

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SUA RELAÇÃO COM A PRODUTIVIDADE DE SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPAIS

QUALITY OF LIFE AT WORK AND ITS RELATIONSHIP WITH THE PRODUCTIVITY
OF MUNICIPAL PUBLIC SERVANTS

LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD DE
LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS MUNICIPALES

Priscila Lopes Alves¹

 <https://doi.org/10.57108/iesj.2026.6-2.2>

RESUMO

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem sido uma preocupação constante por parte das instituições, sejam elas públicas ou privadas. Essa temática é de extrema relevância, pois constitui um investimento estratégico fundamental para promover o bem-estar integral e elevar o desempenho institucional sustentável. Assim, este artigo busca investigar a relação entre a QVT e a produtividade dos servidores públicos municipais. A metodologia adotada foi a análise bibliográfica, com revisão de literatura, buscando referências em bases de dados como Scielo e Google Scholar, com o objetivo principal de identificar a correlação entre o bem-estar e a eficiência no serviço público. Os resultados e discussão demonstram que existe uma relação direta e positiva entre a QVT e o desempenho. Os fatores de QVT no contexto municipal englobam condições físicas e, principalmente, aspectos psicológicos e sociais, como o suporte organizacional e o reconhecimento. A pesquisa verificou que a motivação do servidor é predominantemente intrínseca, visto que fatores intrínsecos têm maior peso sobre a satisfação profissional. Conclui-se que a promoção do bem-estar, por meio de políticas de valorização e o foco no desenvolvimento, é fundamental para aumentar o engajamento e a eficiência no serviço público, transformando o investimento em QVT em uma estratégia para a melhoria do desempenho institucional.

Palavras-chave: QVT; servidores públicos municipais; bem-estar e motivação; produtividade no serviço público.

¹ Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Ivy Enber Christian University. E-mail: priscila.lopesribas@gmail.com

ABSTRACT

Quality of Work Life (QWL) has been a constant concern for institutions, both public and private. This topic is extremely relevant, as it constitutes a fundamental strategic investment to promote overall well-being and improve sustainable institutional performance. Thus, this article seeks to investigate the relationship between QWL and the productivity of municipal public servants. The methodology adopted was bibliographic analysis, with a literature review, seeking references in databases such as Scielo and Google Scholar, with the main objective of identifying the correlation between well-being and efficiency in public service. The results and discussion demonstrate that there is a direct and positive relationship between QWL and performance. QWL factors in the municipal context encompass physical conditions and, mainly, psychological and social aspects, such as organizational support and recognition. The research found that the motivation of the employee is predominantly intrinsic, since intrinsic factors have a greater weight on professional satisfaction. It is concluded that promoting well-being through policies that value and focus on development is fundamental to increasing engagement and efficiency in public service, transforming investment in QWL into a strategy for improving institutional performance.

Keywords: quality of working life; municipal public servants; well-being and motivation; productivity in public service.

RESUMEN

La Calidad de Vida Laboral (CVL) ha sido una preocupación constante para las instituciones, tanto públicas como privadas. Este tema es de suma relevancia, ya que constituye una inversión estratégica fundamental para promover el bienestar general y mejorar el desempeño institucional sostenible. Por ello, este artículo busca investigar la relación entre la CVL y la productividad de los servidores públicos municipales. La metodología adoptada fue un análisis bibliográfico, con revisión de literatura y búsqueda de referencias en bases de datos como Scielo y Google Académico, con el objetivo principal de identificar la correlación entre el bienestar y la eficiencia en el servicio público. Los resultados y discusión demuestran que existe una relación directa y positiva entre la CVL y el desempeño. Los factores de la CVL en el contexto municipal abarcan las condiciones físicas y, principalmente, aspectos psicológicos y sociales, como el apoyo y el reconocimiento organizacional. La investigación encontró que la motivación del empleado es predominantemente intrínseca, ya que estos factores tienen un mayor peso en la satisfacción profesional. Se concluye que promover el bienestar mediante políticas que valoren y se centren en el desarrollo es fundamental para aumentar la participación y la eficiencia en el servicio público, transformando la inversión en CVT en una estrategia para mejorar el desempeño institucional.

Palabras clave: calidad de vida laboral; funcionarios públicos municipales; bienestar y motivación; productividad en el servicio público.

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa aborda a crescente preocupação com a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), considerando-a como um fator estratégico para a gestão de pessoas e o desempenho organizacional, particularmente no contexto do serviço público municipal. Nas últimas décadas, a QVT tem sido reconhecida como um elemento fundamental, que influencia diretamente o bem-estar, a satisfação e, por conseguinte, a eficácia dos colaboradores. Nesse contexto, o investimento no bem-estar do trabalhador também é essencial, visto que "investir no bem-estar do trabalhador não apenas reduz os riscos de adoecimento, como também favorece o engajamento e o desenvolvimento sustentável das instituições" (Zanelli, 2012).

No ambiente de trabalho das prefeituras, onde a eficiência na prestação de serviços à comunidade é a meta principal, a valorização do servidor público se torna um imperativo para a melhoria da gestão, sendo necessária ainda mais a valorização da QVT.

Esse estudo se justifica porque a produtividade e a qualidade do serviço público municipal estão diretamente ligadas ao bem-estar e à saúde do servidor, ou seja, se a QVT não é valorizada, mais problemas se tornam rotineiros, como as faltas, os afastamentos para tratamento de saúde, a falta de motivação e a taxa de rotatividade de colaboradores, impactando diretamente na rotina e na qualidade dos trabalhos prestados, podendo comprometer inclusive a continuidade desses serviços. Corroborando essa premissa, Rodrigues (2001 *apud* Machado, 2018) afirma que a QVT deve integrar tanto os interesses do colaborador quanto da instituição, para que haja um equilíbrio entre a vida pessoal e a realização profissional de cada servidor, numa vantagem dual, que engloba a permanência do funcionário e o seu engajamento no trabalho.

O problema de pesquisa é: Qual é o impacto da QVT na eficiência dos servidores públicos municipais? O objetivo geral deste artigo é investigar a relação entre QVT e produtividade dos servidores municipais, explorando o modo como o bem-estar integral do colaborador se traduz em maior engajamento e desempenho no exercício de suas funções na esfera pública municipal.

Para alcançar o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos: identificar os principais fatores de QVT no contexto municipal, abrangendo as condições físicas, sociais e psicológicas; analisar a relação entre bem-estar no trabalho e desempenho dos servidores, contemplando a correlação entre a satisfação e os fatores intrínsecos e extrínsecos que a motivam e, por fim, verificar na literatura contemplada as estratégias adotadas para promover a qualidade de vida no serviço público que demonstrem resultados positivos na produtividade.

2 METODOLOGIA

O presente estudo adota a revisão de literatura, com natureza bibliográfica, abordagem qualitativa, de caráter não exploratório, baseada na análise e na síntese de produções científicas relacionadas ao tema da QVT. A seleção das fontes foi conduzida através de pesquisa em bases de dados acadêmicas confiáveis, como Scielo e Google Scholar, e em periódicos nacionais, priorizando-se a relevância e atualidade das publicações para o contexto das prefeituras municipais. A busca foi realizada utilizando uma combinação de palavras-chave, como: qualidade de vida, motivação, bem-estar, produtividade, serviço público municipal, selecionando os estudos em português (ou materiais já traduzidos para o português).

O recorte temporal contemplado nesse artigo abrangeu os últimos 10 anos (2015 – 2025), buscando estudos prévios que abordassem a temática da QVT, em especial para servidores municipais. Para inserção ou exclusão de artigos, dada a natureza qualitativa da pesquisa, procedeu-se inicialmente a leitura dos resumos dos trabalhos contemplados, descartando aqueles que não tivessem relevância para a temática ou que apresentassem inconsistências, como demasiados erros de grafia ou superficialidade na abordagem. Após essa etapa os títulos selecionados foram organizados por categoria temática, a fim de fomentarem o referencial teórico.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 QVT: CONCEITOS E ESTRATÉGIAS

A QVT é considerada um conjunto de fatores que se estendem muito além das condições meramente físicas do ambiente laboral, englobando as esferas psicológica e social do servidor, sendo que o conceito contemporâneo reflete o bem-estar integral, definido como o resultado da percepção do indivíduo sobre sua posição na vida, em seu contexto cultural e de valores, em relação aos seus objetivos, expectativas e preocupações. Conforme argumentam Tolfo *et al.* (2023), investir no bem-estar do trabalhador não apenas mitiga os riscos de adoecimento, mas também estimula o engajamento e o desenvolvimento sustentável das instituições. Nesse sentido, o bem-estar biopsicossocial no trabalho deve ser uma prioridade estratégica, e não apenas uma questão compensatória.

Diante dessa premissa, a literatura consultada indica que QVT envolve uma série de ações, que envolvem estratégias, políticas e iniciativas com o objetivo maior de promover o bem-estar dos funcionários, gerando um ambiente de trabalho mais humano e integrado, capaz de garantir tanto a segurança quanto a satisfação laboral. Dentre essas estratégias estão aquelas que preconizam temas como a identificação e valorização de cada estilo de liderança, o incentivo à motivação e à satisfação pessoal. É importante ressaltar que isso se configura como algo bem maior que a ideia simplória de satisfação pessoal e individual de cada um, se configurando como estratégia de gestão e investimento fundamental das organizações, já que ao evitar riscos ocupacionais, valorizar os cuidados e a prevenção dos problemas de saúde física e mental, a gestão está fazendo um investimento em qualidade de seus serviços, tanto no setor público quanto privado (Alcântara *et al.*, 2022; Ferreira; Alves; Tostes, 2009; Nascimento; Leão, 2025).

A perspectiva biopsicossocial da QVT enfatiza a integração do ser humano, considerando que o indivíduo é um complexo onde potencialidades biológicas, psicológicas e

sociais interagem e respondem às condições de vida. As condições físicas, como a ergonomia e um ambiente seguro e salubre, são a base para o bem-estar, mas a saúde mental e emocional ganha cada vez mais destaque. A sobrecarga mental e o estresse, muitas vezes resultantes de cargas horárias excessivas e estilos de liderança inadequados, afetam a saúde dos colaboradores a nível físico, psicológico e social, o que demanda a inserção de práticas de promoção e prevenção à saúde mental nas organizações (Mafessoni; Santucci, 2025; Guerlinguer *et al.* 2018).

Uma das principais estratégias para a promoção da QVT é a ergonomia, que se destaca como ferramenta primordial para adaptar as ferramentas, as tarefas e o meio ambiente às capacidades físicas e cognitivas dos trabalhadores. Além disso, a integração de técnicas como a ginástica laboral, práticas preventivas de saúde e a análise ergonômica da atividade permite que as organizações garantam a segurança dos colaboradores e alcancem a produtividade desejada, transformando o ambiente de trabalho em um local mais funcional e humano (Agra, 2022; Nascimento; Leão, 2025; Pinto; Casarin, 2018; Uema; Senra, 2024).

A ergonomia se configura como uma aliada essencial à QVT também por ser capaz de viabilizar transformações profundas nas condições e no ambiente laboral. É por meio dela que realiza-se a adaptação criteriosa de ferramentas, mobiliários e tarefas às reais necessidades e capacidades dos trabalhadores, assegurando que o ambiente produtivo seja saudável e funcional. Essas modificações são determinantes para o sucesso de qualquer organização contemporânea, pois o ajuste do trabalho ao ser humano mitiga riscos ocupacionais e potencializa o aprimoramento contínuo da QVT, tornando o cotidiano laboral mais equilibrado e satisfatório (Pinto; Casarin, 2018).

Diversas técnicas têm sido utilizadas para promover o bem-estar e um ambiente de trabalho mais produtivo e eficiente. Dentre elas estão as ações preventivas de saúde, atividades e ginástica laboral, técnicas de relaxamento e melhorias estruturais no ambiente, em especial o uso da ergonomia, já que ela é uma ferramenta capaz de trazer benefícios

significativos ao servidor, ao passo que, se sentindo melhor, em geral apresenta maior produtividade e menor absenteísmo. Dessa forma, Pinto e Casarim (2018) afirmam que a ergonomia não é só uma exigência organizacional técnica, é sim a base para um ambiente laboral que preconiza a valorização dos servidores ao mesmo tempo que promove um bom atendimento à população.

Dessa forma, é correto afirmar que a QVT tem uma relação direta com o suporte organizacional e também com a organização do trabalho, na qual elementos básicos como equipamentos e espaço físicos adequados, políticas públicas que capacitem os servidores, divisão de trabalho equilibrado e tempo de tarefas adequado são elementos fundamentais para a promoção da QVT (Martins *et al.*, 2023).

Outro ponto relevante para a QVT está centrado nas relações socioprofissionais, abrangendo as interações hierárquicas e com o público externo, demonstrando que o bem-estar é influenciado tanto pelo ambiente físico quanto pelo clima interpessoal e estrutural da organização.

Assim, a QVT emerge como um requisito fundamental para o desempenho, pois um colaborador que percebe valorização e satisfação se sente mais engajado, como parte da equipe e motivado, o que reduz o *turnover* e o absenteísmo (Rodrigues, 2001 *apud* Machado, 2018). Empresas e, por extensão, órgãos públicos, estão cada vez mais investindo em programas de QVT para alinhar os interesses dos colaboradores e da organização, buscando um ambiente que promova o equilíbrio entre a vida pessoal e a realização profissional (Machado, 2018). A promoção da QVT, portanto, é um investimento estratégico que se reverte em benefícios mútuos para o servidor e para a eficiência do serviço prestado à sociedade.

A consolidação da QVT como filosofia de gestão contemporânea pressupõe que a eficácia organizacional está intrinsecamente ligada ao impacto do trabalho na vida do indivíduo, exigindo uma visão que integre de forma harmônica as pessoas, as tarefas e a

organização. Sob essa perspectiva, o Modelo Clássico de Walton² (1973) oferece uma base estrutural robusta ao definir oito dimensões essenciais para a percepção de bem-estar, abrangendo desde a compensação justa e condições seguras até a integração social, o constitucionalismo e a relevância social da vida laboral

Estudos empíricos recentes em instituições públicas brasileiras reforçam a validade desse modelo ao demonstrar que uma abordagem abrangente em relação à ergonomia e à atenção à saúde do servidor, quando aliada a projetos de extensão e responsabilidade social, resulta em diagnósticos institucionais altamente satisfatórios. Assim, a QVT deixa de ser uma ação isolada para se materializar como uma estratégia de socialização e desenvolvimento sustentável que atende tanto às necessidades do trabalhador quanto às demandas da sociedade Viana de Queiroz *et al.*, 2019).

3.2 MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO E O NOVO SISTEMA PÚBLICO

Apesar de a QVT ser uma constante fonte de preocupação e investimentos tanto no setor público quanto privado, há alguns pontos específicos em cada um desses setores. As principais diferenças residem especialmente no descompasso observado no serviço público federal entre os problemas reais enfrentados pelos servidores e as práticas gerenciais efetivamente adotadas. No setor público, embora estratégias como a ginástica laboral sejam percebidas positivamente, as fontes indicam que poucos servidores conseguem vivenciar essa experiência no cotidiano laboral. A busca por humanização nesse contexto tem se fundamentado na teoria do Novo Serviço Público, que prioriza a consulta direta aos trabalhadores para identificar suas reais necessidades e expectativas e promover um clima saudável (Agra, 2022; Ferreira; Alves; Tostes, 2009; Uema; Senra, 2024).

² O modelo de Walton (1973) estrutura a QVT em oito dimensões: compensação justa; condições de trabalho; uso de capacidades; crescimento e segurança; integração social; constitucionalismo; trabalho e espaço total de vida; e relevância social do trabalho. Embora seja o instrumento mais popular na área, a literatura adverte que sua ampla difusão resultou em diversas traduções que carecem de validação científica confiável. Em aplicações no serviço público brasileiro, o modelo identifica bons índices em saúde e ergonomia, mas revela falhas críticas nas políticas de recompensa por desempenho e no ritmo de trabalho (Pedroso e Pilatti, 2009; Viana de Queiroz *et al.* 2019).

A motivação no setor público é um constructo complexo e multifacetado, diferenciando-se da esfera privada por envolver a Teoria da Motivação para o Serviço Público (*Public Service Motivation* - PSM), que se baseia em um desejo intrínseco de servir e fazer o bem à sociedade. No entanto, a discussão sobre motivação intrínseca e extrínseca permanece central. A motivação é entendida como multidimensional, sendo as suas dimensões comumente classificadas a partir das origens da motivação individual: intrínseca, como prazer, interesse, autoexpressão e extrínseca como recompensas materiais, reconhecimento formal (Cho; Perry, 2012 *apud* Sequeira; Barroso, 2024)

Apesar da intrínseca vocação para o serviço público, as recompensas extrínsecas ainda desempenham um papel relevante, especialmente em relação à satisfação e à evasão. Pesquisas no setor público indicam que a satisfação profissional é influenciada tanto por fatores intrínsecos, como a relevância da atividade, compatibilidade com o cargo, quanto extrínsecos como a remuneração, benefícios (Mendonça *et al.*, 2021). No entanto, o peso dos fatores intrínsecos — a satisfação pela relevância das atividades — tende a ser maior sobre a satisfação profissional do servidor, sugerindo que esses profissionais são fortemente movidos pelo propósito do trabalho e pela possibilidade de realização pessoal.

A satisfação das necessidades motivacionais básicas, como autonomia, competência, relacionamento e beneficência de fazer o bem, é crucial para sustentar a Motivação para o Serviço Público (PSM). Um estudo com servidores públicos demonstrou que as recompensas extrínsecas contingentes ao desempenho só se relacionam positivamente com a satisfação e, por sua vez, com o PSM, quando os servidores são orientados para o controle, e não para a autonomia (Pereira; Rodrigues, 2022). Isso implica que, para servidores orientados para a autonomia, a satisfação advém mais da essência do trabalho do que de sistemas de recompensa rígidos, o que ressalta a importância de um ambiente que ofereça maior empoderamento.

Em consonância a isso, no contexto municipal, onde muitas vezes os recursos e as estruturas são limitados, a liderança e o *feedback* constante tornam-se essenciais. A motivação e a competência dos servidores podem variar com o decorrer da atividade, exigindo que os gestores reconsiderem as estratégias utilizadas e forneçam feedback contínuo à equipe (Landsberg, 2015 *apud* Carvalho; Silva, 2023). A valorização dos servidores, por meio do reconhecimento do mérito e da criação de um ambiente de confiança, potencializa a motivação intrínseca, que é a força motriz para o engajamento e a melhoria dos serviços prestados.

A influência do Novo Serviço Público na gestão da QVT manifesta-se por meio de uma mudança de paradigma que prioriza a humanização e a participação ativa dos servidores. Ao contrário de modelos burocráticos tradicionais, essa abordagem defende que o investimento em QVT deve ser fundamentado na consulta direta aos trabalhadores para identificar suas reais necessidades e expectativas. Esse processo de escuta permite que as organizações alinhem suas práticas gerenciais à realidade cotidiana, promovendo um clima laboral saudável que valoriza o servidor como o centro das decisões institucionais (Agra, 2022; Oliveira; Sousa, 2018).

O Novo Serviço Público influencia diretamente a QVT, pois incentiva a eficácia organizacional através da participação dos servidores na resolução de problemas e na tomada de decisão, gerando maior engajamento. Esse engajamento é considerado um imperativo estratégico, garantindo que as ações de bem-estar não sejam apenas normas impessoais, mas iniciativas legítimas que resultem em comprometimento e satisfação profissional (Ferreira; Alves; Tostes, 2009; Oliveira; Sousa, 2018).

Nesse contexto, novamente a ergonomia surge como uma ferramenta prática indispensável para materializar os princípios do Novo Serviço Público, adaptando as condições de trabalho às capacidades físicas e cognitivas dos servidores. Quando as intervenções ergonômicas propostas são norteadas pela percepção e participação dos

funcionários, elas conseguem transformar o ambiente físico e os processos de trabalho de forma mais assertiva. Essa integração entre teoria gerencial e prática ergonômica é o que possibilita a redução de riscos ocupacionais, ao passo em que gera a promoção de um desempenho institucional mais eficiente e humanizado (Agra, 2022; Nascimento; Leão, 2025).

É fundamental a análise de que a QVT e o Novo Serviço Público apresenta vantagens tanto para o servidor quanto para o funcionário público, pois ao promover o bem-estar e a saúde física e mental dos colaboradores, as instituições estão investindo em serviço de qualidade e economia, aliado a um alto potencial competitivo, já que com a redução de custos e a redução de afastamento para tratamento médico, a produtividade tende a melhorar significativamente. Em consonância a isso, a valorização humana, sob a ótica da gestão de pessoas, não pode ser um custo, mas como um investimento e, em especial, como a base para o desenvolvimento sustentável das instituições públicas contemporâneas (Alcântara *et al.*, 2022; Ludugério, 2021).

No setor público, a análise do descompasso gerencial ganha ainda mais destaque quando inserida em estudos empíricos realizados em diferentes esferas da federação. Enquanto o contexto municipal muitas vezes revela carências estruturais básicas, pesquisas em instituições federais de ensino, fundamentadas no modelo de Walton (1973), demonstram que é possível alcançar níveis satisfatórios de QVT em dimensões como ergonomia, integração social e relevância social do trabalho. Todavia, mesmo em organizações federais que apresentam uma gestão atenta à saúde do servidor, as políticas de "Recompensa por Desempenho" (Rewarding Performance) surgem como uma exceção crítica, revelando que a estruturação de sistemas de incentivos eficazes permanece como um desafio crônico e transversal à administração pública brasileira.

Essa dificuldade em consolidar políticas de recompensa extrínseca reforça a necessidade de as gestões municipais priorizarem os fatores intrínsecos de motivação,

alinhando-se aos preceitos da PSM. Os achados de Viana de Queiroz *et al.* (2019) corroboram a premissa de que a percepção de bem-estar dos servidores está fortemente vinculada ao propósito social das atividades e à atenção integral à saúde, e não meramente a incentivos financeiros. Assim, ao considerar que sistemas de recompensas rígidos tendem a ser ineficazes para profissionais que buscam autonomia e protagonismo, a administração municipal deve focar no empoderamento e na valorização do mérito social, transformando a QVT em uma estratégia que neutralize as limitações orçamentárias através do fortalecimento do vínculo entre o servidor e a relevância social de sua entrega.

3.3 PRODUTIVIDADE E DESEMPENHO

A produtividade e o desempenho são reflexos diretos do estado de satisfação e bem-estar dos colaboradores. A busca por altos níveis de desempenho e bem-estar no trabalho é um objetivo comum nas organizações atuais (Lima *et al.*, 2021) e a satisfação no trabalho é um componente chave, sendo definida como um estado emocional que resulta de uma experiência agradável e benéfica, ligando valores pessoais aos profissionais (Irawanto, 2021 *apud* Machado *et al.*, 2025). Quando os níveis de satisfação são positivos, o desempenho tende a ser elevado, criando um ciclo virtuoso, todavia, quando esses níveis são negativos, tendem a cair tanto os indicadores de qualidade quanto os de rendimento.

A relação entre satisfação, bem-estar e produtividade é frequentemente mediada por fatores como a flexibilidade e a autonomia. Por exemplo, a possibilidade de trabalho remoto, quando bem gerenciada, pode aumentar a satisfação, pois proporciona mais flexibilidade e autonomia no desempenho das atividades, alinhando as necessidades profissionais e pessoais ou familiares do servidor (Schall, 2019 *apud* Machado *et al.*, 2025).

O bem-estar subjetivo no trabalho, definido como a percepção ou avaliação que um indivíduo tem da própria vida, incluindo saúde mental e aspectos emocionais, está intimamente ligado à alta produtividade do talento humano. Para alcançar essa alta

produtividade, as organizações precisam investir em planos de melhoria que impactem positivamente a vida pessoal e profissional dos trabalhadores (Oliveira; Freitas, 2025). Sendo assim, o bem-estar é, sem dúvida, um dos pilares do desempenho sustentável, sendo fundamental para o crescimento e a estabilidade das instituições.

Entretanto, é fundamental que os gestores sejam bons observadores do ambiente de trabalho para garantir que ele seja propício à promoção do bem-estar, pois a satisfação é um estado emocional que resulta da interação entre o profissional, suas características, valores e expectativas com a organização (Rebouças *et al.*, 2007 *apud* Machado *et al.*, 2025). O reconhecimento do trabalho realizado e o crescimento profissional, que incluem o uso da criatividade e o desenvolvimento de competências, são elementos que fortalecem o elo trabalho-vida social, resultando em prazer, bem-estar no trabalho e, consequentemente, em um melhor desempenho no serviço público (Martins *et al.*, 2023).

3.3.1 DESAFIOS DA QVT NO SERVIÇO PÚBLICO

Os desafios da QVT no serviço público são marcados, primordialmente, por um descompasso significativo entre as práticas gerenciais adotadas pelas instituições e os problemas reais enfrentados pelos servidores em seu cotidiano laboral. No contexto federal e municipal, observa-se que, embora existam intenções de promover o bem-estar, muitas ações possuem um caráter meramente compensatório para o desgaste ou enfrentam severas barreiras na implementação prática. Um exemplo crítico é a ginástica laboral, que, apesar de ser percebida positivamente como estratégia de promoção da saúde, ainda é vivenciada por uma parcela muito pequena dos servidores, evidenciando a dificuldade de transformar políticas abstratas em benefícios reais e acessíveis à força de trabalho (Ferreira; Alves; Tostes, 2009; Oliveira *et al.*, 2024; Uema; Senra, 2024).

Além dessas falhas na gestão, os servidores enfrentam desafios estruturais e psicossociais severos, como a inadequação de equipamentos, a precariedade do espaço físico

e a sobrecarga de tarefas. Esses fatores, somados a estilos de liderança inadequados e cargas horárias excessivas, geram altos níveis de estresse e esgotamento mental, afetando a saúde do colaborador em dimensões físicas, psicológicas e sociais. A ausência de suporte organizacional adequado, além de comprometer a eficácia dos serviços prestados, eleva índices negativos, como o absenteísmo e a rotatividade, tornando urgente a adoção de intervenções ergonômicas que adaptem o ambiente às capacidades e limites humanos (Martins *et al.*, 2023; Mafessoni; Santucci, 2025; Guerlinguer *et al.* 2018; Alcântara *et al.*, 2022).

Dessa forma, entende-se que o grande desafio para a administração pública contemporânea é integrar o bem-estar como parte intrínseca do processo de trabalho, superando a visão da QVT apenas como uma despesa e tratá-la como prevenção de problemas e promoção de um ambiente saudável laboral. Para que ocorra uma mudança real, é necessário alinhar as estratégias aos princípios do Novo Serviço Público, priorizando a escuta ativa e a participação dos servidores na resolução de problemas e na tomada de decisões. Somente através da valorização do mérito, do reconhecimento profissional e de uma cultura organizacional voltada à humanização, será possível transformar o investimento em qualidade de vida em um diferencial estratégico para a eficiência institucional e o atendimento às demandas da sociedade (Agra, 2022; Machado *et al.*, 2025; Oliveira; Sousa, 2018; Oliveira *et al.*, 2024).

Além disso, independentemente da natureza jurídica, é dever tanto de instituições públicas quanto privadas elaborar programas que protejam a saúde física e mental dos colaboradores contra riscos ambientais e ocupacionais. No setor privado, a implementação de processos ergonômicos é vista como um diferencial estratégico essencial para otimizar processos internos, reduzir custos com afastamentos e elevar a performance organizacional. Assim, a ergonomia atua como ferramenta universal para o sucesso e a humanização, adaptando o trabalho às características psicofisiológicas do homem em qualquer contexto corporativo (Alcântara *et al.*, 2022; Nascimento; Leão, 2025).

Apesar de a QVT ser uma importante ferramenta nesse para a melhoria no ambiente laboral, ela enfrenta inúmeros desafios para a sua implementação, sendo que um deles está relacionado à relação entre a manutenção simultânea tanto do bem-estar dos colaboradores quanto da satisfação dos munícipes em relação aos serviços oferecidos. É preciso buscar um equilíbrio entre esses elementos, o que inclui menor tempo de espera para o cidadão e maior celeridade por parte dos servidores, sem, entretanto, deixar de lado os cuidados laborais. Todavia, a literatura consultada aponta que as relações interpessoais e o clima organizacional costumam ser pontos de insatisfação, relacionados diretamente aos aspectos sociais das demandas. Outro ponto de atenção é o hiato existente entre os problemas rotineiros no ambiente de trabalho e as ações da gestão para enfrentar e resolver tais questões, deixando as dificuldades se acumularem, resultando em perdas tanto para o funcionário quanto para o cidadão (Andrade; Limongi-França; Stefano, 2019; Ferreira *et al.*, 2009).

Outro obstáculo relevante é a carência de instrumentos de diagnóstico específicos para a realidade das prefeituras, o que muitas vezes gera uma lacuna na literatura e na prática gerencial. Para superar essa barreira, é fundamental a adaptação e validação de modelos teóricos, como a criação do BPSO-SP³, que permitam identificar com precisão as necessidades dos servidores municipais. Tais avanços na gestão pública são essenciais para promover a justiça organizacional e garantir que as intervenções em QVT contribuam para o desenvolvimento sustentável da administração (Andrade; Limongi-França; Stefano, 2019).

3.4 RELAÇÃO ENTRE QUALIDADE DE VIDA E PRODUTIVIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO MUNICIPAL

³ O BPSO-99 (e sua adaptação BPSO-SP) é um modelo de análise da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) utilizado para mensurar a percepção dos servidores sobre o ambiente laboral e a justiça organizacional. Sua utilidade reside em servir como um instrumento de diagnóstico específico para a área pública municipal, permitindo identificar lacunas na gestão, como os baixos índices de satisfação em aspectos sociais, e subsidiar avanços e melhorias institucionais (Andrade; Limongi-França; Stefano, 2019).

Há uma relação de dependência mútua entre a produtividade dos servidores públicos municipais, a motivação e a QVT, sendo que a promoção dessa última é essencial no processo de gestão de pessoas, visando valorizar o trabalho público municipal e promover um ambiente saudável, acolhedor e capaz de fomentar a autorrealização pessoal e profissional desses servidores (MPO, 2025). Reforçando essa correlação, a Política de Bem-estar no Serviço Público, promovida pela Lei 14.831/2024 traz como seu principal objetivo promover o autocuidado e o engajamento coletivo, tratando-os como elementos imprescindíveis para a eficiência no serviço público.

A eficácia dessa relação é notada na prática por meio da percepção do servidor sobre a gestão da QVT. Estudos em órgãos públicos mostram que a QVT é fortemente associada às áreas de Recursos Humanos e a setores responsáveis por saúde, comportamento organizacional e competências (Oliveira *et al.*, 2024). No entanto, em muitos casos, as práticas de QVT possuem um caráter compensatório para o desgaste vivenciado, sendo a ênfase primordial dada à produtividade. O desafio para a gestão municipal, assim como na maior parte do serviço público, é integrar o bem-estar como parte intrínseca do processo de trabalho, e não apenas como um "medicamento que cura os males do trabalho" (Oliveira *et al.*, 2024).

Na prática, os sistemas municipais carecem de políticas claras de valorização e reconhecimento no trabalho, englobando tópicos como empenho, dedicação, crescimento profissional, criatividade e o desenvolvimento das diversas competências relativas ao trabalho desempenhado. Dessa forma, levando todos esses elementos em consideração, a QVT seria capaz de impulsionar a produtividade, ao mesmo tempo em que valoriza e fideliza o servidor (Martins *et al.*, 2023).

Quando esses elementos são trabalhados, o servidor sente prazer e bem-estar, reforçando seu sentimento de utilidade social e a importância da instituição, o que se traduz em maior engajamento e, conseqüentemente, maior eficiência na prestação de serviços.

A profissionalização do serviço público, que inclui uma gestão de desempenho bem estruturada onde o trabalho é avaliado constantemente e o servidor é recompensado ou responsabilizado de acordo com o desempenho, é um fator que contribui para otimizar a qualidade do serviço e, implicitamente, para a motivação (Datafolha, 2025). Ao lado disso, a valorização das lideranças e a garantia de que pessoas bem-preparadas estejam em cargos de decisão são vistas como cruciais para a melhoria da qualidade de vida da população, o que, no nível municipal, é o principal objetivo do desempenho eficiente dos servidores.

A Teoria da Motivação para o Serviço Público (*Public Service Motivation – PSM*) baseia-se no princípio de que indivíduos que atuam no setor público são impulsionados, em grande medida, por motivações intrínsecas, especialmente pelo desejo de contribuir para o bem coletivo e gerar impacto social positivo. Nesse sentido, a motivação não se restringe a recompensas materiais ou incentivos externos, mas está fortemente associada ao significado atribuído ao trabalho e à percepção de utilidade social das atividades desempenhadas. Entretanto, Pereira e Rodrigues (2022) chamam atenção para um risco relevante no campo da gestão pública: sistemas de recompensas estruturados de forma rígida e exclusivamente financeira tendem a ser eficazes apenas para servidores com perfil orientado ao controle, isto é, aqueles cuja motivação está mais vinculada a incentivos externos e à previsibilidade de benefícios.

Por outro lado, para profissionais mais qualificados e com perfil orientado à autonomia, a satisfação no trabalho decorre sobretudo da possibilidade de exercer protagonismo, participar de decisões e perceber relevância social em suas ações. Nesses casos, a motivação é fortalecida quando o ambiente organizacional favorece o empoderamento, a autonomia e a valorização da essência do trabalho, e não apenas a remuneração. Assim, políticas de gestão baseadas exclusivamente em recompensas extrínsecas podem produzir efeito contrário ao esperado, reduzindo o engajamento justamente entre aqueles servidores que buscam maior realização profissional e contribuição social significativa.

Essa discussão conduz à compreensão de que o desempenho institucional sustentável está diretamente relacionado ao bem-estar subjetivo dos trabalhadores. A literatura aponta que a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) não constitui apenas um fator de satisfação individual, mas também uma variável estratégica capaz de influenciar resultados organizacionais. Nesse sentido, a relação positiva entre QVT e produtividade, evidenciada por Machado *et al.* (2025), indica que o equilíbrio entre vida pessoal e profissional deve ser entendido como elemento econômico e gerencial, pois impacta de forma concreta a capacidade de entrega e a eficiência das administrações públicas municipais.

Por fim, a promoção da QVT não pode ser entendida apenas como uma ação empática, mas sim uma estratégia de gestão contínua para promoção da melhoria, da sustentabilidade e de serviços de qualidade para a população.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Tabela 1 – Síntese dos achados sobre QVT no referencial teórico
(CONTINUA)

Categoria Da Análise	Principais Achados	Autores
Natureza da QVT	A QVT é um construto biopsicossocial que envolve as dimensões físicas, psicológicas e sociais que impactam tanto a saúde quanto o desempenho do trabalhador.	Guerlinguer et al. (2018)
Relação entre QVT e produtividade	Existe uma correlação direta entre a QVT e a produtividade dos servidores municipais, influenciando tanto a saúde quanto o desempenho.	Guerlinguer et al. (2018)
Fatores de QVT no serviço público	Condições de trabalho, espaço físico, equipamentos, suporte organizacional adequados, assim como capacitação constante, boas relações socioprofissionais e reconhecimento.	Martins et al. (2023) Guerlinguer et al. (2018) Alcântara et al. (2022)
Fatores de QVT no serviço público	Condições de trabalho, espaço físico, equipamentos, suporte organizacional adequados, assim como capacitação constante, boas relações socioprofissionais e reconhecimento.	Martins et al. (2023) Guerlinguer et al. (2018) Alcântara et al. (2022)

Fonte: Elaboração própria

Tabela 1 – Síntese dos achados sobre QVT no referencial teórico (CONCLUSÃO)

Categoria Da Análise	Principais Achados	Autores
Impactos negativos da baixa QVT	Estresse, sobrecarga mental, liderança inadequada e a carga horária excessiva afetam a saúde e reduzem a qualidade dos serviços prestados.	Mafessoni e Santucci (2025) Martins et al. (2023) Alcântara et al. (2022)
Relação entre bem-estar e desempenho	A motivação, em especial a intrínseca, é o principal elo entre o bem-estar e a produtividade.	Mendonça et al., (2021) Machado et al., (2025)
Motivação no setor público	Fatores intrínsecos como propósito e utilidade social têm maior peso que os fatores extrínsecos na satisfação profissional.	Mendonça et al., (2021)
Estratégias de promoção da QVT	Políticas eficazes envolvem valorização, reconhecimento e desenvolvimento profissional contínuo.	Oliveira et al., (2024) Martins et al. (2023) Alcântara et al. (2022) Agra (2022) Machado et al. (2025) Oliveira e Sousa (2018) MPO (2025)
Ergonomia como estratégia para QVT	A ergonomia reduz os riscos laborais, promove a saúde e aumenta a produtividade, já que adapta o trabalho ao ser humano.	Agra (2022) Nascimento e Leão (2025) Pinto e Casarin (2018) Uema e Senra (2024)
QVT como investimento estratégico	A QVT é um investimento na qualidade e na eficiência do serviço público, já que promove ambientes laborais saudáveis e o equilíbrio entre a vida e o trabalho do servidor, fortalecendo seu desempenho e motivação.	Agra (2022) Alcântara et al. (2022), Ferreira, Alves e Tostes (2009) Nascimento e Leão (2025) Ludugério (2021) Machado et al. (2025) Oliveira e Sousa (2018) Oliveira et al. (2024)

Fonte: Elaboração própria

É inegável que há uma correlação direta entre a QVT e o desempenho dos servidores. Quanto mais motivados, melhor é seu rendimento e engajamento para com a instituição para quem trabalham. Todavia, é preciso o entendimento que essa motivação engloba várias frentes, que vão desde a questões físicas até as psicossociais.

Os autores analisados abordam a QVT de ângulos diferentes e complementares. Enquanto Martins *et al* (2023) contemplam a infraestrutura física e o suporte organizacional

como a base da QVT, Guerlinguer *et al.* (2018) aprofunda o debate, afirmando que, sem o suporte psicológico adequado e sem atenção à saúde mental, as melhorias físicas podem não ter um impacto satisfatório na produtividade real.

Em nível municipal, a busca desse equilíbrio é crítica e essencial, já que o servidor tende a se sentir valorizado e parte integrante da instituição quando percebe que a gestão investe em sua integridade de forma holística, fortalecendo o vínculo entre o profissional e o seu engajamento institucional.

Ainda em relação às questões físicas, o ponto de destaque dessa pesquisa está na valorização da ergonomia, que surge como um elo entre a teoria gerencial do Novo Serviço Público e a prática cotidiana, sendo mais que uma adequação do mobiliário para reduzir os riscos de lesão corporal: configurando-se como uma estratégia tanto de humanização quanto de investimento inteligente no trabalhador e na sua qualidade de vida.

A ginástica laboral pontual é analisada por Ferreira *et al.* (2009) como uma prática compensatória capaz de melhorar a QVT, enquanto Pinto e Casarin (2018) reforça que há uma necessidade de se transformar profundamente o ambiente de trabalho, relacionando a QVT municipal tanto à adaptação criteriosa das tarefas quanto às capacidades físicas e cognitivas dos servidores.

Nesse contexto, há um deslocamento da visão de custo para o investimento estratégico, permitindo que a QVT tenha lugar de destaque no planejamento e na gestão pública, resultando em redução de afastamentos e na otimização dos recursos públicos.

Quanto aos aspectos psicossociais, a discussão sobre a Motivação para o Serviço Público (PSM) revela um descompasso importante entre perfis de servidores. Há um confronto entre os achados de Pereira e Rodrigues (2022) e os de Mendonça *et al.* (2021), indicando que, embora o propósito social do trabalho seja o motor principal da motivação

intrínseca, os sistemas de recompensas extrínsecas excessivamente rígidos podem ser contraproducentes para servidores que buscam autonomia e protagonismo.

É dever da gestão municipal promover o empoderamento e o feedback constante dos servidores, visando elevar o desempenho institucional sustentável, ao invés de apenas focar em incentivos materiais. Dessa forma, a gestão municipal consegue alinhar-se à demanda social por uma profissionalização do serviço público que otimiza a qualidade das entregas ao mesmo tempo em que valoriza o seu quadro de funcionários.

Todavia, percebe-se que os desafios para a efetivação da QVT municipal estão ligados à carência de diagnósticos específicos. Ferreira *et al.* (2009) observou um hiato gerencial entre as demandas reais vivenciadas pelos servidores e as práticas institucionais efetivamente implementadas para enfrentá-las, evidenciando que muitas ações voltadas ao bem-estar permanecem vinculadas ou restritas ao plano teórico ou compensatório, sem uma integração consistente às estratégias organizacionais, em especial quando se compara o serviço no âmbito federal à realidade de limitações estruturais e orçamentárias das prefeituras municipais. Nesse contexto, reforça-se a necessidade da utilização de ferramentas científicas robustas, como o modelo BPSO-SP.

A validade da correlação entre QVT e desempenho é corroborada por evidências empíricas colhidas em outras esferas da administração pública, que servem como parâmetro comparativo fundamental para a análise do contexto municipal. Um estudo de caso quantitativo realizado com 220 respondentes em uma instituição federal de ensino (Viana de Queiroz *et al.*, 2019) demonstrou, por meio de análise estatística no software SPSS, que a percepção de bem-estar atinge níveis satisfatórios em quase todas as dimensões de Walton (1973), com destaque para a abrangência das ações de ergonomia e atenção à saúde do servidor. Contudo, essa mesma pesquisa empírica identificou falhas críticas nas políticas de recompensa por desempenho e na pressão exercida pelo ritmo de trabalho, reforçando a tese de que a satisfação no setor público é um constructo sensível que demanda diagnósticos

precisos. Nesse sentido, embora o modelo de Walton seja o instrumento mais difundido para tais diagnósticos, a literatura técnica adverte que sua popularização gerou diversas traduções que muitas vezes carecem de uma validação científica confiável, o que exige das gestões públicas um rigor técnico adicional na escolha e aplicação de instrumentos de avaliação (Pedroso; Pilatti, 2009).

Por fim, investimento em ambientes saudáveis e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional são estratégias essenciais para fortalecer a motivação e a capacidade de entrega dos servidores, reforçando que a QVT no âmbito municipal é um investimento estratégico na eficiência pública, e não apenas uma despesa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Identificou-se, após análise dos diversos autores, que a QVT é um construto biopsicossocial, sendo o reconhecimento, o desenvolvimento e as condições de saúde aspectos tão importantes quanto os fatores físicos, além disso, a análise da relação entre bem-estar no trabalho e desempenho dos servidores evidenciou que o principal motor da produtividade do servidor é a motivação intrínseca, ou seja, a satisfação com o propósito do trabalho, apresentando maior influência no setor público do que os fatores extrínsecos.

A verificação de estratégias adotadas para promover a qualidade de vida no serviço público reforçou que as ações mais eficazes são aquelas que superam o caráter compensatório e se concentram na valorização integral do servidor. Além disso, considera-se que a ergonomia é uma das principais estratégias vinculadas à QVT, devendo ser priorizada no setor público, como forma de promoção da saúde e do bem-estar dos servidores.

Em síntese, a QVT no serviço público municipal deve ser vista como um investimento, e não apenas como um custo. Ao promover um ambiente de trabalho que equilibra a vida pessoal e profissional e que se preocupa com a saúde do colaborador em seus múltiplos níveis, a gestão municipal pode obter um retorno significativo em termos de engajamento,

redução de indicadores negativos, como o absenteísmo e, consequentemente, uma melhoria da qualidade e eficiência dos serviços prestados à população.

Por ser esse um estudo de revisão de literatura, considera-se que ele cumpriu seu objetivo principal, que era investigar a relação entre a QVT e a produtividade dos servidores públicos municipais. Todavia, dada a natureza dessa temática, surgiu uma lacuna muito grande, deixada pela falta de uma base empírica, que poderia ser realizada nas secretarias municipais, ficando isso como sugestão para um próximo estudo.

REFERÊNCIAS

AGRA, K. O. A. **Qualidade de vida no trabalho ergonomia da atividade**: perspectivas de promoção da saúde no serviço público. 2022. Monografia (Especialização em Gestão Pública) – Campus João Pessoa, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), João Pessoa, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ifpb.edu.br/jspui/handle/177683/669> Acesso em: 09 fev. 2026.

ANDRADE, S. M.; LIMONGI-FRANÇA, A. C.; STEFANO, S. R. Dimensões da qualidade de vida no trabalho e justiça organizacional: um estudo com servidores públicos municipais. **Revista Capital Científico - Eletrônica (RCCe)**, Guarapuava, v. 17, n. 3, 2019. ISSN: 2177-4153. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/5753> Acesso em: 09 fev. 2026.

BRASIL. Lei nº 14.831, de 27 de março de 2024. Institui o Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental, dispõe sobre os requisitos para a sua concessão e altera a Lei nº 13.977, de 8 de janeiro de 2020. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, ed. 61, p. 1, 28 mar. 2024. Seção 1. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/lei/114831.htm Acesso em: 09 fev. 2026.

CARVALHO, A. C. C.; SILVA, C. G. Motivação na administração pública. **Caderno Virtual**, Brasília, v. 1, n. 4, p. 1-13, 2023. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/cadernovirtual/article/download/4811/1920/15947>. Acesso em: 15 out. 2025.

DATAFOLHA. 7 em cada 10 brasileiros acreditam que a profissionalização do serviço público contribui para o combate à corrupção e otimiza a qualidade, aponta pesquisa Datafolha inédita. São Paulo: Movimento Pessoas à Frente, 2025. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/7-em-cada-10>. Acesso em: 15 out. 2025.

FERREIRA, M. C.; ALVES, L.; TOSTES, N. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 25, n. 3, p. 319-327, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-37722009000300005> Acesso em: 09 fev. 2026.

GUERLINGUER, T. K. et al. A atuação do psicólogo organizacional na promoção de saúde mental no trabalho. *Anais da Jornada Científica dos Campos Gerais*, Ponta Grossa, v. 16, 2018. Disponível em: <https://www.iessa.edu.br/revista/index.php/jornada/article/view/671>. Acesso em: 15 out. 2025.

LIMA, R. C. M. D. et al. A relação entre desempenho e bem-estar no trabalho: uma revisão sistemática de 20 anos e perspectivas futuras. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, Brasília**, v. 21, n. 2, p. 1535-1544, ago. 2021. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572021000200014&script=sci_abstract. Acesso em: 15 out. 2025.

LUDUGERIO, A. T. **A qualidade de vida no trabalho em home office**. Orientador: Cárbio Almeida Waqued. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas) – Escola de Gestão e Negócios, Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2021. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/2341>. Acesso em: 09 fev. 2026.

MACHADO, B. C. S. **Qualidade de vida no trabalho: a contribuição do psicólogo organizacional**. *Revista Psicologia, Saúde e Debate*, Juiz de Fora, v. 4, n. 2, p. 115-129, jul. 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/326609363_QUALIDADE_DE_VIDA_NO_TRABALHO_a_contribuicao_do_psicologo_organizacional. Acesso em: 15 out. 2025.

MACHADO, B. C. S. et al. Relações entre produtividade, satisfação no trabalho, equilíbrio entre vida pessoal-profissional e estresse no home office. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 18-36, jan./abr. 2025. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/61499>. Acesso em: 15 out. 2025.

MAFESSONI, I. A.; SANTUCCI, K. T. T. O conceito de bem-estar no trabalho: impactos na saúde mental dos colaboradores. In: Encontro Científico Cultural INTERINSTITUCIONAL, 23., 2025, Toledo. **Anais do 23º Encontro Científico Cultural Interinstitucional – 2025**. Toledo: FAG, 2025. p. 1-7. Disponível em:

<https://www4.fag.edu.br/anais-2025/artigo-resumo/o-conceito-de-bem-estar-no-trabalho-impactos-na-saude-mental-dos-colaboradores.pdf?1622071084>. Acesso em: 15 out. 2025.

MARTINS, L. B. M. et al. Qualidade de vida no serviço público: uma avaliação em uma instituição de ensino superior. **Revista Eletrônica de Administração**, Santa Maria, v. 22, n. 2, p. 1-28, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/ccvV7skF5Xq4PqNdgp5zxsr/>. Acesso em: 15 out. 2025.

MENDONÇA, R. C. A. et al. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 55, n. 2, p. 450-474, abr. 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/55LWdFpsLhkMy3WWFMyr3Zs/>. Acesso em: 15 out. 2025.

MPO. **Qualidade de Vida - 2025**. Brasília: Ministério do Planejamento e Orçamento, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/planejamento/pt-br/aceso-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas/gestao-de-pessoas/2025/qualidade-de-vida>. Acesso em: 15 out. 2025.

NASCIMENTO, J. M. G. do; LEÃO, N. C. de A. A ergonomia e a relação com a qualidade de vida do trabalhador: uma revisão de literatura. **OBSERVATÓRIO DE LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA**, [S. l.], v. 23, n. 12, p. e12558, 2025. Disponível em: <https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/12558>. Acesso em: 11 fev. 2026.

OLIVEIRA, D. C.; FREITAS, G. L. Bem-estar subjetivo e produtividade no trabalho: uma perspectiva global e organizacional. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 5-30, jan. 2025. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/385125349_Bem-estar_subjetivo_e_produtividade_no_trabalho_uma_perspectiva_global_e_organizacional. Acesso em: 15 out. 2025.

OLIVEIRA, D. C. S. de et al. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 44, e258810, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/m8Wc9XQSSBkSQSjG3vJ8CgB/>. Acesso em: 15 out. 2025.

OLIVEIRA, G.; SOUSA, H. Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam a produtividade nas organizações. **Revista Campo do Saber**, [s. l.], v. 4, n. 2, jul./dez. 2018. Disponível em: <https://periodicos.iesp.edu.br/index.php/campodosaber/article/view/230>. Acesso em: 09 fev. 2026.

PEDROSO, B.; PILATTI, L. A. Notas sobre o modelo de qualidade de vida no trabalho de Walton: uma revisão literária. *Conexões*, Campinas, SP, v. 7, n. 3, p. 29-43, 2009. Disponível

em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/conexoes/article/view/8637766>. Acesso em: 17 mai. 2026.

PEREIRA, M. F.; RODRIGUES, E. B. A dinâmica da motivação no serviço público: recompensas extrínsecas, satisfação de necessidades e o papel da autonomia e contato com o beneficiário. **Anais do Encontro de Administração Pública e Governança**, n. 10, 2022. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/f6acc3be-e45c-4884-990a-8da3fd5b5ec9/full>. Acesso em: 15 out. 2025.

PINTO, C. C.; CASARIN, F. A. A relação entre ergonomia e qualidade de vida no trabalho: uma revisão bibliográfica. **Revista Ação Ergonômica**, [s. l.], v. 13, n. 1, 2018. Disponível em: <https://revistaacaoergonomica.org/doi/10.4322/rae.v13e201805>. Acesso em: 11 fev. 2026.

SEQUEIRA, S.; BARROSO, A. Motivação intrínseca vs. motivação extrínseca: a aplicação da escala WPI no contexto do setor público português. **Revista de Finanças e Contabilidade da UNEB**, Salvador, v. 22, n. 1, p. 280-305, 2024. Disponível em: <https://revistas.uneb.br/financ/article/view/1126/6591>. Acesso em: 15 out. 2025.

TOLFO, S. R.; MONTEIRO, J. K.; HELOANI, J. R. M. Processos Psicossociais e Saúde no Trabalho: Perspectivas Teóricas, Instrumentos e Gerenciamento. **Revista de Psicologia da IMED**, Passo Fundo, RS, v. 15, n. 2, p. 76–94, 2023. Disponível em: <https://seer.atitus.edu.br/index.php/revistapsico/article/view/4941>. Acesso em: 09 fev. 2026.

UEMA, Cláudia A.; SENRA, K. B. Gestão de pessoas e qualidade de vida em servidores públicos. **Revista Unifamma**, Maringá, v. 21, n. 1, 2024. Disponível em: <http://revista.famma.br/index.php/revistaunifamma/article/view/186>. Acesso em: 11 fev. 2026.

VIANA DE QUEIROZ, F. L. et al. Qualidade de vida no trabalho (QVT): estudo comparativo em três campi de uma instituição federal de ensino no Rio Grande do Norte/RN. **Revista de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, v. 17, n. 1, p. 1-22, jan./abr. 2019. Disponível em: <https://openurl.ebsco.com/fulltext/gcd:137139928?sid=ebsco:plink:crawler-gcd&id=ebsco:gcd:137139928&crl=f&jrnl=16795350>. Acesso em: 17 mai. 2026

ZANELLI, J. C. Processos Psicossociais, bem-estar e estresse na aposentadoria. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 12, n. 3, dez. 2012. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572012000300007&script=sci_arttext. Acesso em: 17 mai. 2026.