste estudo tem como analisar a percepção de servidores públicos estaduais sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), identificando fatores críticos e propondo recomendações para o aprimoramento da gestão de pessoas no setor público. Os Métodos da Pesquisa trata-se de uma de abordagem quantitativa, de caráter exploratório, desenvolvida por meio de estudo de caso em um órgão da administração pública estadual. A coleta de dados foi realizada com 248 servidores, utilizando questionário estruturado baseado no Modelo Biopsicossocial e Organizacional (BPSO-96), composto por 39 itens em escala Likert. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva, incluindo médias, desvios-padrão e coeficiente de variação. Os resultados evidenciam percepções heterogêneas da QVT. As dimensões psicológica e social apresentaram avaliações mais positivas, com destaque para o ambiente colaborativo e as relações interpessoais. Em contrapartida, as dimensões organizacional e biológica revelaram fragilidades relacionadas à meritocracia, processos administrativos e condições ergonômicas. A dimensão saúde foi a mais crítica, indicando elevados níveis de estresse, cansaço e desgaste físico e mental. O estudo evidencia a necessidade de intervenções integradas na gestão pública, incluindo revisão de políticas de carreira e remuneração, implementação de programas de saúde ocupacional e fortalecimento de práticas de desenvolvimento profissional. Os achados contribuem para a formulação de estratégias institucionais voltadas à promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis, equitativos e sustentáveis.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho; Gestão Pública; Servidores Públicos; Bem-estar Organizacional; Setor Público.

1. Introdução

O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) emergiu a partir de estudos desenvolvidos na Inglaterra na década de 1950, com destaque para as contribuições de Trist e Bamforth (1951), que investigaram os impactos da mecanização sobre a organização do trabalho, evidenciando perdas de autonomia e satisfação dos trabalhadores. Desde então, a QVT passou a ser compreendida como um elemento central na relação entre indivíduo e organização, ampliando-se para além dos aspectos produtivos e econômicos e incorporando dimensões humanas, sociais e organizacionais.

No cenário contemporâneo, organismos internacionais como a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2019) e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, 2022) reforçam a QVT como componente essencial da dignidade humana, associando-a os indicadores de desenvolvimento e aos objetivos da Agenda 2030, especialmente no que se refere à promoção do trabalho decente e à redução das desigualdades (Eurofound; International Labour Organization, 2019). No contexto brasileiro, o tema ganhou maior relevância a partir da década de 1990, com abordagens que passaram a considerar a QVT sob uma perspectiva biopsicossocial e organizacional (Limongi-França, 2004).

Além disso, transformações recentes no mundo do trabalho, intensificadas pela pandemia de COVID-19, evidenciaram desafios relacionados à saúde mental, às condições laborais e ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Dados recentes indicam que fatores como estresse ocupacional, sobrecarga de trabalho e insatisfação com a remuneração permanecem como elementos críticos na percepção dos trabalhadores sobre suas condições de trabalho (DataSenado, 2024).

Em contraste, iniciativas recentes no setor público estadual têm buscado promover a qualidade de vida no trabalho por meio de programas institucionais voltados ao bem-estar dos servidores. Nesse contexto, a presente pesquisa investiga a percepção de servidores públicos em um órgão da administração estadual, com o objetivo de compreender como a QVT impacta a satisfação e o desempenho institucional.

O problema central da pesquisa consiste em: qual a percepção dos servidores públicos sobre sua qualidade de vida no trabalho em um contexto organizacional específico do setor público?

Estudos recentes reforçam a importância do equilíbrio entre vida profissional e pessoal, bem como da adoção de métricas multidimensionais para avaliação da QVT, especialmente em ambientes organizacionais complexos como o setor público.

Diante desse cenário, este artigo tem como objetivo analisar a percepção dos servidores públicos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, identificando fatores críticos e propondo recomendações para o aprimoramento da gestão de pessoas. A relevância do estudo reside na necessidade de produção de evidências empíricas que subsidiem decisões gerenciais e políticas institucionais voltadas à melhoria das condições de trabalho, à promoção do bem-estar e ao aumento da eficiência organizacional.

No campo acadêmico, a pesquisa contribui para o avanço das discussões sobre QVT na gestão pública, ao adotar uma abordagem multidimensional e aplicada a um contexto organizacional específico. Ademais, busca-se ampliar a compreensão sobre como diferentes dimensões da QVT se manifestam na percepção dos servidores, oferecendo subsídios para intervenções mais eficazes.

Por fim, este artigo está estruturado em cinco seções: além desta introdução, apresenta-se a revisão da literatura, seguida pelo método de pesquisa, a análise dos resultados e, por fim, as considerações finais.

2. Revisão da Literatura/Fundamentação Teórica

2.1 Qualidade de Vida no Trabalho

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) constitui um constructo multidimensional que envolve a percepção do trabalhador sobre as condições físicas, psicológicas, sociais e organizacionais do ambiente laboral. Inicialmente, o conceito foi associado à humanização do trabalho e à melhoria das condições organizacionais, com foco na relação entre indivíduo e ambiente de trabalho (Davis, 1977).

Ao longo do tempo, a QVT passou a incorporar dimensões mais amplas, refletindo transformações nas relações de trabalho e nas demandas organizacionais. Limongi-França (1997) destaca que a evolução do conceito está diretamente relacionada às mudanças

socioeconômicas, às pressões organizacionais e à crescente valorização do bem-estar no contexto profissional. Nesse sentido, a QVT envolve não apenas condições objetivas de trabalho, mas também a percepção subjetiva dos indivíduos quanto à satisfação de suas necessidades e expectativas.

A abordagem psicodinâmica do trabalho, proposta por Dejours (1992), reforça essa perspectiva ao considerar que o trabalhador não é um agente passivo, mas um sujeito que carrega experiências, expectativas e necessidades psicológicas que influenciam sua relação com o trabalho. Assim, a QVT passa a ser compreendida como resultado da interação entre fatores organizacionais e subjetivos.

Dentre os modelos clássicos de análise da QVT, destaca-se o proposto por Walton (1973), que sistematiza o conceito em oito categorias inter-relacionadas: compensação justa e adequada; condições de trabalho; uso e desenvolvimento de capacidades; oportunidade de crescimento e segurança; integração social na organização; constitucionalismo; trabalho e espaço total de vida; e relevância social do trabalho. Esse modelo contribui para uma visão estruturada da QVT, permitindo a análise de múltiplos fatores que influenciam o bem-estar no trabalho.

No contexto contemporâneo, a QVT assume papel estratégico nas organizações, sendo associada não apenas à satisfação dos trabalhadores, mas também ao desempenho organizacional, à produtividade e à sustentabilidade institucional. Em especial no setor público, a QVT ganha relevância diante da complexidade das estruturas organizacionais, da rigidez normativa e das demandas crescentes por eficiência e qualidade nos serviços prestados.

2.2 Modelo Biopsicossocial e Organizacional (BPSO-96)

O Modelo Biopsicossocial e Organizacional (BPSO-96), desenvolvido por Limongi-França (1996), propõe uma abordagem integrada da Qualidade de Vida no Trabalho, considerando a interação entre diferentes dimensões que influenciam o bem-estar do trabalhador. O modelo amplia a compreensão tradicional da QVT ao incorporar aspectos biológicos, psicológicos, sociais e organizacionais, permitindo uma análise mais abrangente das condições de trabalho.

Posteriormente, adaptações do modelo incluíram a dimensão de saúde, consolidando uma estrutura analítica composta por cinco dimensões: biológica, psicológica, social, organizacional e de saúde (Garcia, 2013). Essa ampliação possibilita captar, de forma mais precisa, os impactos das condições laborais sobre o bem-estar físico e mental dos trabalhadores.

A dimensão biológica refere-se às condições físicas e ambientais do trabalho, incluindo aspectos ergonômicos e de segurança. A dimensão psicológica abrange fatores relacionados ao bem-estar emocional, motivação e satisfação. A dimensão social envolve as relações interpessoais e o ambiente social no trabalho. A dimensão organizacional contempla práticas de gestão, estrutura institucional e processos administrativos. Por fim, a dimensão de saúde considera indicadores de desgaste físico e mental, como estresse, fadiga e adoecimento.

O modelo BPSO-96 tem sido amplamente utilizado em estudos empíricos por sua capacidade de integrar diferentes dimensões da experiência laboral, permitindo identificar tanto fatores de satisfação quanto de insatisfação no trabalho. Além disso, sua aplicação favorece a formulação de diagnósticos organizacionais mais precisos e a proposição de intervenções direcionadas.

No contexto do setor público, o modelo mostra-se particularmente adequado, uma vez que permite analisar especificidades como estabilidade funcional, burocracia organizacional e limitações estruturais, fatores que influenciam diretamente a percepção de QVT. Ademais, sua abordagem multidimensional contribui para a compreensão das dinâmicas institucionais e para o desenvolvimento de estratégias de gestão de pessoas mais eficazes e alinhadas ao bem-estar dos servidores.

3. Método de pesquisa

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa caracteriza-se como exploratória, de abordagem quantitativa, com suporte bibliográfico e delineamento de estudo de caso. A natureza exploratória justifica-se pela necessidade de aprofundar a compreensão de um fenômeno ainda pouco investigado em

contextos específicos do setor público (Gil, 2008). A abordagem quantitativa permitiu mensurar variáveis e identificar padrões estatísticos relacionados à percepção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), com base em procedimentos descritivos.

A pesquisa bibliográfica subsidiou a construção do referencial teórico, a partir da análise de artigos, livros e dissertações, possibilitando a identificação de lacunas e a fundamentação conceitual do estudo (Donthu et al., 2021; Zainuldin; Lui, 2021). O estudo de caso foi adotado como estratégia principal, permitindo uma análise aprofundada da QVT em um contexto organizacional específico do setor público, ainda que com limitações quanto à generalização dos resultados (Yin, 2001; Tasci; Wei; Milman, 2020).

3.2 População e amostra

A população do estudo foi composta por servidores de um órgão da administração pública estadual, abrangendo unidades centrais e regionais. A amostra foi constituída por 248 respondentes, selecionados por conveniência, com base na adesão voluntária dos participantes.

A taxa de resposta correspondeu a 68,7% da amostra prevista (n=361), resultando em uma margem de erro aproximada de 5,90%. A escolha da instituição analisada justifica-se por sua relevância estratégica no contexto da gestão pública estadual, especialmente no que se refere às atividades administrativas e operacionais desempenhadas.

3.3 Instrumento de coleta

O instrumento de coleta de dados consistiu em um questionário estruturado, adaptado do Modelo Biopsicossocial e Organizacional (BPSO-96), proposto por Limongi-França (2004) e validado por Garcia (2013). O instrumento é composto por 39 itens distribuídos em escala Likert (0 = insatisfação; 1 = satisfação parcial; 2 = satisfação total; N/T = não se aplica), além de 7 questões de caracterização Sociodemográficas.

A escolha do instrumento justifica-se por sua adequação à análise multidimensional da QVT, contemplando aspectos biológicos, psicológicos, sociais, organizacionais e de saúde.

3.4 Procedimentos de coleta

A coleta de dados foi realizada de forma online, por meio da plataforma Google Forms, no período de 09 de janeiro a 13 de fevereiro de 2025. A participação dos respondentes ocorreu de maneira voluntária, sendo assegurados o anonimato e a confidencialidade das informações.

3.5 Técnicas de análise de dados

A análise dos dados foi realizada por meio de estatística descritiva, utilizando o software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) para organização e tratamento dos dados, incluindo cálculo de médias, desvios-padrão e coeficiente de variação. A Microsoft Excel foi utilizada para apoio na tabulação dos dados demográficos, e ferramentas de visualização auxiliaram na construção de gráficos.

A utilização de uma matriz de amarração (Mazzon, 2018) contribuiu para garantir a coerência entre os objetivos da pesquisa, os instrumentos de coleta e as técnicas de análise adotadas. O modelo BPSO-96 orientou a interpretação dos resultados, permitindo a análise integrada das diferentes dimensões da QVT.

As considerações éticas foram observadas ao longo de todo o processo de pesquisa, assegurando a confidencialidade das informações e a proteção dos participantes. A condução do estudo buscou garantir rigor metodológico, transparência nos procedimentos e fidelidade na apresentação dos resultados.

4. Análise dos Resultados

A análise da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foi realizada com base nas respostas de 248 servidores de um órgão público estadual, utilizando o modelo BPSO-96, em escala Likert (0 a 2) e margem de erro de 5,90%. Os resultados permitem compreender padrões de percepção do bem-estar laboral a partir de uma abordagem multidimensional.

4.1 Variáveis Demográficas

A caracterização do perfil dos respondentes constitui elemento fundamental para a adequada interpretação das percepções de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), uma vez que variáveis Sociodemográficas e ocupacionais influenciam diretamente as expectativas, experiências e avaliações do ambiente laboral.

Observa-se, inicialmente, a predominância do gênero feminino (60,9%), o que sugere a necessidade de políticas organizacionais sensíveis às dinâmicas de conciliação entre vida profissional e pessoal. A literatura aponta que mulheres tendem a vivenciar de forma mais intensa os conflitos trabalho-família, o que impacta dimensões da QVT, especialmente as relacionadas ao bem-estar psicológico e social (Limongi-França, 1996; Walton, 1973). Assim, a composição de gênero da amostra não apenas descreve o perfil, mas sinaliza demandas específicas que devem ser consideradas na formulação de políticas institucionais.

No que se refere à faixa etária, evidencia-se um quadro funcional predominantemente maduro, com 71% dos respondentes acima de 40 anos. Esse dado indica uma força de trabalho experiente, com forte valorização de estabilidade, previsibilidade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Por outro lado, conforme Hackman e Oldham (1975) e Limongi-França e Arellano (2002), trabalhadores em estágios mais avançados da carreira tendem a apresentar maior senso crítico em relação às práticas organizacionais, especialmente quando há desalinhamento entre expectativas e oportunidades de desenvolvimento.

Quanto ao vínculo empregatício, a predominância de servidores efetivos (79,3%) sugere um ambiente marcado pela estabilidade institucional. Embora esse fator esteja associado à segurança e à redução da ansiedade ocupacional (Walton, 1973), pode também favorecer a cristalização de percepções críticas sobre ineficiências organizacionais e limitar estímulos à inovação. Ademais, a coexistência de vínculos mais precários (comissionados e contratados) introduz heterogeneidade nas experiências de QVT, conforme destacado por Dejourns (2012), especialmente no que tange à insegurança e ao reconhecimento no trabalho.

O elevado nível de escolaridade — com 76,2% dos respondentes possuindo ensino superior completo ou especialização — revela um capital humano qualificado, que tende a demandar maior autonomia, complexidade nas atividades e oportunidades de desenvolvimento

profissional. A literatura indica que, quando tais expectativas não são atendidas, pode emergir um quadro de frustração e desengajamento (Hackman; Oldham, 1975; Pracidelli; Rossler, 2018), o que reforça a importância de políticas de gestão que valorizem o potencial intelectual existente.

A concentração geográfica na capital (66,2%) evidencia possíveis assimetrias intraorganizacionais, com impacto nas condições de trabalho, acesso a recursos e oportunidades de desenvolvimento. Tal centralização pode gerar percepções diferenciadas de QVT entre unidades, contribuindo para desigualdades internas (Walton, 1973).

No que concerne ao tempo de serviço, observa-se uma distribuição heterogênea, com presença significativa tanto de servidores em início de carreira quanto de profissionais com longa trajetória institucional. Essa diversidade impõe desafios à gestão de pessoas, exigindo políticas segmentadas que contemplem desde estratégias de retenção em fases críticas da carreira até iniciativas voltadas ao envelhecimento ativo e à sustentabilidade laboral (Alves et al., 2019; Andrade; Limongi-França, 2019).

Por fim, a análise da faixa salarial indica concentração em níveis intermediários, com indícios de possível desalinhamento entre qualificação e remuneração. Esse fator, amplamente discutido na literatura, constitui um importante determinante da QVT, influenciando diretamente a motivação, o comprometimento e a percepção de justiça organizacional (Limongi-França, 1996; Pracidelli; Rossler, 2018).

Em síntese, o perfil identificado revela uma força de trabalho experiente, qualificada e heterogênea, cujas características demandam abordagens diferenciadas e estratégicas para a promoção da QVT.

4.2 Análises Métrica (BPSO-96)

A análise da QVT com base no modelo BPSO-96 evidencia um cenário multifacetado, no qual coexistem dimensões com avaliações positivas e outras marcadamente críticas, revelando a complexidade do fenômeno no contexto organizacional investigado.

As dimensões psicológica e social destacam-se como os principais pontos fortes, refletindo um ambiente caracterizado por relações interpessoais positivas, senso de pertencimento e

identificação com o trabalho. Esses achados estão alinhados à literatura que enfatiza o papel das relações sociais e do reconhecimento simbólico como elementos centrais para o bem-estar no trabalho (Alves et al., 2019).

Em contrapartida, a dimensão organizacional apresenta fragilidades relevantes, especialmente no que se refere à meritocracia, à participação nos processos decisórios e à efetividade das ações institucionais de QVT. Tais aspectos indicam lacunas na governança organizacional e na gestão participativa, elementos essenciais para a construção de ambientes de trabalho mais equitativos e engajadores (Limongi-França, 1996).

A dimensão biológica evidencia limitações nas políticas de promoção da saúde física, com destaque para questões ergonômicas e ausência de ações preventivas estruturadas. Esse resultado sugere uma abordagem ainda reativa, em detrimento de estratégias preventivas e integradas de saúde ocupacional.

A dimensão de saúde, por sua vez, configura-se como o principal ponto crítico, com indicadores que apontam para desgaste físico e mental significativo. A presença de sintomas como cansaço, distúrbios do sono e estresse evidencia riscos à sustentabilidade da força de trabalho, reforçando a necessidade de intervenções institucionais mais robustas e sistemáticas. A análise das estatísticas descritivas corrobora esse cenário, ao demonstrar que, embora algumas dimensões apresentem médias intermediárias, há elevada variabilidade nas respostas, indicando experiências heterogêneas entre os servidores. Destaca-se, nesse sentido, a dimensão psicológica, com maior média e menor dispersão, em contraste com a dimensão de saúde, que apresenta baixa média e alta variabilidade.

Tabela 1 Síntese da Análise Métrica da QVT (BPSO-96) – SEFAZ-TO.

Dimensão	Pontos Fortes	Pontos Críticos	Interpretação Síntese
Organizacional	Imagem institucional; rotinas de pessoal; tratamento igualitário das chefias.	Meritocracia; participação em comitês; ações de QVT; processos burocráticos.	Boa percepção institucional, mas com fragilidades em equidade, participação e eficiência.
Biológica	Percepção positiva do estado geral de saúde dos colegas	Riscos ergonômicos; ausência de ginástica laboral; ações preventivas insuficientes.	Fragilidade na promoção da saúde física e prevenção de riscos ocupacionais



Psicológica	Orgulho pelo trabalho; camaradagem; bem-estar; equilíbrio vida e trabalho.	Remuneração e benefícios; carreira; avaliação de desempenho.	Ambiente psicossocial positivo, mas com insatisfação em fatores motivacionais.
Social	Cordialidade e ética; incentivo à qualificação.	Falta de lazer e distração; baixa integração social estruturada.	Boas relações interpessoais, porém com lacunas no bem-estar social.
Saúde	—	Sono inadequado; cansaço; dores; estresse; baixa concentração.	Dimensão mais crítica, indicando desgaste físico e mental e risco de adoecimento.

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

4.3 Análise Geral dos Dados

A análise integrada dos itens do instrumento revela um padrão consistente: dimensões relacionadas a aspectos subjetivos e relacionais tendem a apresentar avaliações mais favoráveis, enquanto aspectos estruturais e objetivos concentram as principais fragilidades.

Os itens associados às dimensões organizacional, psicológica e social apresentam médias acima do ponto médio da escala, ainda que com variação considerável, indicando percepções predominantemente positivas, porém não homogêneas. Essa heterogeneidade sugere que a experiência de QVT varia significativamente entre diferentes grupos e contextos internos.

Por outro lado, os itens relacionados à saúde apresentam médias inferiores e elevados coeficientes de variação, evidenciando não apenas baixa percepção de bem-estar, mas também desigualdade nas condições vivenciadas pelos servidores. Esse resultado reforça a existência de segmentos mais vulneráveis dentro da organização.

A análise dos coeficientes de discriminação confirma a robustez do instrumento BPSO-96, com boa capacidade de diferenciação para a maioria dos itens. Entretanto, a presença de coeficientes negativos nos itens de saúde sugere possíveis limitações na mensuração dessa dimensão, indicando a necessidade de cautela interpretativa e eventual aprimoramento do instrumento.

Adicionalmente, a análise fatorial confirmou a validade estrutural dos dados, com adequada consistência amostral ($KMO = 0,79$) e explicação significativa da variância total (68,1%). A organização dos fatores em cinco grandes eixos analíticos reforça a coerência teórica do modelo e sua aplicabilidade ao contexto investigado.



4.4. BPSO-96 vs. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

A articulação entre os resultados do BPSO-96 e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959) permite uma interpretação mais aprofundada da dinâmica motivacional presente na organização.

Os achados evidenciam predominância de fatores higiênicos sobre fatores motivacionais, indicando que a organização concentra esforços em aspectos básicos de manutenção — como condições de trabalho, segurança e relações interpessoais — sem, contudo, avançar de forma consistente na promoção de elementos que gerem motivação intrínseca.

A elevada insatisfação associada a remuneração, benefícios e condições de saúde demonstra que, mesmo os fatores higiênicos, não estão plenamente atendidos, o que compromete o alcance de um estado mínimo de satisfação. Conforme Herzberg (1959), a ausência desses fatores gera insatisfação, mas sua presença isolada não é suficiente para promover engajamento.

Por outro lado, os fatores motivacionais — como reconhecimento, desenvolvimento profissional, autonomia e participação — apresentam menor incidência e avaliação mais limitada. Esse desequilíbrio sugere uma lacuna estratégica na gestão de pessoas, na medida em que o estímulo ao engajamento, à inovação e ao comprometimento depende diretamente desses elementos.

Dessa forma, os resultados indicam a necessidade de uma abordagem mais equilibrada, que combine a melhoria das condições estruturais com o fortalecimento de práticas voltadas ao desenvolvimento humano e organizacional. Investimentos em meritocracia, participação, reconhecimento e gestão de carreira mostram-se fundamentais para a construção de um ambiente de trabalho mais sustentável, inovador e alinhado aos objetivos institucionais.

5. Conclusões

O presente estudo teve como objetivo analisar a percepção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em uma organização pública estadual, a partir da aplicação do modelo Biopsicossocial

e Organizacional (BPSO-96). Os resultados evidenciam que a QVT, no contexto investigado, se configura como um fenômeno complexo e multidimensional, marcado pela coexistência de dimensões bem avaliadas, especialmente no âmbito psicológico e relacional e fragilidades estruturais relevantes, com destaque para aspectos organizacionais, biológicos e, sobretudo, de saúde.

As evidências deste estudo indicam que a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), no contexto analisado, apresenta um padrão assimétrico: dimensões de natureza psicossocial, como relações interpessoais, orgulho institucional e equilíbrio vida-trabalho, alcançam avaliações mais favoráveis, enquanto dimensões estruturais — especialmente saúde, remuneração, carreira e processos organizacionais — concentram os principais pontos críticos. Destaca-se, de forma consistente, a dimensão da saúde como o eixo mais sensível, revelando sinais de desgaste físico e mental que podem comprometer a sustentabilidade da força de trabalho.

A análise integrada, à luz do modelo BPSO-96 e da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, evidencia a predominância de fatores higiênicos em detrimento dos motivacionais, sugerindo uma atuação institucional mais orientada à mitigação da insatisfação do que à promoção do engajamento e da realização profissional. Esse desequilíbrio limita o potencial de desenvolvimento organizacional e de inovação no setor público.

Do ponto de vista aplicado, os achados indicam a necessidade de uma abordagem estratégica e multidimensional da QVT, com ênfase em: o fortalecimento de políticas de saúde ocupacional; aprimoramento da equidade e transparência nos processos de carreira e reconhecimento; e ampliação de mecanismos de participação e escuta institucional.

Como limitações, destacam-se o recorte transversal, a concentração amostral e a predominância de dados quantitativos. Pesquisas futuras podem avançar por meio de abordagens longitudinais e métodos mistos, aprofundando a compreensão das dinâmicas subjetivas da QVT no setor público.

Em síntese, o estudo contribui ao evidenciar que a melhoria da QVT demanda não apenas intervenções pontuais, mas o alinhamento estruturado entre gestão de pessoas, saúde organizacional e estratégia institucional.



Referências

ALVES, Cinthya Rafaela Araújo; CORREIA, Ana Maria Magalhães; SILVA, Armistrong Martins. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): um estudo em uma instituição federal de ensino superior. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, p. 205–227, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2019v12n1p205>. Acesso em: 11 abr. 2023.

ANDRADE, Sandra Mara de; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; STEFANO, Silvio Roberto. Dimensões da qualidade de vida no trabalho e justiça organizacional: um estudo com servidores públicos municipais. *Revista Capital Científico Eletrônica*, v. 17, n. 3, p. 95–108, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.5935/2177-4153.20190021>. Acesso em: 23 mar. 2023.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, v. 3, n. 2, p. 77–101, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>. Acesso em: 2 abr. 2025.

DATASENADO. Pesquisa sobre jornada de trabalho e qualidade de vida. DataSenado, 2024. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional/datasetenado>. Acesso em: 18 maio 2025.

DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1992.

DONTHU, Naveen et al. How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, v. 133, p. 285–296, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>. Acesso em: 29 maio 2025.

EUROFOUND; INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. *Working conditions in a global perspective*. Luxembourg: Publications Office of the European Union; Geneva: ILO, 2019.

GARCIA, Ysrael Moura. Qualidade de Vida no Trabalho: percepção dos técnicos administrativos do IFCE. 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/8045>. Acesso em: 20 fev. 2024.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HACKMAN, J. Richard; OLDHAM, Greg R. The job diagnostic survey. 1974. Disponível em: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED099580.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2025.

HERZBERG, Frederick. *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons, 1959.



LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho*. 1996. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996. Disponível em: <https://www.teses.usp.br>. Acesso em: 11 abr. 2025.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Atlas, 2004.

MAZZON, José Afonso. Using the methodological association matrix in marketing studies. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 17, n. 5, p. 747–770, 2018. Disponível em: <https://www.redalyc.org>. Acesso em: 19 abr. 2025.

OCDE. *Fomentando o crescimento inclusivo da produtividade na América Latina*. 2016. Disponível em: <https://www.oecd.org>. Acesso em: 18 maio 2025.

OIT. Declaração de Filadélfia. 2019. Disponível em: <https://www.dgert.gov.pt>. Acesso em: 18 maio 2025.

PNUD. *Relatório do Desenvolvimento Humano 2021/2022*. 2022. Disponível em: <https://hdr.undp.org>. Acesso em: 1 jun. 2025.

PRACIDELLI, Flavia; ROSSLER, João Henrique. Análise crítica do modelo BPSO-96 de QVT. *Semina: Ciências Sociais e Humanas*, v. 39, n. 2, p. 181–196, 2018. Disponível em: <https://ojs.uel.br>. Acesso em: 30 maio 2025.

TRIST, Eric; BAMFORTH, Kenneth. Some social and psychological consequences of the longwall method. *Human Relations*, v. 4, n. 1, p. 3–38, 1951.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAINULDIN, Mohd Rizaimy; LUI, Thenmozhi. A bibliometric analysis of CSR in the banking industry. *International Journal of Bank Marketing*, v. 39, n. 4, p. 774–793, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJBM-04-2020-0178>. Acesso em: 29 maio 2025.