

## Qualidade de Vida no Trabalho nas Organizações Públicas Brasileiras: uma Revisão Integrativa da Literatura

### Quality of Working Life in Brazilian Public Organizations: an Integrative Literature Review

**Dayse Leticia Pereira Amâncio**

Universidade Federal de Viçosa – UFV – Brasil  
leticia.dayse@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-5736-0141

**Diego Costa Mendes**

Universidade Federal de Viçosa – UFV – Brasil  
diegocostape@gmail.com  
ORCID: 0000-0003-3193-7034

**Simone Martins**

Universidade Federal de Viçosa – UFV – Brasil  
simmone.martins@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-6614-4811

**Submetido** em 08/02/2021; **Aprovado** em 01/04/2021.

#### Resumo

**Objetivos do estudo:** o presente artigo buscou identificar o atual panorama da temática qualidade de vida no trabalho (QVT) no contexto da administração pública brasileira. **Metodologia/abordagem:** trata-se de revisão integrativa de literatura baseada em publicações das bases de dados *Spell*, *Web of Science* e *SciELO*, no interstício de 2010 a 2020. Mediante aplicação de critérios para aceitação e rejeição, 21 artigos compuseram o *corpus* e subsidiaram as análises. **Principais resultados:** a partir da revisão, constatou-se que o estudo da QVT, no âmbito público, é incipiente, embora o construto seja, de modo geral, positivamente avaliado. A despeito disso, questões referentes às condições de trabalho, à remuneração e às oportunidades de crescimento ofertadas têm sido apontadas como comprometedoras da QVT. Ademais, a análise permitiu inferir a necessidade de um maior investimento na implantação de programas de QVT no setor público, que tende a contribuir para a institucionalização de políticas e práticas, potencializando as condições para manutenção/elevação tanto dos níveis de QVT dos servidores quanto da qualidade dos serviços prestados à sociedade. **Contribuições acadêmicas:** o resultado desta revisão tem potencial para subsidiar estudos futuros que abordem a qualidade de vida no trabalho no âmbito da administração pública. **Contribuições práticas:** é também possível que o estudo gere reflexões que contribuam positivamente com a gestão da QVT no setor público, o que poderia propiciar bem-estar aos servidores que, por sua vez, tenderiam a exercer suas funções com mais afinco. Destaca-se, ainda, a probabilidade desse comprometimento se refletir no nível de satisfação dos cidadãos-usuários do serviço público.

**Palavras-Chave:** Qualidade de vida no trabalho; QVT; Organizações públicas.

#### Abstract

**Aim:** Our aim was to identify the current situation about quality of working life (QWL) in Brazilian public administration. **Methodology:** For this, we did an integrative literature review based on publications from *Spell*, *Web of Science* and *SciELO* databases from 2010 to 2020 and selected 21 manuscripts to support the analyzes. **Results:** We found that the study of QWL in a public sphere is incipient, although the construct is in general positively evaluate. Even if, issues regarding working conditions, remuneration and growth offered opportunities have been pointed out as compromising QWL. In addition, the analysis made possible to infer a need for greater investment in implementation of QWL programs in public sector, which tends to contribute to the institutionalization of policies and practices, enhancing conditions for maintaining and/or increasing both QWL levels of employees and quality of

services provided to society. **Academic contributions:** The result of this review has the potential to support future studies about quality of working life within aim of public administration. **Practical contributions:** Furthermore, this study generate reflections that positively contribute to the management of QWL in public sector, which could provide well-being to public employee, who would tend to exercise their functions more will. Also, stand out that this performance can reflect on the level of satisfaction of the citizens-users of the public service.

**Keywords:** Quality of working life; QWL; Public organizations.

## 1. Introdução

Campo de estudo complexo e multifacetado, a qualidade de vida no trabalho (QVT) vem ganhando crescente notoriedade no ambiente organizacional. Tal atenção deriva das diversas transformações ocorridas no tocante à economia, tecnologia e organização produtiva (Limongi-França & Arellano, 2002).

Definida por Limongi-França (1996) como o conjunto de ações que, promovidas por uma instituição, visem à implantação de inovações e melhorias contínuas nos processos gerenciais, nas condições de trabalho e na cultura organizacional, a QVT passa a suceder o mero foco em horas trabalhadas *versus* unidades produzidas. Ela pode ainda ser considerada responsável por tornar a relação laboral duplamente benéfica, uma vez que foca no bem-estar, na motivação e no compromisso dos trabalhadores com o alcance dos objetivos institucionais, podendo propiciar sucesso e competitividade às organizações (Cavalcante, Pontes, Bandeira, Rocha, 2018).

A despeito do destaque atualmente concedido à QVT, o interesse na temática não é recente. Em 1927, o psicólogo Elton Mayo já observava fatores sociais como potenciais influenciadores no desempenho laboral. O surgimento da QVT é também associado aos movimentos sindicais organizados após a crise de 1930 e à investigação científica de Eric Trist, em 1950, no Tavistock Institute, Inglaterra – pesquisa que visava a compreender a relação entre indivíduo, trabalho e organização, ponderando sobre aspectos atinentes a saúde, à segurança, à integração social e à estabilidade no trabalho (Cavalcante et al., 2018; Fernandes, 2017; Limongi-França & Arellano, 2002).

No entanto, o termo QVT foi cunhado apenas nos idos de 1970, por Louis Davis. Nesta época, países do ocidente foram acometidos por grave crise econômica, que influenciou a postura das instituições e dos estudiosos, direcionando atenções para a própria sobrevivência das organizações e, por conseguinte, limitando os avanços dos estudos voltados à QVT (Campana, 2011; Cavalcante et al., 2018; Limongi-França & Arellano, 2002; Martins, 2010).

Na década de 1980, diante de cenário internacional demasiadamente competitivo e repleto de pressões inflacionárias e políticas, houve um processo de reestruturação do trabalho que visava alavancar a produtividade como forma de promover o desenvolvimento econômico (Limongi-França & Arellano, 2002). Somado à pressão popular oriunda dos movimentos sociais e das lutas trabalhistas iniciadas no século XIX, este contexto também contribuiu para o reavivamento da temática (Fernandes, 2017).

Deste modo, a promoção do bem-estar no local de trabalho voltou a ser enfatizada, suscitando novas iniciativas relacionadas à melhoria das condições laborais e à ampliação dos benefícios assistencialistas referentes a saúde e à segurança do trabalho (Silva, 2010). Essa virada paradigmática expandiu e fez evoluir os estudos de QVT para além da limitação de jornada e da ergonomia, passando a agregar aspectos outros, como o incentivo ao uso da criatividade e à maior participação nas decisões no contexto de trabalho (Amorim, 2010).

A partir de então, observou-se uma ampla propagação da QVT, reforçada pela divulgação de que resultados financeiros expressivos estavam sendo auferidos em decorrência do investimento nesta área. Assim, na década de 1990, organizações de países, como Inglaterra, Índia, México e Brasil, aderiram ao movimento, partindo da premissa de que investir na melhoria das condições de trabalho impactaria positivamente no desempenho dos indivíduos e, conseqüentemente, na produtividade das instituições, tornando-as mais competitivas e mais bem posicionadas no mercado (Campana, 2011; Cavalcante et al., 2018; Fernandes, 1996; Maia, Araújo & Alloufa, 2012; Silva, 2010).

Ante esse histórico, nota-se que a QVT foi alçada ao posto de item estratégico, levando muitos autores a criar conjuntos de intervenções na busca por identificar aspectos a ela relacionados. Compostos por dimensões e indicadores, tais modelos visam a auferir as condições de bem e mal-estar no ambiente laboral, de modo a subsidiar os processos decisórios e as ações gerenciais. A título de

exemplo, temos os modelos de Walton, 1973; Hackman e Oldham, 1975; Limongi-França, 1996; Medeiros, 2007; Ferreira, 2011; dentre outros (Klein, Pereira & Lemos, 2019; Vilas Boas & Morin, 2016, 2017).

No contexto brasileiro, a abertura súbita da economia – concomitante aos movimentos sociais e reformas constitucionais – impactou de forma expressiva as transformações acima relatadas. Por consequência, os ambientes organizacionais foram desafiados a aumentar a produtividade para garantir sua sobrevivência e oferecer, ao mesmo tempo, condições que possibilitassem melhorias efetivas no desempenho de seus colaboradores. Diante dessa conjuntura, o movimento da QVT ganhou força no país (Fernandes, 2017; Limongi-França & Arellano, 2002).

Embora diversas organizações nacionais tenham investido em programas para auxiliar a manutenção de bons níveis de satisfação e bem-estar no ambiente laboral, nota-se que a maioria delas pertence ao meio privado. Nesse sentido, a gestão da QVT, no setor público, é considerada incipiente, se mostrando carente de iniciativas voltadas à estruturação e implantação de tais programas. Tal cenário necessita ser revertido, vez que há tendência de que colaboradores com bons níveis de QVT exerçam suas funções com mais afinco, resultando na otimização dos serviços prestados e favorecendo a satisfação dos cidadãos-usuários (Alfnas & Ruiz, 2015; Amorim, 2010; Andrade, Limongi-França & Stefano, 2019).

Cabe reafirmar que é vasta e crescente a produção de estudos voltados à temática da QVT, notadamente nas últimas quatro décadas, tendo seu surgimento concentrado na esfera privada. No que se refere à gestão pública, no entanto, os estudiosos assinalam um limitado desenvolvimento científico. Assim, considerando as transformações impostas no processo de reformas da administração pública – a qual tem negligenciado as políticas de atenção ao servidor –, este setor acaba por demandar espaço na literatura, com maior divulgação dos métodos e ferramentas utilizados nos estudos, de modo a gerar práticas e valores que efetivamente contribuam para promover o bem-estar dos servidores, beneficiando o setor público e, por conseguinte, a oferta de serviços à sociedade (Alfnas & Ruiz, 2015; Amorim, 2010; Andrade et al., 2019; Fernandes, 2017; Garcia, 2010; Klein et al., 2019; Maia et al., 2012).

Tendo em vista o contexto apresentado, este trabalho realiza uma revisão integrativa relacionada a produções científicas publicadas no interstício de 2010 a 2020, a fim de **identificar o atual panorama da temática qualidade de vida no trabalho no contexto da administração pública brasileira a partir dos percursos teórico-metodológicos adotados e das discussões estabelecidas**. Por meio da realização deste estudo, pretende-se responder às seguintes indagações: i) quais são as tendências teórico-metodológicas nos estudos da QVT em organizações públicas?; ii) quais são as principais discussões levantadas pelos artigos?; e iii) quais aspectos sobre QVT no âmbito público são mais recorrentemente apontados pelos autores?

Ante o exposto, o resultado desta revisão tem potencial para subsidiar estudos futuros que abordem a QVT no âmbito da administração pública. O levantamento realizado contribui, ainda, para possíveis reflexões voltadas à importância da temática e de seus benefícios para a gestão pública no país, que possam originar iniciativas visando um trabalho mais humanizado e promotor de melhorias efetivas no bem-estar e comprometimento dos servidores públicos.

Para tanto, este artigo foi estruturado em seções, a começar por esta introdução, seguida pelos aspectos metodológicos adotados na pesquisa. Posteriormente, apresentam-se as análises sobre as produções científicas, sequenciadas pelas considerações finais ao estudo.

## **2. Método**

Reconhecidamente replicável em função de seu rigor científico e de sua transparência, a revisão sistemática se apoia em questões específicas de pesquisa, com seleção uniforme, criteriosa e reproduzível tanto das fontes a serem utilizadas quanto de seus respectivos dados (Botelho, Cunha & Macedo, 2011; Cook, Mulrow & Haynes, 1997). Dentre os métodos de revisão sistemática, esta pesquisa adotou a revisão integrativa, que inclui a análise de pesquisas relevantes no intuito de sintetizar o estado do conhecimento, fornecendo uma ampla compreensão sobre dado fenômeno, além de indicar lacunas científicas a serem preenchidas por novos estudos (Botelho et al., 2011; Broome, 2006).

Botelho et al. (2011) pontuam que tal processo deve ser conduzido considerando etapas bem definidas, as quais se encontram na Figura 1, adiante disposta. Com base no referido processo, a primeira etapa engloba a definição do problema, da questão de pesquisa e das estratégias a serem adotadas nas buscas – termos utilizados e bases de dados (Botelho et al., 2011). Assim, para este estudo,

definiu-se como indagações norteadoras da pesquisa: i) quais são as tendências teórico-metodológicas dos estudos da QVT em organizações públicas?; ii) quais são as principais discussões levantadas pelos artigos?; e iii) quais aspectos sobre QVT no âmbito público são mais recorrentemente apontados pelos autores?



Figura 1. Processo de revisão integrativa  
 Fonte: adaptada de Botelho et al. (2011).

Em seguida, estabeleceu-se os termos de busca a serem utilizados para o levantamento bibliográfico – “qualidade de vida no trabalho” ou “QVT” e “públic\*” –; as plataformas, com base na disponibilidade de acesso aos conteúdos – Portal *Spell*, *Web of Science* e *Scielo* –; e o período de publicações a ser analisado – de janeiro de 2010 a setembro de 2020, conforme demonstrado na Figura 2.

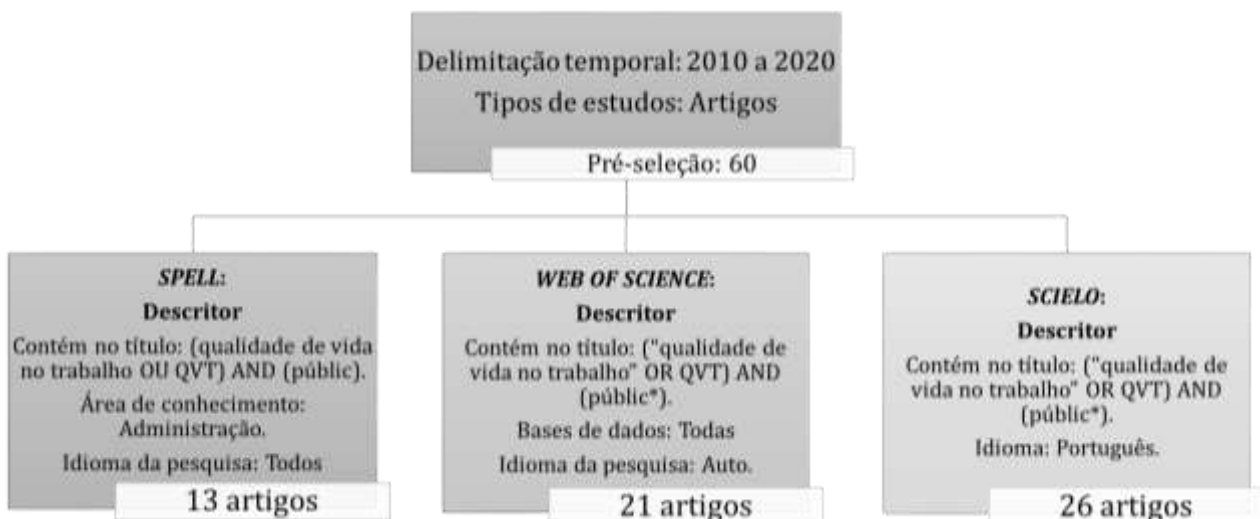


Figura 2. Descrição da primeira etapa da revisão integrativa  
 Fonte: elaborada pelos autores.

A segunda etapa do processo foi iniciada com a definição de critérios de inclusão e exclusão – elencados no Quadro 1. Além de indicar tais critérios, também se estabeleceu que, para serem aceitos, os estudos deveriam atender simultaneamente a todos os critérios de inclusão. Em contrapartida, rejeitou-se aqueles textos que se enquadraram em algum critério de exclusão.

Iniciando a terceira etapa, elaborou-se um roteiro composto pelos seguintes itens: autor, ano,

título, resumo e referência de cada estudo. A partir da leitura desse conteúdo associada aos critérios de aceitação/rejeição anteriormente mencionados, procedeu-se à seleção dos textos. Nesse estágio, 24 manuscritos foram rejeitados por estarem em duplicidade e outros 12 por se enquadrarem em algum dos critérios de rejeição: 03 não tratavam diretamente da QVT, 05 abordavam o meio privado e 04 se enquadravam simultaneamente nesses dois critérios.

ACEITAÇÃO	REJEIÇÃO
✓ Estudos que tratam diretamente da qualidade de vida no trabalho	× Estudos que não tratam diretamente da qualidade de vida no trabalho
✓ Estudos publicados na íntegra	× Estudos que não estejam integralmente publicados
✓ Estudos que abordam a qualidade de vida no trabalho em contextos públicos	× Estudos que abordam o meio privado
✓ Estudos que abordam o cenário brasileiro	× Estudos que enfocam a realidade de outros países
✓ Estudos que tenham sido publicados do ano de 2010 em diante	× Estudos publicados antes de 2010
	× Estudos duplicados

Quadro 1. Critérios para inclusão e exclusão  
Fonte: elaborado pelos autores.

Na sequência, iniciou-se a leitura completa dos estudos remanescentes, a partir da qual 03 deles foram excluídos por abordarem a realidade vivenciada por outros países. Deste modo, o processo de seleção dos estudos para compor a revisão foi finalizado com a aceitação de 21 artigos, conforme ilustrado a seguir.

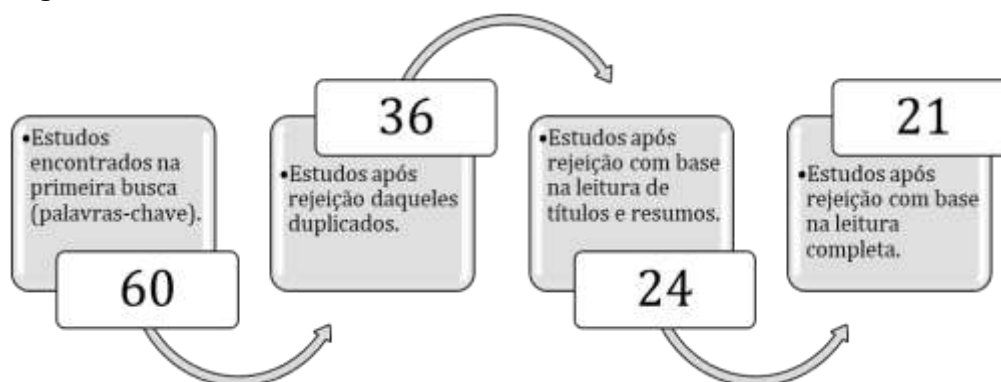


Figura 3. Processo de seleção dos estudos  
Fonte: elaborada pelos autores.

Na quarta etapa – conforme proposto por Botelho et al. (2011) – procedeu-se à categorização, mediante análise das publicações selecionadas, com atenção à frequência dos aspectos contidos nos resultados dos estudos e, em seguida, passou-se à quinta etapa na qual se discutiu os achados. Por fim, a sexta e última etapa se encontra diluída ao longo do presente artigo, na qual se descreve o processo de condução da revisão e, também, a síntese do conhecimento por ela viabilizada – cuja apresentação se dá na próxima seção.

### 3. Resultados

A operacionalização da busca resultou na seleção de 21 artigos que satisfizeram todos os critérios estabelecidos e estão elencados no Quadro 2.

Ano	Título	Objetivo	Autores	Revista
2010	Qualidade de vida no trabalho: preocupação também para servidores públicos?	Avaliar o nível de qualidade de vida percebido pelos servidores, no exercício das atividades profissionais, em relação aos principais aspectos que envolvem a QVT.	Amorim	Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)
2010	O conteúdo significativo da qualidade de vida no trabalho para funcionários públicos de uma Secretaria de Saúde	Compreender a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) sob a ótica do funcionário público da Secretaria de Saúde de Barra Mansa-RJ e verificar que percepções eles possuem acerca de sua própria QVT.	Garcia	Revista Eletrônica Gestão e Serviços



Ano	Título	Objetivo	Autores	Revista
2010	Qualidade de vida do trabalhador docente em Educação Física do estado do Paraná, Brasil	Avaliar o nível de correlação entre os constructos da qualidade de vida no trabalho (QVT) e do estilo de vida (EV) dos docentes de Educação Física da rede pública estadual de ensino do Paraná.	Moreira, Nascimento, Sonoo & Both	Revista Brasileira de Cineantropometria e Desempenho Humano (RBCDH)
2011	Qualidade de vida no trabalho em uma central de regulação médica de um Serviço de Atendimento Móvel de Urgência (SAMU)	Descrever e analisar como se encontram configuradas as variáveis de qualidade de vida no trabalho na central de regulação médica de um Serviço de Atendimento Móvel de Urgência.	Paiva e Avelar	Revista O&S
2012	Avaliação dos trabalhadores acerca de um programa de qualidade de vida no trabalho: validação de escala e análise qualitativa	Analisar a percepção dos gestores, servidores e estagiários acerca das ações do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) de um órgão público.	Andrade e Veiga	Psicologia: Ciência e Profissão
2012	Qualidade de vida no trabalho sob a ótica de servidores públicos: um estudo de caso em uma empresa pública federal	Investigar a percepção dos servidores públicos federais sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).	Maia et al.	Revista Ciências Administrativas
2012	Qualidade de vida no trabalho: um enfoque no profissional de secretariado executivo de uma instituição federal de ensino superior	Avaliar a qualidade de vida do profissional de secretariado executivo em uma Instituição Federal de Ensino, visando ao bem-estar, ao conforto, à segurança e à saúde do profissional.	Oliveira, Minetti & Oliveira	Revista de Gestão e Secretariado (GeSec)
2012	Gestores escolares da rede pública em Minas Gerais: fatores de satisfação no trabalho	Investigar a presença ou ausência de satisfação no trabalho dos diretores/gestores da educação básica pública, bem como sua interferência na gestão escolar.	Santana, Cunha, Ferreira, Moura & Oliveira	Educação em Revista
2012	Comprometimento e qualidade de vida no trabalho: um estudo comparativo entre bibliotecários do setor público	Investigar se a qualidade de vida no trabalho interfere no comprometimento dos bibliotecários do setor público.	Silva e Trein	Revista Gestão e Desenvolvimento
2014	A qualidade de vida no trabalho na área da Segurança Pública: uma perspectiva diacrônica das percepções olfativas e suas implicações na saúde dos servidores	Identificar como a qualidade de vida no trabalho é afetada em decorrência das percepções olfativas e quais as implicações na saúde dos servidores que integram o Departamento de Criminalística vinculado ao Instituto-Geral de Perícias do Rio Grande do Sul.	Cavedon	Revista O&S
2015	Um panorama de estudos sobre qualidade de vida no trabalho na administração pública brasileira no período de 2007 a 2013	Avaliar a produção científica nacional e oferecer um panorama recente do estado da arte sobre a QVT com foco específico no setor público.	Alfenas e Ruiz	Organizações em Contexto
2015	Ergonomia da atividade aplicada à qualidade de vida no trabalho: lugar, importância e contribuição da Análise Ergonômica do Trabalho (AET)	Relatar uma experiência de uso heterodoxo da AET situando seu papel instrumental no nível analítico microergonômico da abordagem intitulada "Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT)".	Ferreira	Revista Brasileira de Saúde Ocupacional (RBSO)
2017	Estresse ocupacional e insatisfação com a qualidade de vida no trabalho da enfermagem	Analisar a associação entre estresse ocupacional, qualidade de vida no trabalho e fatores associados a esta, em uma equipe de enfermagem.	Azevedo, Nery & Cardoso	Texto & Contexto Enfermagem
2017	Políticas públicas de RH e a QVT de servidores públicos: um caso em Pernambuco	Compreender de que maneira as políticas públicas de educação do estado de Pernambuco influenciam a QVT dos servidores da Gerência Regional de Educação Recife Norte.	Fernandes	Revista Eletrônica do Mestrado Profissional da Administração (RAUnP)

Ano	Título	Objetivo	Autores	Revista
2017	Qualidade de vida no serviço público: uma avaliação em uma instituição de ensino superior	Analisar os fatores direcionadores da QVT, com base na percepção de servidores de uma organização pública.	Klein, Lemos, Pereira & Beltrame	Revista Eletrônica de Administração (REAd)
2018	Qualidade de vida no trabalho e comprometimento com a carreira de diretores de escolas públicas	Analisar a satisfação quanto à qualidade de vida no trabalho (QVT) e sua relação com o comprometimento com a carreira, na percepção de 410 diretores de escolas da rede pública de ensino do estado do Paraná	Andrade, Laat & Stefano	Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)
2019	Dimensões da qualidade de vida no trabalho e justiça organizacional: um estudo com servidores públicos municipais	Analisar a percepção de funcionários do serviço público municipal, a respeito de qualidade de vida no trabalho sob a perspectiva do BPSO-99, bem como a percepção sobre justiça organizacional.	Andrade et al.	Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)
2019	Análise da qualidade de vida no trabalho em uma instituição pública de ensino	Avaliar a qualidade de vida no trabalho (QVT) a partir das percepções gerais dos colaboradores de uma instituição pública de ensino localizada na cidade de Luís Eduardo Magalhães.	Correio, Correio & Barros	Revista de Carreiras e Pessoas (RECAPE)
2019	Qualidade de vida no trabalho: parâmetros e avaliação no serviço público	Analisar os parâmetros de avaliação da qualidade de vida no trabalho (QVT) em uma organização pública e a percepção dos servidores em relação a esses fatores.	Klein et al.	Revista de Administração Mackenzie (RAM)
2019	Qualidade de vida no trabalho e estresse ocupacional da enfermagem em Unidade de Pronto Atendimento	Avaliar e correlacionar qualidade de vida no trabalho e estresse ocupacional na equipe de enfermagem em uma Unidade de Pronto Atendimento.	Teixeira, Silveira, Mininel, Moraes & Ribeiro	Texto & Contexto Enfermagem
2020	Mal-estar e bem-estar no trabalho: representações de trabalhadores de empresa pública brasileira	Identificar os núcleos temáticos das representações de bem-estar e mal-estar no trabalho de empregados de empresa pública brasileira	Pacheco e Ferreira	Psicologia: Teoria e Pesquisa

Quadro 2. Características dos estudos selecionados para a revisão sistemática integrativa

Fonte: elaborado pelos autores.

Ao observar o *corpus* da pesquisa, nota-se a multidisciplinaridade da temática mencionada por Klein et al. (2019), uma vez que as publicações ocorreram em revistas voltadas a diferentes campos do conhecimento – passando pela Administração, Psicologia, Educação, Esporte, Enfermagem e Saúde Ocupacional. Assim, ao se ter diferentes áreas do saber discutindo a QVT, especificamente no âmbito público, viabiliza-se abordagens complementares ligadas a tipos distintos de organizações públicas e a aspectos relevantes em seu cotidiano.

Cabe ressaltar ao predomínio de artigos divulgados nos periódicos que discutem temas da Administração, com 14 publicações – dentre o total de 21 estudos selecionados. Neste grupo, obtiveram maior destaque a Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) e a Revista Organizações & Sociedade (O&S), cada uma com 2 artigos publicados.

No tocante à localização das organizações públicas brasileiras eleitas como *locus* de estudo, as regiões Sul e Sudeste – mais especificamente os estados do Paraná, Rio Grande do Sul e Minas Gerais – foram as mais contempladas, com três instituições estudadas em cada uma. Ainda cabe ressaltar que as organizações pesquisadas estão majoritariamente ligadas aos segmentos da Educação (oito textos) e da Saúde (cinco textos), notadamente instituições da rede pública de ensino (estadual e federal) e organizações voltadas ao atendimento médico (hospital público, Unidade de Pronto Atendimento - UPA e Serviço de Atendimento Móvel de Urgência - SAMU). Tal descrição sinaliza para uma possível distribuição restrita no tocante às regiões e aos segmentos de atuação das organizações estudadas, que pode acabar por limitar a abrangência das discussões em um país tão extenso e diverso.

Uma vez realizada essa discussão preliminar, passa-se ao agrupamento dos dados em quatro subtópicos distintos: escolhas teórico-metodológicas; condução da QVT nas organizações públicas; pontos fortes e críticos; e sugestões para estudos futuros.

### 3.1. Escolhas teórico-metodológicas nos estudos sobre a QVT em organizações públicas

Embora Alfnas e Ruiz (2015) tenham indicado certa predominância do uso de abordagens

quantitativas nos estudos de QVT, a amostra aqui analisada não corrobora tal afirmação, uma vez que – no período correspondente ao recorte – foram identificadas oito pesquisas quantitativas, seis qualitativas e sete mistas. A diversificação de abordagens pode ser fruto da crescente preocupação em explorar visões mais holísticas acerca dos sujeitos e de suas vivências sociais, acrescida da constatação de que pesquisas de cunho qualitativo têm potencial para alcançar resultados distintos daqueles viabilizados por estudos quantitativos, permitindo maior compreensão sobre a dinâmica que envolve o contexto laboral (Alfenas & Ruiz, 2015; Silva & Trein, 2012).

Nesse sentido, destaca-se o estudo de Garcia (2010, p. 93) que já ressaltava a importância de investir em pesquisas qualitativas que se propusessem a “desvelar novos sentidos para as variáveis que se inserem no contexto da QVT [...] e que, portanto, contribuam para ampliar a construção teórica ao redor do tema no contexto público”.

Os autores de alguns manuscritos optaram por concentrar as investigações em aspectos específicos da QVT, como os ergonômicos (Andrade & Veiga, 2012; Oliveira et al., 2012). Em contrapartida, outros artigos adicionam fatores externos, objetivando investigá-los de modo associado à QVT. Deste modo, a Figura 4 evidencia a proporção identificada entre os estudos que adotaram como único foco a QVT e os que buscaram correlacioná-la a outros indicadores.



**Figura 4.** Foco adotado pelos estudos

Fonte: elaborada pelos autores.

No Quadro 3, é possível observar as investigações que correlacionaram outros indicadores ao construto da QVT, além do segmento ao qual cada organização pesquisada pertence.

INDICADORES	Nº ARTIGOS	AUTORES	ANO	SEGMENTO
Estilo de vida	1	Moreira et al.	2010	Educação
Comprometimento	2	Silva e Trein; Andrade et al.	2012; 2018	Administração; Educação
Percepções olfativas	1	Cavedon	2014	Segurança pública
Estresse ocupacional	2	Azevedo et al.; Teixeira et al.	2017; 2019	Saúde
Políticas públicas	1	Fernandes	2017	Educação
Justiça organizacional	1	Andrade et al.	2019	Administração

**Quadro 3.** Estudos que se propõem a correlacionar a QVT com outros indicadores

Fonte: elaborado pelos autores.

A busca por indicadores mais específicos para avaliar a QVT parece estar associada às especificidades das organizações e, conseqüentemente, às rotinas e ao contexto de trabalho nelas vivenciados. Esta ampliação na abrangência dos estudos tem potencial para promover maior entendimento de um processo inegavelmente complexo (Azevedo et al., 2017). Dito isso, faz-se importante que os pesquisadores que se debruçam sobre a QVT utilizem indicadores que tenham relação com as especificidades do segmento e do contexto de trabalho analisado, viabilizando maiores problematizações para o campo de estudo.

Além disso, outras escolhas são estabelecidas quanto ao desenvolvimento teórico-metodológico das pesquisas, como a seleção dos modelos a serem utilizados para avaliar a QVT nas organizações públicas – exposta no Quadro 4 – que também traz a abordagem metodológica dos textos associada ao segmento no qual se encontram as organizações neles retratadas.



MODELOS DE QVT	Nº ARTIGOS	AUTORES	ABORDAGEM	SEGMENTO
Walton	8	Garcia (2010); Moreira et al. (2010); Maia et al. (2012); Santana et al. (2012); Silva e Trein (2012); Fernandes (2017); Correio et al. (2019); Teixeira et al. (2019)	Mista; Quantitativa; Quantitativa; Mista; Mista; Qualitativa; Qualitativa; Quantitativa	Saúde; Educação; Administração; Educação; Administração; Educação; Educação; Saúde
Walton + Hackman e Oldhan	1	Paiva e Avelar (2011)	Mista	Saúde
Walton + Hackman e Oldhan + Westley + Nadler e Lawler + Levi + Fernandes + Rossi + Limongi-França	1	Amorim (2010)	Mista	Administração
Ferreira	2	Klein et al. (2017); Klein et al. (2019)	Quantitativa; Quantitativa	Educação; Educação
Limongi-França	2	Andrade et al. (2018); Andrade et al. (2019)	Quantitativa; Quantitativa	Educação; Administração

Quadro 4. Modelos e abordagens adotados para estudar a QVT

Fonte: elaborado pelos autores.

Ao confirmar dado levantado na pesquisa de Garcia (2010, p. 83), de que “o modelo de QVT mais utilizado nas pesquisas envolvendo o setor público é o de Walton”, identifica-se que ele foi também o mais utilizado dentre os artigos analisados nesta revisão. Assim, dos 21 artigos selecionados, 10 se apoiaram no modelo de Walton, sendo que 8 se concentraram exclusivamente na referida abordagem, enquanto 2 trouxeram uma mescla deste com outros modelos, visando a ampliar sua abordagem – caso de Amorim (2010) e de Paiva e Avelar (2011).

Apesar da abrangente aplicabilidade do modelo de Walton e sua ampla utilização – conforme apontado por Correio et al. (2019) e Fernandes (2017) –, autores como Alfenas e Ruiz (2015) frisam que este modelo não é capaz de detectar especificidades existentes nas dimensões da QVT em organizações públicas. Dessa forma, faz-se necessária a realização de estudos que fundamentem a proposição de modelos alternativos visando a possibilitar a opção por aqueles que melhor se adequem à realidade do serviço público – ainda que inicialmente desenvolvidos para o contexto privado (Alfenas & Ruiz, 2015).

Cumprido, então, mencionar a opção de alguns autores por adotar modelos distintos, como o de Ferreira (2011), o qual foi desenvolvido com base nos níveis macro e microergonômicos para possibilitar a identificação de bem e mal-estar no trabalho. Neste modelo, o nível macroanalítico permite uma compreensão ampla de como os trabalhadores entendem os aspectos da QVT, enquanto o nível micro viabiliza a investigação dos impactos desse entendimento e de como os sujeitos lidam com o cotidiano laboral (Ferreira, 2011; Klein et al., 2017; Klein et al., 2019).

Ademais, outros estudos aderiram ao modelo Biopsicossocial e Organizacional – BPSO-96, de Limongi-França (1996). De acordo com Lima, Stefano & Zampier (2011, p. 101), a abordagem elaborada por Limongi-França é uma das mais amplas e complexas, visto que “o indivíduo é entendido e visto como um todo, envolvendo todas as suas potencialidades, abarcando os fatores psicológicos, sociais e biológicos”.

Por seu turno, alguns artigos não se apoiaram em um modelo específico, abordando a QVT sob aspectos distintos. Oliveira et al. (2012) enfocam questões ergonômicas para avaliar o construto, ao passo que Cavedon (2014) o avalia a partir das percepções sensoriais, notadamente as olfativas. Andrade e Veiga (2012), por sua vez, analisam um programa de QVT implementado em uma organização pública, por meio da utilização da Escala para Avaliação de Ginástica Laboral (EPAGL). Já Alfenas e Ruiz (2015) construíram uma revisão bibliográfica sobre o tema, de caráter descritivo e que, por sua especificidade, não faria jus à adoção de um modelo voltado para avaliação da QVT. Como apontado por Klein et al. (2019, p. 29),

apesar da existência de tantos modelos de avaliação, diferentemente do setor privado, há, no setor público, uma clara necessidade de maior divulgação de métodos, indicadores e ferramentas, gerando práticas e valores efetivos de resultados de gestão alinhados às condições de vida no trabalho nesse setor.

Deste modo, os aspectos até então abordados frisaram o processo investigativo sobre a QVT em organizações públicas, cujo propósito se estabelece no alcance de melhores níveis de QVT para os servidores. Essa evolução pode ser impulsionada pelo aprimoramento da gestão de pessoas nessas instituições que se vincula à compreensão das realidades cotidianamente vivenciadas pelos sujeitos que trabalham nesses locais.

### 3.2. Condução da QVT em organizações públicas

Ainda que a literatura reforce a existência de características inerentes às organizações públicas que dificultam a obtenção de bons níveis de QVT (Klein et al., 2019), em 86% dos artigos analisados, tal construto foi positivamente avaliado. Essa constatação evidencia que a ênfase tipicamente concedida pela administração pública à operacionalização de funções – apontada por Correio et al. (2019) – vem cedendo espaço para questões relacionadas à satisfação e ao bem-estar dos servidores (Andrade et al., 2019). Não obstante alguns autores destacarem que o setor público ainda se mostra carente de iniciativas na institucionalização desses programas (Alfenas & Ruiz, 2015; Amorim, 2010; Andrade et al., 2019) e, coerentemente, esta revisão identificou apenas quatro estudos que constataram programas implementados.

Nesse sentido, faz-se salutar que as organizações públicas estabeleçam estratégias facilitadoras da implementação de políticas voltadas à QVT. Para tanto, elas devem primeiramente buscar compreender seu papel institucional e estudar a realidade vivenciada pelos servidores, buscando englobar suas percepções, necessidades e anseios. Assim, tais organizações terão condições de repensar suas práticas para que procedam às devidas adequações (Ferreira, 2015; Klein et al., 2019).

Andrade et al. (2019), Ferreira (2015) e Pacheco e Ferreira (2020) ressaltam a necessidade de investir em políticas e programas de QVT que facilitem e conduzam a reestruturação do contexto de trabalho, possibilitando a institucionalização de rotinas administrativas que atendam às necessidades do servidor. Em complemento, Klein et al. (2019) atentam para a necessidade de constante e adequada avaliação do programa para que ele, efetivamente, atue como propulsor de ações corretivas, promovendo melhorias contínuas na realidade laboral.

Já no tocante à abordagem da QVT em correlação com outros indicadores, observou-se que bons níveis de QVT tendem a gerar comprometimento e satisfação no trabalho, ao passo que a percepção negativa quanto àquele construto tende a imprimir nos servidores uma predisposição ao estresse ocupacional, inclusive, podendo causar ansiedade e desencadear transtornos, como vícios e hábitos nocivos à saúde (Andrade et al., 2018; Azevedo et al., 2017; Santana et al., 2012; Silva & Trein, 2012; Teixeira et al., 2019).

Por fim, outros estudos também indicam que a implantação de políticas públicas de valorização do servidor e a percepção de justiça na condução da gestão organizacional têm potencial para afetar diretamente o nível de satisfação do servidor quanto à QVT na instituição pública (Andrade et al., 2019; Fernandes, 2017).

Em suma, embora a QVT seja considerada satisfatória em muitas das organizações públicas estudadas, percebe-se como embrionária a institucionalização de programas voltados a sua melhoria. Como se verificou, tais iniciativas são dotadas de grande potencial para manter e ampliar os níveis de satisfação e de comprometimento dos servidores, bem como evitar o estresse ocupacional, além de impactar de forma positiva tantos outros indicadores relacionáveis à QVT.

Abordados os debates fruto das correlações estabelecidas, passa-se à explanação de questões destacadas nas pesquisas como facilitadoras ou comprometedoras para a QVT.

### 3.3. Pontos fortes e críticos da QVT nas organizações públicas

Em uma análise geral dos artigos, três foram as características mais apontadas como responsáveis pelos níveis de satisfação dos servidores, explicitadas na Figura 5.

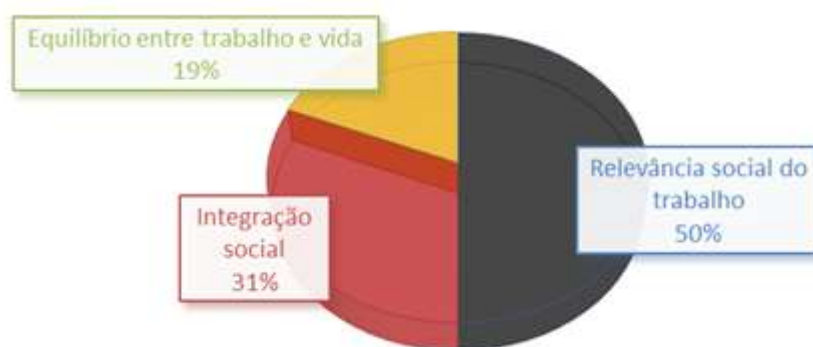


Figura 5. Dimensões mais apontadas como satisfatórias  
Fonte: elaborada pelos autores.

A começar pela **relevância social do trabalho** desempenhado pelos servidores públicos, grande parte dos participantes dos estudos se declararam satisfeitos com a possibilidade de atender e de ajudar pessoas, seja de forma direta ou indireta, além de afirmarem ter orgulho de integrar a organização (Alfnas & Ruiz, 2015; Correio et al., 2019; Maia et al., 2012; Moreira et al., 2010; Pacheco & Ferreira, 2020; Paiva & Avelar, 2011; Santana et al., 2012; Silva & Trein, 2012).

Um segundo ponto levantado como promotor de bem-estar e satisfação se refere à **integração social** viabilizada pelas organizações por meio do convívio dos servidores com seus pares e dos laços afetivos que se formam nesse ambiente, onde os indivíduos permanecem considerável tempo de suas vidas (Alfnas & Ruiz, 2015; Correio et al., 2019; Fernandes, 2017; Pacheco & Ferreira, 2020; Santana et al., 2012).

O terceiro ponto destacado se refere ao **equilíbrio entre tempo de trabalho e tempo livre** no cotidiano de tais sujeitos, possibilitando a condução de uma vida social também fora do ambiente laboral com a realização de atividades distintas – como aquelas voltadas à prática de atividades físicas, de cunho social, dentre outras de lazer –, além da dedicação a outros grupos de convivência, principalmente a família (Correio et al., 2019; Fernandes, 2017; Pacheco & Ferreira, 2020).

Em contrapartida, alguns aspectos não se apresentaram de modo unânime nos artigos, tendo sido considerados satisfatórios para alguns participantes e elencados por outros como comprometedores da QVT. Assim, ao considerar a frequência com que tais pontos foram apontados como críticos, percebe-se que estes carecem de maior atenção de estudiosos da área e de gestores das instituições públicas.

Como se observa na Figura 6, os servidores participantes das pesquisas apontam como questões que mais comprometem sua QVT: o constitucionalismo, englobando características inatas ao serviço público; a remuneração, considerada injusta por muitos; a restrita concessão de oportunidades de crescimento; e as condições de trabalho ofertadas.

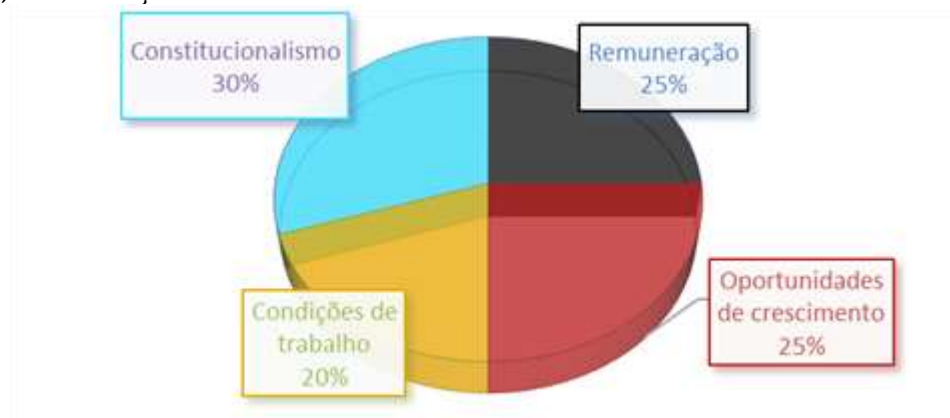


Figura 6. Dimensões mais apontadas como críticas  
Fonte: elaborada pelos autores.

Dentre os pontos críticos, o **constitucionalismo** foi o mais citado – estando presente nas discussões de seis artigos. Um dos aspectos sobre tal dimensão levantados pelos autores consiste no excesso de burocracia, considerado responsável por incutir retrabalho, lentidão e inflexibilidade (Amorim, 2010; Correio et al., 2019; Pacheco & Ferreira, 2020). Para os autores, as restrições legais quanto a licitações, orçamento e planos de carreira são também referidas como fatores capazes de prejudicar a implementação de práticas voltadas à QVT nas organizações públicas. Além de ter potencial para gerar desmotivação nos servidores, tal conjuntura pode contribuir para os rótulos negativos concedidos ao serviço público.

Outro ponto levantado consiste na regulação interna do exercício das funções, apontada como elemento apto a gerar baixo grau de satisfação e, por conseguinte, numerosas reclamações relacionadas tanto ao nível de exigência e ao excesso de demandas quanto à adequação das jornadas e escalas de trabalho (Amorim, 2010; Azevedo et al., 2017; Paiva & Avelar, 2011).

Ainda sobre constitucionalismo, Garcia (2010) discorre acerca da alternância de poder intrínseca ao serviço público, que resulta em receio quanto à postura a ser adotada por novas gestões e, por consequência, quanto a alterações no planejamento e forma de condução das atividades laborais. A referida rotatividade também acarreta desconforto e apreensão quanto aos atos praticados no exercício

das atribuições, podendo, muitas vezes, resultar em posterior represália e revanchismo.

Pauta recorrente nas reivindicações do funcionalismo público, a **remuneração** é retratada nos artigos como um aspecto central na QVT, estando relacionada aos índices de (in)satisfação com o ofício desempenhado. Sobre essa questão, alguns autores aludem que a maior parte dos servidores consultados considera sua remuneração defasada e/ou inadequada (Fernandes, 2017; Garcia, 2010; Maia et al., 2012; Moreira et al., 2010; Santana et al., 2012).

Paralelamente ao elemento remuneração, a **ascensão profissional** nesse setor é também apontada como fator de alerta para o nível de satisfação dos agentes públicos, uma vez que eles consideram restritas as oportunidades concedidas pelas instituições por meio dos planos de cargos e carreira (Amorim, 2010; Andrade et al., 2019; Correio et al., 2019; Garcia, 2010; Maia et al., 2012). Nesse sentido, os autores ressaltam que, em função do serviço público ser imbuído de relações paternalistas e clientelistas, as influências políticas muitas vezes são determinantes para que o servidor conquiste e/ou se mantenha em funções de destaque.

Consoante Correio et al. (2019), Moreira et al. (2010), Oliveira et al. (2012) e Paiva e Avelar (2011), as **condições de trabalho** são também relatadas como objeto de protesto por parte de agentes públicos, especialmente no que tange à precariedade de infraestrutura – nela abrangida a acessibilidade, o espaço destinado ao desempenho das atividades, a ergonomia do mobiliário, bem como os instrumentos destinados a execução do ofício.

Finalmente, como destacado por Garcia (2010), a conjugação desses fatores pode desestimular os servidores na busca de crescimento profissional, os quais podem passar a enxergar o trabalho apenas como um meio de obtenção de renda, tendo o momento da aposentadoria como única expectativa.

### 3.4. Sugestões para estudos futuros

Ante os achados das pesquisas e as reflexões por elas viabilizadas, os autores se empenharam em indicar caminhos e estratégias para subsidiar estudos que aprimorem a construção teórica acerca da QVT no âmbito das organizações públicas, conforme Quadro 5.

DIRECIONAMENTOS DE PESQUISA	AUTORES
Adotar abordagens qualitativas	Garcia (2010), Maia et al. (2012), Klein et al. (2017) e Andrade et al. (2018)
Realizar estudos longitudinais	Paiva e Avelar (2011)
Realizar estudos geograficamente mais abrangentes	Amorim (2010), Maia et al. (2012) e Alfenas e Ruiz (2015)
Explorar as diversas categorias do funcionalismo público	Amorim (2010), Maia et al. (2012) e Alfenas e Ruiz (2015)
Ampliar a amostragem das pesquisas	Amorim (2010), Maia et al. (2012), Oliveira et al. (2012) e Alfenas e Ruiz (2015)
Investigar processos de implementação de Programas de QVT	Klein et al. (2017)
Enfocar o comportamento institucional, a organização do trabalho e o fortalecimento das relações socioprofissionais	Silva e Trein (2012) e Pacheco e Ferreira (2020)
Enfocar uma das dimensões da QVT	Maia et al. (2012)
Comparar as percepções de gestores públicos às de servidores	Klein et al. (2017)
Investir na divulgação de casos de sucesso	Klein et al. (2019)

**Quadro 5.** Sugestões de pesquisas apresentadas nos estudos

Fonte: elaborado pelos autores.

Sugeriu-se para a agenda de pesquisas: a adoção de abordagens qualitativas que enriqueçam a compreensão da temática ao trazer luz a novos sentidos para as variáveis intervenientes da QVT no setor público; a realização de estudos enfocando outras realidades organizacionais, com maior abrangência das regiões do país e de outras categorias do funcionalismo público; a ampliação das amostras de pesquisa, oportunizando resultados mais fidedignos ao conceder maior representatividade ao universo total dos servidores; a incorporação de estudos longitudinais, possibilitando acesso às percepções relacionadas à QVT ao longo das carreiras dos agentes públicos; e a imersão em apenas uma das dimensões da QVT, de modo a esmiuçar o papel daquela nos níveis de satisfação dos servidores.

Recomendou-se, ainda: o enfoque no comportamento institucional, na organização do trabalho e no fortalecimento das relações socioprofissionais, abarcando seus reflexos nos sentimentos de bem e mal-estar no trabalho; o estudo de processos de implementação de Programas de QVT; a comparação entre as percepções de gestores públicos e as de servidores, para além de um enfoque na correlação entre a QVT e a produtividade dos indivíduos; e maior divulgação de métodos, indicadores, ferramentas e experiências relacionados a práticas e valores efetivos no setor público que, alinhados às condições de



vida dos servidores, tenham propiciado resultados consistentes, ampliando e fortalecendo a temática no âmbito da administração pública.

#### 4. Considerações finais

Este estudo evidencia que, embora as discussões sobre QVT venham se expandindo no Brasil – tanto no meio científico quanto no organizacional –, tal debate se manifesta de forma paulatina no contexto público. Essa constatação pode ser atribuída ao fato de a iniciativa privada ter sido a precursora do movimento de QVT, com suas inovações replicadas apenas tardiamente por instituições públicas, as quais tendem a se inspirar e importar os modelos conduzidos pelo ideal de eficiência.

Considerando o recorte temporal deste estudo (2010-2020), de modo geral, a QVT, no setor público tem sido positivamente avaliada, com aspectos sendo frequentemente apontados como facilitadores deste cenário, a saber: a relevância social que os servidores percebem no trabalho que executam, a integração e convívio viabilizados por suas atividades e a possibilidade de harmonizarem a rotina de trabalho com a vida extralaboral. Todavia, algumas questões emergem como comprometedoras da QVT no âmbito público: o constitucionalismo, a remuneração, as oportunidades de crescimento e as condições de trabalho ofertadas.

Desta forma, considerando as discussões levantadas pelo *corpus*, a gestão organizacional deve focar a valorização de seus servidores – sem restrição de nível, cargo ou função –, considerando a percepção desses indivíduos sobre a QVT e revendo suas práticas, para desenvolver políticas que, de fato, aprimorem a qualidade de vida no ambiente laboral.

De forma pragmática, os estudos recomendam que as instituições públicas invistam mais em programas de QVT, priorizando a boa organização do trabalho e evitando sobrecarga laboral, com estabelecimento de critérios meritocráticos e jornadas adequadas. Outrossim, aconselha-se a implantação de medidas que busquem reduzir o excesso de burocracia e que concedam oportunidades de aperfeiçoamento e crescimento profissional, de modo a promover o reconhecimento do trabalho executado pelos funcionários. Além disso, recebe destaque a necessidade de acompanhamento e avaliação dos programas já implementados para que, a partir de ações corretivas, melhorias contínuas possam ser promovidas.

Tais medidas teriam potencial para valorizar a imagem institucional, podendo contribuir para uma subtração nos estereótipos atribuídos ao serviço público. De todo modo, o acompanhamento da evolução nos estudos e no movimento da QVT é capaz de subsidiar um aprimoramento da gestão, tendendo a impactar positivamente tanto o dia a dia de trabalho dos servidores quanto a oferta de serviços a uma sociedade cada vez mais exigente e consciente de seus direitos.

No que se refere aos avanços teórico-metodológicos observados, cabe destaque à atual multidisciplinaridade do tema que permite acesso a abordagens complementares. Os esforços direcionados ao desenvolvimento de novos modelos para o estudo da QVT também evidenciam a busca por atender a organizações com distintas realidades – caso, inclusive, do modelo de Ferreira, voltado para instituições pertencentes ao setor público. Além disso, a mescla de modelos de QVT e a adição de indicadores externos às análises têm impactado positivamente os resultados das investigações.

Finalmente, para além das sugestões indicadas pelos textos consultados, inspira-se a realização de estudos que desvelem novos indicadores correlacionados à QVT no âmbito público e que se proponham a explorar outros modelos de forma isolada ou combinadamente ao de Walton. Também se nota espaço para estudos que proponham novos instrumentos de avaliação da QVT em organizações públicas.

#### Referências

- Alfenas, R. A. S., & Ruiz, V. M. (2015) Um Panorama de Estudos Sobre Qualidade de Vida no Trabalho na Administração Pública Brasileira no Período de 2007 a 2013. *Revista Organizações em Contexto*, 11(22), 143-167.
- Amorim, T. G. F. N. (2010) Qualidade de vida no trabalho: preocupação também para servidores públicos? *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 9(1), 35-48.
- Andrade, L. B. L., Laat, E. F., & Stefano, S. R. (2018) Qualidade de Vida no Trabalho e Comprometimento com a Carreira de Diretores de Escolas Públicas. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 17(1), 54-83.
- Andrade, P. P., & Veiga, H. M. S. (2012) Avaliação dos trabalhadores acerca de um programa de



- qualidade de vida no trabalho: validação de escala e análise qualitativa. *Psicol. cienc. prof.*, 32(2), 304-319.
- Andrade, S. M., Limongi-França, A. C., & Stefano, S. R. (2019) Dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho e Justiça Organizacional: Um Estudo com Servidores Públicos Municipal. *Revista Capital Científico - Eletrônica*, 17(3), 93-108.
- Azevedo, B. D. S., Nery, A. A., & Cardoso, J. P. (2017) Estresse ocupacional e insatisfação com qualidade de vida no trabalho na enfermagem. *Texto contexto - Enferm.*, 26(1), 1-11.
- Botelho, L. L. R., Cunha, C. C. A., & Macedo, M. (2011) O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e Sociedade - Belo Horizonte*, 5(11), 121-136.
- Broome, M. E. (2006) Integrative literature reviews for the development of concepts. In Rodgers, B. L., & Castro, A. A. (Eds.). *Revisão sistemática e meta-análise*.
- Campana, D. P. (2011) Desenvolvimento e Avaliação de Projeto em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): indicadores de produtividade e saúde nas organizações. 188p. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Carlos, SP, Brasil. Disponível: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18157/tde21102011115330/ptbr.php>. Acesso em: 12 out. 2020.
- Cavalcante, R. M. F., Pontes, K. V., Bandeira, A. A., & Rocha, A. L. (2018) Qualidade de Vida e Qualidade de Vida no Trabalho: uma revisão bibliográfica. *Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia*, 12(40), 21-31.
- Cavedon, N. R. (2014) A qualidade de vida no trabalho na área da Segurança Pública: uma perspectiva diacrônica das percepções olfativas e suas implicações na saúde dos servidores. *Organizações & Sociedade*, 21(68), 875-892.
- Cook, D. J., Mulrow, C. D., & Haynes, R. B. (1997) Systematic reviews: synthesis of best evidence for clinical decisions. *Annals of Internal Medicine*, 126(5), 376-380.
- Correio, E. N. A., Correio, L. G., & Barros, A. D. M. (2019) Análise da Qualidade de Vida no Trabalho em uma Instituição Pública de Ensino. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 9(3), 315-331.
- Fernandes, E. C. (1996) *Qualidade de Vida no Trabalho: Como Medir para Melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade, Ed. 2, 118p.
- Fernandes, D. F. B. (2017) Políticas Públicas de RH e a QVT de Servidores Públicos: Um Caso em Pernambuco. *RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar*, 9(2), 21-33.
- Ferreira, M. C. (2011) *Qualidade de Vida no Trabalho: Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores*. Brasília, DF: Editora LPA - Ler, pensar, agir.
- Ferreira, M. C. (2015) Ergonomia da Atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho: lugar, importância e contribuição da Análise Ergonômica do Trabalho (AET). *Rev. bras. saúde ocup. - São Paulo*, 40(131), 18-29.
- Garcia, E. O. P. (2010) O conteúdo significativo da Qualidade de Vida no Trabalho para funcionários públicos de uma secretaria de saúde. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 1(1), 76-94.
- Klein, L. L., Lemos, R. B., Pereira, B. A. D., & Beltrame, G. (2017) Qualidade de vida no serviço público: uma avaliação em uma instituição de ensino superior. *REAd - Rev. eletrôn. adm. - Porto Alegre*, 23(s.n.), 317-344.
- Klein, L., Pereira, B., & Lemos, R. (2019) Qualidade de Vida no Trabalho: Parâmetros e Avaliação no Serviço Público. *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, 20(3), 1-35.
- Lima, A. C. C., Stefano, S. R., & Zampier, M. A. (2011) Satisfação da qualidade de vida no trabalho dos professores de arte da rede escolar no interior do Paraná. *Revista Capital Científico - Eletrônica*, 9(1), 99-112.
- Limongi-França, A. C. (1996) Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000. Tese de Doutorado - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Disponível: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12132/tde14042009113324/publico/tesedoutora doLimongi.pdf>. Acesso em: 12 out. 2020.
- Limongi-França, A. C., & Arellano, E. B. (2002) Qualidade de vida no trabalho. In Fleury, M.T. L. (Org.) *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, v. 1, 295-306.
- Maia, K. L. S., Araújo, R. M., & Alloufa, J. M. L. (2012) Qualidade de vida no trabalho sob a ótica de

- servidores públicos: um estudo de caso em uma empresa pública federal. *Revista Ciências Administrativas*, 18(2), 437-484.
- Martins, D. A. (2010) Considerações sobre a qualidade de vida no trabalho e o estresse ocupacional. In Vilarta, R., Gutierrez, G. L., & Monteiro, M. I. (Orgs.) *Qualidade de vida: evolução dos conceitos e práticas no século XXI*. Campinas: Ipes, 131-140.
- Moreira, H. de R., Nascimento, J. V. do, Sonoo, C. N., & Both, J. (2010) Qualidade de vida do trabalhador docente em educação física do estado do Paraná, Brasil. *Revista Brasileira de Cineantropometria e Desempenho Humano - Florianópolis*, 12(6), 435-442.
- Oliveira, P. P. T., Minetti, L. J., & Oliveira, L. N. (2012) Qualidade de vida no trabalho: um enfoque no profissional de secretariado executivo de uma instituição federal de ensino superior. *Revista de Gestão e Secretariado*, 3(2), 87-105.
- Pacheco, V. A., & Ferreira, M. C. (2020) Bem-estar e mal-estar no trabalho: representações de empregados em empresa de capital aberto. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, Brasília*, 36, e3651.
- Paiva, K. C. M., & Avelar, V. L. L. M. (2011) Qualidade de vida no trabalho em uma central de regulação médica de um serviço de Atendimento Móvel de Urgência (SAMU). *Organ. Soc. - Salvador*, 18(57), 303-321.
- Santana, L. L. e S., Cunha, N. R. da S., Ferreira, M. A. M., Moura, L. R. C., & Oliveira, A. R. de. (2012) Gestores escolares da rede pública em Minas Gerais: fatores de satisfação no trabalho. *Educ. rev. - Belo Horizonte*, 28(1), 491-520.
- Silva, T. T. R. (2010) Considerações sobre os aspectos relacionados à promoção à saúde e bem estar no local de trabalho nos últimos 20 anos. In Vilarta, R., Gutierrez, G. L., & Monteiro, M. I. (Orgs.) *Qualidade de vida: evolução dos conceitos e práticas no século XXI*. Campinas: Ipes, 179-185.
- Silva, L. S., & Trein, F. A. (2012) Comprometimento e qualidade de vida no trabalho: um estudo comparativo entre bibliotecários do setor público. *Gestão e Desenvolvimento*, 9(1), 61-71.
- Teixeira, G. S., Silveira, R. C. da P., Mininel, V. A., Moraes, J. T., & Ribeiro, I. K. da S. (2019) Qualidade de vida no trabalho e estresse ocupacional da enfermagem em unidade de promoção de atendimento. *Texto contexto – Enferm., Florianópolis*, 28, e20180298.
- Vilas Boas, A. A., & Morin, E. M. (2016) Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho para Professores de Instituições Públicas de Ensino Superior: uma Comparação entre Brasil e Canadá. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 14(2), 170-198.
- Vilas Boas, A. A., & Morin, E. M. (2017) Qualidade de vida no trabalho: um modelo sistêmico de análise. *Revista Administração em Diálogo - RAD*, 19(2), 62-90.