



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS  
CÂMPUS DE PALMAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO ACADÊMICO/PROFISSIONAL  
EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS**

**ELYVAGNA DOS SANTOS SILVA LACERDA**

**QUALIDADE DE VIDA NA GESTÃO PÚBLICA: ESTUDO DE CASO NA  
SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO TOCANTINS**

**PALMAS - TO  
2025**

**ELYVAGNA DOS SANTOS SILVA LACERDA**

**QUALIDADE DE VIDA NA GESTÃO PÚBLICA: ESTUDO DE CASO NA  
SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO TOCANTINS**

Dissertação de Mestrado apresentada no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas da Universidade Federal do Tocantins como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão de Políticas Públicas.

Área de concentração: Qualidade de Vida no Trabalho.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Suzana Gilioli da Costa Nunes.

**PALMAS-TO  
2025**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins**

---

- L131q    Lacerda, Elyvagna dos Santos Silva.  
          Qualidade de Vida na Gestão Pública: Estudo de caso na  
          Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins. / Elyvagna dos  
          Santos Silva Lacerda. – Palmas, TO, 2025.  
          171 f.
- Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal do  
          Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Pós-  
          Graduação (Mestrado) Profissional em Gestão de Políticas Públicas,  
          2025.
- Orientadora : Suzana Gilioli da Costa Nunes
1. Qualidade de Vida. 2. Qualidade de Vida no trabalho. 3. Serviço  
          Público. 4. Modelo Biopsicossocial e Organizacional - BPSO-96. I.  
          Título

**CDD 350**

---

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

**Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).**



**ELYVAGNA DOS SANTOS SILVA LACERDA**

**QUALIDADE DE VIDA NA GESTÃO PÚBLICA: ESTUDO DE CASO  
NA  
SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO TOCANTINS**

Dissertação de Mestrado apresentada no Programa de Pós-Graduação  
em Gestão de Políticas Públicas da Universidade Federal do Tocantins  
como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão de Políticas  
Públicas,  
Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Suzana Gilioli da Costa Nunes.

Data de aprovação: 30/04/2025

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Suzana Gilioli da Costa Nunes  
Orientadora, Universidade Federal do Tocantins,

Prof. Dr. Cleiton Silva Ferreira Milagres  
Membro interno, Universidade Federal do Tocantins

Profa. Dra. Helga Midori Iwamoto  
Membro interno, Universidade Federal do Tocantins

Profa. Dra. Elisabeth Aparecida Correa Menezes  
Membro externo, Universidade de Brasília



Documento assinado eletronicamente por **Helga Midori Iwamoto, Servidor(a)**, em  
20/06/2025, às 21:45, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º,  
do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Suzana Gilioli da Costa Nunes, Servidor(a)**, em 30/06/2025, às 14:27, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Elisabeth Aparecida Corrêa Menezes, Usuário Externo**, em 30/06/2025, às 14:47, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Cleiton Silva Ferreira Milagres, Servidor(a)**, em 30/06/2025, às 15:00, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufu.edu.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufu.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador 0454956 e o código CRC 8E43988A.

**Referência:** Caso responda este Ofício, indicar expressamente o Processo nº 23101.003541/2025-13

SEI nº 0454956

Ao meu pai Antônio Luis Mota da Silva *in memoriam* e minha mãe Diva dos Santos Silva, pela dedicação na minha formação pessoal e profissional.

A meu marido Rafael Borba Lacerda pelo incentivo e companheirismo.

E aos meus filhos Luiz Gustavo e Rafaela que alegam a minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pela sabedoria, força e perseverança que me concedeu. Sem fé não teria conseguido finalizar este trabalho.

Agradeço imensamente à Professora, Doutora e minha Orientadora Suzana Gilioli, pela paciência, dedicação e compromisso em me conduzir por esta jornada para que o resultado deste estudo fosse concretizado.

## RESUMO

Este estudo analisou a percepção de qualidade de vida no trabalho (QVT) entre servidores da Secretaria da Fazenda do Tocantins (Sefaz-TO), adotando uma abordagem quantitativa e exploratória. A pesquisa, baseada em estudo de caso, aplicou um questionário adaptado do Modelo Biopsicossocial e Organizacional (BPSO-96), composto por 39 itens, a uma amostra estratificada de 248 servidores (população de 1.815; margem de erro de 5%). Os resultados evidenciaram percepções multidimensionais. Na dimensão organizacional, destacaram-se como pontos positivos a imagem institucional e o tratamento igualitário, embora as rotinas administrativas tenham apresentado alta dispersão, indicando insatisfação significativa. A dimensão biológica revelou avaliação satisfatória da saúde dos colegas, mas percepção crítica quanto ao controle de riscos ergonômicos e ambientais. No âmbito psicológico, identificou-se um ambiente colaborativo, mas com médias baixas em remuneração e oportunidades de carreira, apontando para desafios estruturais. A dimensão social apresentou avaliações positivas quanto à ética nas relações interpessoais e ao financiamento para capacitação, embora oportunidades para distração e responsabilidade social tenham sido percebidas como limitadas. Por fim, a dimensão de saúde acendeu alerta em itens como dores físicas, estresse e cansaço, sugerindo desgaste físico e mental, com impacto direto na QVT. Após o procedimento analítico, concluiu-se que a melhoria da QVT na Sefaz-TO demanda intervenções integradas, incluindo: (1) revisão de políticas de carreira e remuneração; (2) programas de promoção à saúde física e mental; (3) ações preventivas em ergonomia; e (4) incentivo ao desenvolvimento profissional. Tais medidas visam alinhar o bem-estar dos servidores aos objetivos organizacionais, promovendo um ambiente de trabalho mais equitativo e sustentável.

**Palavras-chave:** Qualidade de Vida; Qualidade de Vida no trabalho; Serviço público; Modelo Biopsicossocial e Organizacional - BPSO-96.



## ABSTRACT

This study analyzed the perception of quality of work life (QWL) among employees of the Secretariat of Finance of Tocantins (Sefaz-TO), adopting a quantitative and exploratory approach. The research, based on a case study, applied a questionnaire adapted from the Biopsychosocial and Organizational Model (BPSO-96), composed of 39 items, to a stratified sample of 248 employees (population of 1,815; margin of error of 5%). The results showed multidimensional perceptions. In the organizational dimension, the institutional image and equal treatment stood out as positive points, although the administrative routines showed high dispersion, indicating significant dissatisfaction. The biological dimension revealed a satisfactory assessment of the health of colleagues, but a critical perception regarding the control of ergonomic and environmental risks. In the psychological sphere, a collaborative environment was identified, but with low averages in remuneration and career opportunities, pointing to structural challenges. The social dimension presented positive evaluations regarding ethics in interpersonal relationships and funding for training, although opportunities for distraction and social responsibility were perceived as limited. Finally, the health dimension raised alerts regarding items such as physical pain, stress, and fatigue, suggesting physical and mental exhaustion, with a direct impact on QWL. After the analytical procedure, it was concluded that improving QWL at Sefaz-TO requires integrated interventions, including: (1) review of career and remuneration policies; (2) programs to promote physical and mental health; (3) preventive actions in ergonomics; and (4) incentives for professional development. Such measures aim to align the well-being of employees with organizational objectives, promoting a more equitable and sustainable work environment.

**Key words:** Quality of life; Quality of life at work; public service; Biopsychosocial and Organizational Model - BPSO-96.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BPSO-96	Modelo Biopsicossocial e Organizacional
HRQL	<i>Health Related to Quality of Life</i>
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento
OIT	Organização Internacional do Trabalho
QV	Qualidade de Vida
QVRS	Qualidade de Vida Relacionado à Saúde
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
SEFAZ-TO	Secretaria de Estado da Fazenda do Estado do Tocantins
TQWL-42	<i>Total Quality of Work Life-42</i>
WHOQOL	<i>World Health Organization Quality of Life</i>

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES E GRÁFICOS

Figura 1 - Hierarquia de necessidades	41
Figura 2 - Matriz de Amarração	71
Figura 3 - Infográfico do Modelo Biopsicossocial e Organizacional - BPSO - 96.	73
Gráfico 1 - Caracterização dos sujeitos por gênero	78
Gráfico 2 - Caracterização dos sujeitos por nível de faixa etária	79
Gráfico 3 - Caracterização de vínculo dos sujeitos por cargo	82
Gráfico 4 - Caracterização dos sujeitos por nível de escolaridade	84
Gráfico 5 - Caracterização dos sujeitos por local de trabalho	86
Gráfico 6 - Caracterização dos sujeitos por tempo na instituição	88
Gráfico 7 - Caracterização dos sujeitos pela faixa salarial	90
Figura 4 - Infográfico da análise da dimensão dos aspectos Organizacionais	95
Gráfico 8 - Média x Dimensão dos aspectos organizacionais por questões	96
Figura 5 - Infográfico da análise da dimensão dos aspectos Biológicos	99
Gráfico 9 - Média x Dimensão dos aspectos Biológicos por questões	101
Figura 6 - Infográfico da análise da Dimensão dos Aspectos Psicológicos	105
Gráfico 10 - Média x Dimensão dos Aspectos Psicológicos por questões	106
Figura 7 - Infográfico da análise da dimensão dos aspectos Sociais	108
Gráfico 11 - Média x Dimensão dos Aspectos Sociais por questões	109
Figura 8 - Infográfico da análise da dimensão dos aspectos de Saúde	111
Gráfico 12 - Média x Dimensão dos Aspectos de Saúde por questões	112
Gráfico 13 - Indicadores BPSO-96 vs. predominância fatores higiênicos e motivacionais.	119

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 – Dimensões e variáveis do Modelo de Walton (1973)	38
Quadro 2 – Modelo de Werther e Davis	39
Quadro 3 - Nível de satisfação com os aspectos relacionados à QVT	67
Tabela 1 - Caracterização dos sujeitos por gênero	78
Tabela 2 - Caracterização dos sujeitos por faixa etária	79
Tabela 3 – Caracterização de vínculo dos sujeitos por cargo	82
Tabela 4 - Caracterização dos sujeitos por nível de escolaridade	83
Tabela 5 - Caracterização dos sujeitos por município de atuação	86
Tabela 6 - Caracterização dos sujeitos por tempo na instituição	88
Tabela 7 - Caracterização dos sujeitos pela faixa salarial	89
Quadro 4 – Dimensão dos aspectos organizacionais	91
Quadro 5 – Dimensão dos Aspectos Biológicos	97
Quadro 6 – Dimensão dos Aspectos Psicológicos	103
Quadro 7 – Dimensão dos Aspectos Sociais	107
Quadro 8 – Dimensão dos Aspectos Sociais	110
Quadro 9 - Análise das Médias e Dispersão dos Dados	114
Quadro 10 - Coeficiente de Discriminação	115
Quadro 11 - Fatores em cinco grupos principais	116
Quadro 12 - Modelo Biopsicossocial e Organizacional - BPSO-96 X Teoria dos dois fatores Higiênicos e Motivacionais de Frederick Herzberg (1959)	118
Quadro 13 - Relação de artigos selecionados	170
Quadro 14 – Descrição dos artigos sobre Qualidade de Vida no trabalho, segundo autor, país, população, objetivo, método do estudo e principais resultados	171
Quadro – 15 Abordagem metodológica dos estudos para compreender o texto dessas organizações públicas com a Qualidade de Vida no trabalho	174
Quadro 16– Quadro de Instrumento não definido	178

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
1.1 Problemática	21
1.2 Objetivos	24
1.3 Justificativa	24
1.4 estrutura do trabalho	25
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>27</b>
2.1 Qualidade de vida	27
2.2 Qualidade de vida no Trabalho	30
2.2.1 Modelos e fatores de QVT	38
2.2.2 Aspectos de motivação e produtividade que influenciam positivamente a QVT	41
2.2.3 A Qualidade de Vida no Trabalho na área de administração	45
2.2.3.1 <i>Revisão sistemática sobre QVT nas organizações públicas</i>	46
2.2.3.2 <i>Qualidade de Vida no Trabalho no contexto da gestão de pessoas</i>	54
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>59</b>
3.1 Caracterização da pesquisa	59
3.2 População e amostra	65
3.2.1 Local da pesquisa	65
3.2.2 Instrumento da pesquisa	66
3.2.3 Análise dos dados	69
3.2.4 Matriz de amarração da metodologia	70
3.3 O BPSO-96	72
3.4 Tabulação e procedimentos para a análise dos dados	74
3.5 Considerações sobre ética na pesquisa	76
<b>4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>78</b>
4.1 Variáveis demográficas	78
4.2 Análise métrica da escala de qvt com base no questionário da pesquisa - modelo biopsicossocial e organizacional - BPSO-96	91
4.2.1 Tratamento de dados, extração e análise estatística	91
4.2.2 Análise geral das médias e dispersão dos dados	114
4.2.3 Coeficiente de discriminação	115
4.3 BPSO-96 (Limongi-França, 1996) vs. Teoria dos fatores higiênicos ( Herzberg, 1959)	117
<b>5. CONCLUSÃO</b>	<b>121</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>126</b>
<b>APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO PARA A ORGANIZAÇÃO</b>	<b>136</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA - MODELO BIOPSISSOCIAL E ORGANIZACIONAL - BPSO-96.</b>	<b>138</b>
<b>APÊNDICE C - NOTA TÉCNICA</b>	<b>143</b>
<b>APRESENTAÇÃO</b>	<b>147</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>148</b>

<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>151</b>
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>152</b>
<b>4. ANÁLISE E DISCUSSÃO</b>	<b>153</b>
<b>5. RECOMENDAÇÕES PARA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE QVT</b>	<b>158</b>
5.1 Dimensão Biológica	160
5.2 Dimensão Psicológica	161
5.3 Dimensão Social	163
5.4 Dimensão Organizacional	164
5.5 Dimensão de Saúde	166
<b>6. CONCLUSÃO</b>	<b>168</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>169</b>
<b>APÊNDICE D - QUADROS DA REVISÃO SISTEMÁTICA</b>	<b>170</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O tema da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foi introduzido no cenário das organizações no início de 1950 na Inglaterra, por meio de um psicólogo chamado Eric Trist que começou a desenvolver estudos que passam a se preocupar com mudanças no ambiente de trabalho que sejam perceptíveis para a Qualidade de Vida do indivíduo. Trist e Bamforth (1951) analisam as consequências sociais e psicológicas do método *longwall* de extração de carvão, destacando como a mecanização e a reorganização do trabalho romperam o equilíbrio tradicional dos grupos de trabalho nas minas (Teodoro, 2018). Os autores descrevem como, no sistema pré-mecanizado, os mineiros atuavam em pequenos grupos autônomos baseados em pares, com tarefas integradas e relações estáveis, o que garantia coesão e satisfação pessoal. De acordo com Trist e Bamforth (1951):

A liderança e a 'supervisão' eram internas ao grupo, que possuía uma qualidade de autonomia responsável. A capacidade desses grupos de autorregular-se era uma função da integralidade de sua tarefa de trabalho, conexão essa representada em seu status contratual. Um todo tem o poder de um destacamento independente, mas uma parte requer controle externo<sup>1</sup> (Trist; Bamforth, 1951, p. 5, aspas dos autores).

O trecho supracitado destaca a importância da autonomia coletiva e da autogestão em grupos de trabalho coesos, no qual a liderança emerge organicamente da dinâmica interna, não de hierarquias impostas. A referência ao “todo” versus “parte” sugere que, quando os trabalhadores têm domínio sobre um ciclo completo de tarefas (como no sistema pré-mecanizado de mineração descrito no artigo), eles desenvolvem maior responsabilidade e eficiência, reduzindo a necessidade de supervisão externa. Com a adoção do *longwall*, no entanto, a escala ampliada, a sequência rígida de turnos e a fragmentação das tarefas levaram à perda dessa autonomia, substituindo-a por uma estrutura impessoal e desintegrada socialmente (Trist; Bamforth, 1951).

A conclusão do estudo de Trist e Bamforth (1951) aponta para a necessidade de reestruturar o método *longwall* de modo a restaurar a autonomia responsável e a integração social, sugerindo a formação de equipes multifuncionais e a flexibilização de turnos. Trist e Bamforth (1951) enfatizam que, sem tais mudanças, os custos

---

<sup>1</sup> Tradução livre do original: *Leadership and 'supervision' were internal to the group, which had a quality of responsible autonomy. The capacity of these groups for self-regulation was a function of the wholeness of their work task, this connection being represented in their contractual status. A whole has power as an independent detachment, but a part requires external control.*

humanos — como o desgaste psicológico e a rotatividade de mão de obra — continuarão a comprometer a eficiência do sistema.

Diante das contribuições de Trist e Bamforth (1951), é possível refletir sobre as consequências do trabalho e a importância de se pensar a qualidade de vida nas questões laborais. Assim, o Programa das Nações Unidas para o desenvolvimento através das Organizações das Nações Unidas (ONU) calcula e monitora desde 1975, o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), que trata de um indicador de QV que reúne dados demográficos de 188 países e territórios. O mais expressivo de tudo isso, em um cenário mundial, esse IDH houve um decréscimo no período pandêmico.

A partir da leitura do relatório da OIT (2019), pode ser compreendida a importância central do trabalho na vida humana e na sociedade. O mencionado relatório ressalta como o trabalho transcende a mera provisão de renda, influenciando diretamente a qualidade de vida e a formação da identidade e interações sociais (*Eurofound and International Labour Organization*, 2019). Para as empresas, os trabalhadores são essenciais na criação de valor e no desenvolvimento de novos produtos e serviços. Em nível de sociedade, empregos de alta qualidade geram benefícios, enquanto aqueles de baixa qualidade acarretam custos. Essa compreensão multidimensional da qualidade do trabalho e sua necessidade de aprimoramento transformou-se, portanto, em uma preocupação política reconhecida em escala global, impulsionando a busca por abordagens e estruturas de pesquisa que capturem a experiência real do trabalho, e não somente suas características descritivas.

Neste mesmo sentido, o Relatório de Desenvolvimento Humano 2021/2022, divulgado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, 2022), apontou que o Brasil caiu três posições no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), passando da 84<sup>a</sup> para a 87<sup>a</sup> posição entre 191 países. O IDH brasileiro diminuiu de 0,765 em 2020 para 0,754 em 2021. Outro fator impressionante é que em um contexto geral o Valor do Índice de Desenvolvimento Humano mundial diminuiu dois anos consecutivos, impactando negativamente no Índice de QV. Conforme o relatório da PNUD (2022, p. 6), “a pandemia de Covid-19 causou um terrível impacto nas vidas e nos meios de subsistência por todo o mundo. É mais do que um longo desvio do normal; é uma janela para uma nova realidade”. Em outros termos, a pandemia acelerou mudanças profundas, revelando fragilidades



globais e reforçando a necessidade de políticas mais resilientes para recuperar a qualidade de vida.

Nesse sentido, o Relatório de Desenvolvimento Humano (2020-2021) relaciona ainda o IDH com os aspectos que impactam diretamente na segurança, moradia, emprego, Saúde Mental e Bem-estar. No campo do trabalho, muitas instituições são concebidas e políticas implementadas com base em comportamentos específicos e motivação, que busca fortalecer o desenvolvimento humano, pois, as pessoas só são racionais quando procuram maximizar o Bem Estar individual, bem como o potencial de escolha social, mediante análise individual e público de crenças e razões, de modo que firmam sua identidade e filiação de pertencimento o meio em que vivem, exercendo a chamada Justiça Social.

Instituições globais como a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e a União Europeia (UE) demonstram um compromisso histórico com a melhoria das condições de trabalho e da qualidade do emprego. A OIT, fundada em 1919 visando mitigar a injustiça e a privação no trabalho, reafirmou em sua Declaração da Filadélfia que “o trabalho não é uma mercadoria” (OIT, 2019, p. s/p), enfatizando a necessidade de garantir a autorrealização individual e a contribuição coletiva. Diante de um cenário globalizado, a OIT lançou em 1999 a Agenda do Trabalho Decente, que visa a um consenso entre governos, trabalhadores e empregadores (*Eurofound and International Labour Organization*, 2019). O conceito de “trabalho decente” engloba aspirações que transcendem o atendimento das necessidades materiais, abrangendo produtividade, renda justa, segurança social, direitos básicos, igualdade de oportunidades, desenvolvimento pessoal e reconhecimento.

Nesse sentido, a preocupação com a qualidade do trabalho estende-se à União Europeia, na qual o aprimoramento das condições de trabalho é um objetivo político crucial, conforme expresso no Artigo 151 do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia (União Europeia, 2016). Este artigo estabelece metas como a promoção do emprego, a melhoria das condições de vida e trabalho, a proteção social e o desenvolvimento de recursos humanos. A Carta dos Direitos Fundamentais da UE, em seu Artigo 31, reforça o direito a condições de trabalho justas, seguras e dignas, incluindo limitação de horas, períodos de descanso e férias remuneradas (União Europeia, 2000). Mais recentemente, o Pilar Europeu dos Direitos Sociais, proclamado em 2017, dedicou um capítulo inteiro a condições de trabalho justas, enfatizando o direito a um ambiente de trabalho saudável, seguro e

adaptado às necessidades profissionais. A *Eurofound*, agência tripartite da UE, atua nesse contexto, auxiliando os Estados-Membros a atingir esses objetivos (*Eurofound and International Labour Organization*, 2019).

Além disso, a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável da ONU também corrobora a importância de melhores condições de trabalho, reconhecendo a ligação intrínseca entre pleno emprego, trabalho decente e erradicação da pobreza (*Eurofound and International Labour Organization*, 2019). O Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) destaca a promoção do crescimento econômico sustentável e inclusivo, emprego pleno e produtivo, e trabalho decente para todos. Em particular, a meta 8.8 enfatiza a proteção dos direitos trabalhistas e a promoção de ambientes de trabalho seguros e protegidos para todos, incluindo trabalhadores migrantes e aqueles em emprego precário (*Eurofound and International Labour Organization*, 2019). Essa preocupação global reflete as transformações significativas no mundo do trabalho nas últimas décadas, impulsionadas pela globalização, avanços tecnológicos e novas abordagens à organização do trabalho, que resultaram em maior diversidade de circunstâncias e crescente desigualdade.

Para compreender as implicações dessas mudanças e alcançar os objetivos de melhoria da qualidade do trabalho e bem-estar dos trabalhadores, são necessárias ferramentas de pesquisa capazes de monitorar as condições de trabalho ao longo do tempo (*Eurofound and International Labour Organization*, 2019). É nesse contexto que as pesquisas sobre condições de trabalho, como a *European Working Conditions Survey* (EWCS)<sup>2</sup> da *Eurofound* e as iniciativas da OIT, tornam-se cruciais. Essas pesquisas vão além da simples remuneração e horas de trabalho, abrangendo uma vasta gama de questões como ambiente físico e social, intensidade do trabalho, desenvolvimento de habilidades, perspectivas de carreira e equilíbrio entre vida profissional e pessoal (*Eurofound and International Labour Organization*, 2019). A colaboração entre *Eurofound* e OIT nesse relatório comparativo, que abrange uma significativa parcela da força de trabalho mundial, representa uma contribuição substancial ao tema, fornecendo uma visão abrangente sobre as condições de trabalho em diversas regiões e evidenciando a necessidade de uma abordagem multidimensional para a sua avaliação.

---

<sup>2</sup> Tradução livre: Inquérito Europeu sobre as Condições de Trabalho.

Ao levar a perspectiva da OIT (2019) sobre o trabalho como elemento central para a dignidade humana e o desenvolvimento social, encontramos ressonância, mas também dissonâncias nos desafios brasileiros, nos quais a precariedade laboral ainda compromete a qualidade de vida. No Brasil, só a partir da década de 1990, iniciaram-se estudos em QVT através de Limongi-França (2004) relacionado aos fatores biológicos, psicológicos, sociais e organizacionais relacionados com o ambiente de trabalho. Além da literatura brasileira sobre esse tema ainda ser carente e afetar o modo como é visto o problema e os desafios, a pandemia da COVID 19, abalou a saúde sanitária em todo o mundo (PNUD, 2022). No Brasil não foi diferente, as autoridades governamentais tiveram que lidar com a crise sanitária relacionada à saúde do indivíduo, às empresas e às instituições públicas. No campo do trabalho, isolamento social, e novas tendências de trabalho, como *home office*, trouxeram também consequências de adoecimento físico e psicológicos como Burnout (PNUD, 2022). Nesse sentido, ao abordar a temática QVT, é necessário trazer à discussão a importância da Qualidade de Vida – QV, pois no campo da ciência, são interligados a *persona* com hábitos e crenças pessoais e profissionais, já que essas crenças, associadas à ideia de desvalorização salarial tem afetado as condições do trabalho em nível nacional.

Embora o relatório DataSenado (2024) aponte que somente 16% dos trabalhadores avaliem suas condições como “boas” ou “ótimas”, a Agenda do Trabalho Decente da OIT (2019) oferece um parâmetro normativo para avanços, especialmente em eixos como renda justa e segurança no emprego. No Brasil, a dissonância entre essas diretrizes globais e a realidade é evidente. De acordo com DataSenado (2024), 67% da população identifica o baixo salário como principal obstáculo, enquanto somente 5% mencionam a jornada extensa, sugerindo que a sobrevivência material ainda se sobrepõe aos debates sobre organização temporal do trabalho.

A concepção de trabalho decente, como proposto pela OIT (2019), pressupõe equilíbrio entre produtividade e bem-estar, mas o cenário brasileiro apresenta tensões nessa equação. Apesar de 54% dos brasileiros acreditarem que a redução da jornada melhoraria a qualidade de vida, persiste o temor de que isso impacte em rendimentos, preocupação expressa por 9% dos entrevistados (DataSenado, 2024). Essa ambivalência reflete a fragilidade de um mercado de trabalho no qual a flexibilização, quando ocorre, nem sempre é acompanhada de garantias, como

observado na UE com o Pilar Europeu dos Direitos Sociais (*Eurofound and International Labour Organization*, 2019). Enquanto a Europa avança na regulação de horas extras e descanso remunerado, o Brasil ainda debate a viabilidade da semana de quatro dias sem redução salarial, evidenciando um descompasso entre aspirações globais e políticas locais (DataSenado, 2024).

Nessa mesma perspectiva, ao examinar a macro e micro dimensão do trabalho no mundo e no Brasil, entende-se que a saúde mental no trabalho, destacada pela OIT como dimensão essencial do trabalho decente, emerge como crítica no contexto brasileiro. Isto porque 45% dos trabalhadores relatam impactos negativos em seu bem-estar psicológico devido ao emprego, segundo o DataSenado (2024). Nesse sentido, no Brasil, o Instituto de Pesquisa DataSenado realizou uma pesquisa sobre jornada de trabalho e QV entre os dias 27 de março e 3 de abril de 2024, 4.330 cidadãos de 16 anos ou mais foram entrevistados por telefone, selecionados por meio de amostragem aleatória estratificada da população brasileira. A avaliação geral sobre a QV em uma escala de 1 a 100, o percentual é de 48% (classificação regular). Atualmente, a jornada de trabalho na iniciativa privada é de 44 horas semanais e no setor público de 40 horas semanais. A pesquisa traz a correlação do impacto negativo da longa jornada de trabalho com a QV, bem como outras variantes importantes.

Além disso, como já mencionado, nos anos de 2020 e 2021, o mundo passou por uma pandemia severa que impactou as áreas da saúde, economia, emprego e renda, segurança, dentre outros (PNUD, 2022). De fato, é possível mensurar a QV ao indicador desenvolvimento humano, tendo como foco o bem-estar do ser humano. Esse dado se alinha às preocupações da Agenda 2030 da ONU, que vincula condições laborais dignas à erradicação da pobreza (ODS 8). No entanto, a persistência de modelos rígidos (83% dos trabalhadores atuam presencialmente e 77% cumprem jornadas de oito horas ou mais) mostra haver lentidão na adoção de práticas que harmonizem produtividade e saúde, como preconizam a UE e a OIT. Além disso, a tecnologia, embora reconhecida por 71% dos brasileiros como fator de melhoria, ainda não se traduz em ampla flexibilização, mantendo o país distante de padrões internacionais de conciliação vida-trabalho (DataSenado, 2024).

Ao observar essa perspectiva do trabalho e da qualidade de vida, compreende-se que a desigualdade na experiência do trabalho no Brasil também ecoa as disparidades apontadas pela Eurofound e OIT (2019) em contextos globais.

Enquanto trabalhadores formais demonstram maior otimismo com redução de jornada, autônomos e informais veem a medida com reticência, temendo perda de renda. Essa fragmentação reflete a heterogeneidade do mercado laboral brasileiro, no qual somente 20% têm vínculos estáveis com empresas ou instituições (DataSenado, 2024). Assim, a falta de universalidade em direitos básicos (como limitação de horas e férias remuneradas, assegurados na Carta da UE) aprofunda vulnerabilidades, especialmente para mulheres, jovens e trabalhadores periféricos, grupos que enfrentam maiores dificuldades para conciliar trabalho e vida pessoal (45% dos entrevistados).

Por fim, a necessidade de métricas multidimensionais, como defendido pela OIT e *Eurofound*, é urgente no Brasil. O DataSenado (2024) avança ao incorporar percepções sobre saúde mental, deslocamento e valorização profissional, mas ainda falta integração com indicadores de formalização e proteção social. Se a UE e a OIT orientam-se por pesquisas como a EWCS, que monitoram condições laborais em profundidade, o Brasil carece de sistemas contínuos que articulem dados quantitativos e qualitativos. Superar essa lacuna é fundamental para alinhar as políticas nacionais aos compromissos globais, transformando o trabalho não somente em fonte de renda, mas em eixo de realização humana e equidade social, princípios centrais do trabalho decente.

Já no Tocantins, o lançamento do Programa de Bem-Estar do Profissional da Educação (ProBem) pelo Governo do Tocantins representa um avanço significativo na promoção da qualidade de vida no trabalho (QVT) no setor público, especialmente no âmbito educacional (Tocantins, 2024). Ao estruturar a política em três eixos principais — bem-estar profissional, valorização dos servidores e condições de trabalho integradas às necessidades biopsicossociais —, o estado pretende demonstrar um compromisso pioneiro com a saúde integral dos educadores (Tocantins, 2024). Iniciativas como acolhimento emocional, serviços de saúde no local de trabalho e palestras sobre liderança refletem uma abordagem holística, alinhada às demandas pós-pandemia (PNUD, 2022) por ambientes laborais mais humanos e sustentáveis. Essa política não somente reconhece o papel estratégico dos professores na sociedade, mas também estabelece um modelo replicável para outras esferas governamentais, destacando-se como uma resposta inovadora aos desafios de absenteísmo, desgaste emocional e baixa retenção de talentos no serviço público (Tocantins, 2024). A atenção do Tocantins à QVT na

educação é crucial para o fortalecimento do sistema educacional como um todo. Ao priorizar o bem-estar dos profissionais, o estado cria condições para que professores e gestores desempenhem suas funções com maior motivação e eficiência, impactando diretamente a qualidade do ensino oferecido aos estudantes (Tocantins, 2024).

Diante dessa perspectiva, compreende-se que o trabalho, enquanto elemento central para a dignidade humana e o desenvolvimento social (OIT, 2019), apresenta desafios e avanços em diferentes escalas. Globalmente, instituições como a OIT e a UE defendem o trabalho decente, com ênfase em condições justas, saúde mental e equilíbrio vida-trabalho (*Eurofound*; ILO, 2019). No Brasil, porém, persistem disparidades: baixos salários e jornadas extensas predominam (DataSenado, 2024), enquanto a flexibilização esbarra em precariedade laboral. O Tocantins emerge como um caso promissor com o ProBem (2024), programa pioneiro que integra bem-estar, valorização profissional e saúde integral na educação, alinhando-se parcialmente às diretrizes globais, apesar de ter muito ainda que desenvolver acerca da QVT. Embora o país ainda enfrente lacunas na implementação de políticas multidimensionais, iniciativas como essa demonstram que é possível conciliar produtividade com qualidade de vida, desde que haja vontade política e adaptação às realidades locais, um caminho essencial para transformar o trabalho em ferramenta de realização humana e equidade social. Após essas considerações iniciais, passa-se à seção seguinte.

## **1.1 Problemática**

A problemática da pesquisa sobre QVT na SEFAZ-TO se desdobra em várias vertentes cruciais para a compreensão e melhoria do ambiente organizacional. Primeiramente, destaca-se a necessidade de compreender como a percepção dos servidores sobre sua Qualidade de Vida influencia diretamente sua satisfação e, por consequência, o desempenho da instituição. Isso implica em entender quais aspectos do ambiente de trabalho são mais significativos para os colaboradores, como o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, as oportunidades de crescimento e desenvolvimento, além da satisfação com as condições laborais.

Além disso, é fundamental analisar os fatores organizacionais que moldam essa percepção. A dinâmica institucional, incluindo políticas de recursos humanos e

práticas de gestão, desempenha um papel crucial na determinação da Qualidade de Vida no trabalho. Compreender como esses fatores impactam a percepção dos servidores pode fornecer insights valiosos para a implementação de políticas mais eficazes e adaptadas às necessidades dos colaboradores. Outro ponto essencial é a identificação dos desafios enfrentados pelos servidores no ambiente de trabalho. Questões como relações interpessoais, carga de trabalho e reconhecimento profissional podem afetar significativamente a Qualidade de Vida e, conseqüentemente, a eficiência organizacional. Abordar esses desafios requer uma compreensão aprofundada de suas causas e potenciais soluções, visando criar um ambiente de trabalho mais saudável e satisfatório.

Por fim, é crucial examinar a relação entre percepção de QVT e eficiência organizacional. Entender como o bem-estar dos colaboradores influencia sua motivação e desempenho pode destacar a importância de investir em políticas e práticas que promovam um ambiente de trabalho saudável. Isso implica avaliar se melhorias na QVT têm o potencial de aumentar a produtividade e o comprometimento da equipe, reforçando a necessidade de intervenções direcionadas para promover o bem-estar e a eficiência no ambiente de trabalho da SEFAZ-TO. Em resumo, a pesquisa sobre QVT na SEFAZ-TO enfrenta o desafio de entender a percepção dos servidores, identificar fatores organizacionais e desafios específicos, e propor intervenções eficazes para promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Diante de tal contexto, o problema de pesquisa desta dissertação será: Qual a percepção dos servidores da SEFAZ-TO sobre a sua QVT?

Estudos realizados pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento (OCDE, 2016) demonstram um aspecto importante do equilíbrio de vida e trabalho que está relacionado ao tempo em que as pessoas passam no emprego, cumprindo longas horas de trabalho que podem prejudicar a saúde desse trabalhador. O México, por exemplo, é considerado o País com a maior proporção de pessoas que trabalham durante horas mais longas, com 27%, seguido pela Turquia com 25%, e a Colômbia aproximada aos 24% dos empregados. A OCDE (2016) aborda a qualidade de vida no trabalho principalmente por meio do estudo “*OECD Better Life Index*”, que analisa dimensões do bem-estar, incluindo trabalho, com base nas preferências de usuários de diversos países (OCDE, 2016). Este é o principal estudo da OCDE (2016) que trata da qualidade de vida no trabalho, considera fatores como equilíbrio entre vida profissional e pessoal, satisfação no emprego e condições de

trabalho.

O referido índice mostra que a importância atribuída à Qualidade de Vida no Trabalho varia conforme idade, gênero e região, refletindo diferentes prioridades culturais e sociais (Balestra; Boarini; Tosetto, 2018). O estudo de Balestra, Boarini e Tosetto (2018) analisa as preferências de bem-estar da população com base nas respostas de usuários do *OECD Better Life Index*. Os resultados demonstram que saúde, satisfação com a vida e educação emergem como as prioridades mais consistentes entre os participantes de 180 países, independentemente de nível socioeconômico ou região geográfica (Balestra; Boarini; Tosetto, 2018). Contudo, os autores identificam variações significativas, a saber, países mais ricos tendem a valorizar meio ambiente e engajamento cívico, enquanto nações em desenvolvimento priorizam emprego e renda. A pesquisa destaca ainda que gênero e idade influenciam as escolhas, isto é, mulheres dão mais peso ao equilíbrio vida-trabalho, e idosos à segurança pessoal. Nesse sentido, essa concepção reforça a necessidade de políticas públicas adaptadas a contextos específicos.

Ademais, a metodologia de Balestra, Boarini e Tosetto (2018) combina análise estatística de mais de 60 mil respostas ao BLI com modelagem econométrica, evidenciando a subjetividade do bem-estar e a importância de ir além do PIB para medir progresso social. Os autores argumentam que a diversidade de prioridades desafia a noção de um “modelo único” de desenvolvimento, defendendo abordagens multidimensionais (como o BLI) para capturar complexidades culturais e individuais. Essa perspectiva alinha-se a frameworks globais como os ODS da ONU, que integram dimensões materiais e imateriais do bem-estar. O artigo conclui que, embora certas necessidades sejam universais (como saúde), políticas eficazes devem considerar heterogeneidade de valores para promover qualidade de vida de forma inclusiva.

Portanto, diante dessas considerações sobre QVT, compreende-se que a análise da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na SEFAZ-TO demanda uma abordagem de diferentes perspectivas, partindo da pergunta central já mencionada para desdobrar questões complementares que aprofundem a investigação, a saber, quais dimensões da QVT (equilíbrio vida-trabalho, condições laborais, reconhecimento) são mais críticas para os servidores? Como as políticas institucionais e a dinâmica organizacional moldam essa percepção? Que desafios específicos (ex.: carga horária, relações hierárquicas) impactam negativamente o



bem-estar? Ainda, é preciso explorar como a QVT se relaciona com a eficiência organizacional, e que intervenções poderiam transformar essa correlação em ganhos concretos. Essas e outras indagações que podem surgir ao longo de nosso percurso ecoam os achados de Balestra *et al.* (2018) e da OCDE (2016), os quais destacam a subjetividade do bem-estar e a necessidade de políticas adaptadas a contextos locais, no caso da SEFAZ-TO, um ambiente público com particularidades socioinstitucionais. Dessa forma, o estudo não somente mapeará percepções, mas identificará alavancas para ações estratégicas, alinhando evidências globais sobre QVT às realidades específicas da administração pública tocantinense.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar a percepção dos servidores da SEFAZ-TO sobre a sua QVT.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar as percepções sobre QVT entre os servidores pesquisados;
- Analisar o perfil dos servidores com as variáveis do cargo, sexo, escolaridade, tempo de serviço e remuneração;
- Identificar os fatores organizacionais que influenciam a percepção de QVT dos servidores e sua relação com o Desempenho Organizacional.
- Construir uma Nota Técnica com recomendações específicas para potencializar as ações de QVT na instituição.

## **1.3 Justificativa**

Considerando que o objeto de estudo foi aplicado em uma instituição pública que presta serviço à sociedade e que tem como visão “ser uma instituição reconhecida pelo cidadão por sua excelência na gestão tributária e contábil e na qualidade do atendimento” (Tocantins, 2024). Compreende-se que para o alcance dessa visão a instituição necessita do comprometimento organizacional dos

servidores a fim de melhorar os serviços com qualidade e eficiência para a sociedade.

Contudo, a pesquisa se justifica, a priori, pela ausência de dados relevantes na SEFAZ-TO que detectem o nível de satisfação ou de insatisfação dos servidores que impacta na motivação e na produtividade, além disso, dificulta a gestão na tomada de decisão de priorizar programas e projetos que efetivamente são primordiais no planejamento estratégico da SEFAZ-TO. Ao lançar mão desses dados, espera-se que se possa melhorar as condições de trabalho, o ambiente organizacional, a satisfação interna e motivação dos servidores. Pretende-se também alavancar a produtividade, o engajamento e comprometimento desse público interno, para qualificar a prestação de serviços à sociedade. Haja vista que o resultado dessa pesquisa poderá contribuir positivamente na formulação de políticas, projetos e governança de gestão de pessoas.

Portanto, para o campo acadêmico, os estudos sobre QVT percorrem o âmbito da gestão pública, administração, sociologia, psicologia e saúde ocupacional, sendo fundamentais para o avanço da ciência, porquanto permitem uma compreensão aprofundada das relações entre o bem-estar dos trabalhadores e a produtividade acadêmica e organizacional. A academia tem avançado em pesquisas científicas sobre QVT com inovação de teorias, modelos e metodologias que contribuem com a elaboração de novos indicadores, técnicas de mensuração e abordagens interdisciplinares. Além da formulação de estratégias baseadas em evidências, fortalecendo a ciência ao garantir que os pesquisadores e trabalhadores acadêmicos tenham condições adequadas para desenvolver estudos científicos e tecnológicos avançados.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

Diante desse percurso almejado, a pesquisa se organiza em seções distintas que exploram diferentes elementos do estudo. O primeiro capítulo introduz o tema da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), contextualizando sua relevância e a posição da investigação neste campo a partir de uma macro dimensão (mundo) para alcançar a compreensão da micro dimensão (SEFAZ-TO). O segundo segmento, denominado de “Referencial Teórico”, revisa os fundamentos conceituais e teóricos que embasam a análise, estabelecendo um arcabouço conceitual robusto. A terceira

parte, a saber, “Procedimentos Metodológicos” detalha os procedimentos metodológicos adotados para a obtenção e exame das informações.

O quarto bloco, central na estrutura, expõe e debate os achados referentes à compreensão dos funcionários públicos sobre a QVT. Por último, a seção “Conclusão” sintetiza as descobertas mais significativas e apresenta reflexões conclusivas sobre o trabalho realizado. Na seção seguinte, serão tecidas considerações teóricas sobre os conceitos de qualidade de vida, qualidade de vida no trabalho, seus modelos e fatores, seus aspectos de motivação e produtividade, a QVT na área da administração, uma revisão sistemática sobre o QVT nas organizações públicas, bem como a QVT no contexto de gestão de pessoas. Disto isso, passa-se a seção de referencial teórico.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Qualidade de vida

O entendimento sobre qualidade de vida (QV) envolve uma perspectiva multidimensional, abarcando aspectos como saúde física, equilíbrio emocional, independência pessoal, situação habitacional, relações interpessoais e fatores socioeconômicos mais amplos (Rodrigues *et al.*, 2020). Nesse sentido, a sistematização da avaliação da QV teve origem nos anos 1960, período marcado por transformações na sociedade e pela evolução dos paradigmas de saúde pública, uma vez que, de acordo com Verdugo *et al.* (2023, p.1) “a mudança social é construída sobre paradigmas e modelos”<sup>3</sup>. Durante esse período, as pesquisas concentravam-se em estabelecer parâmetros objetivos para mensurar a QV, com o propósito de amenizar desconfortos, otimizar o desempenho cotidiano, estimular vínculos sociais positivos e ampliar a capacidade de autodeterminação dos indivíduos. Nesse sentido, de acordo com Rodrigues *et al.* (2020):

Qualidade de vida é um conceito cujo significado todos os indivíduos parecem conhecer, mas não conseguem defini-lo especificamente. Um aspecto que contribui para essa luta advém do fato de ela estar ancorada em múltiplos aspectos da vida individual, como saúde, segurança pessoal e lazer, bem como em outros fatores relacionados à saúde. (Rodrigues *et al.*, 2020, p. 3)<sup>4</sup>.

A partir do exame do trecho supracitado, compreende-se que o conceito de QV apresenta um paradoxo interessante. Isto é, embora seja uma noção aparentemente intuitiva e universalmente reconhecida, sua definição precisa escapar a uma formulação objetiva. Rodrigues *et al.* (2020) sugerem que essa dificuldade conceitual surge precisamente porque a qualidade de vida não é um constructo unidimensional, mas sim uma teia complexa que entrelaça diversas perspectivas subjetivas da existência humana. De outro modo, tanto a QV quanto a QVT, o qual será descrito na seção seguinte, são constituídos por discursos. Isto é, de acordo com Dourado e Carvalho (2007, p. 4) “o uso da linguagem como prática social é um

---

<sup>3</sup> Tradução livre do original: “*Social change is built on paradigms and models*” (Verdugo *et al.*, 2023, p.1).

<sup>4</sup> Tradução livre do original: *Quality of life is a concept of which all individuals seem to know the meaning but are unable to specifically defines it. One aspect that contributes to this struggle arises from the fact that it is anchored in multiple aspects of individual lives such as health, personal safety, and leisure, as well as in others health-related factors.*

modo de ação historicamente situado, que além de ser construído socialmente também é constitutivo de identidades sociais”. Nesse sentido, a percepção de qualidade de vida (QV) varia significativamente entre os indivíduos, embora geralmente envolva aspectos como saúde física e mental, expectativa de vida, realização profissional, condições financeiras, tempo para atividades recreativas, vínculos familiares, energia vital, experiências prazerosas e dimensões espirituais.

Em sua essência mais abrangente, a QV está intrinsecamente conectada com valores fundamentais como respeito à dignidade da pessoa, condições de bem-estar geral, padrões de vida adotados e uma sensação global de contentamento com a própria existência e, portanto, varia sua significação a partir de contextos distintos. Nessa mesma direção epistemológica, Lombardi *et al.* (2024, p. 1) afirma que “A influência do contexto na conceptualização, mensuração e aplicação do conceito de qualidade de vida foi reconhecida nos princípios contidos no Documento de Consenso sobre Qualidade de Vida”<sup>5</sup>, originalmente publicado em 2002 e validado em 2004. Nessa mesma perspectiva, Gimenes (2013, p. 292) argumenta que “apesar ou justamente em decorrência de sua ampla dispersão discursiva, o termo qualidade de vida apresenta grande indeterminação em seu significado. Aparentemente, essa própria indeterminação beneficia sua utilização difusa”. Assim, quando Limongi-França (2004, p.42) afirma haver “íntima correlação entre melhoria da Qualidade de Vida das Pessoas e Estilo de Vida dentro e fora da organização”, esse aspecto já é um efeito desses discursos. Essa afirmação traz para o campo da discussão sobre os possíveis impactos na excelência e na produtividade dos indivíduos no cotidiano do trabalho.

Nesse mesmo sentido, Nahas (2017) assevera que o entendimento sobre a QV é diferente de pessoa para pessoa, e que essa percepção tende a mudar ao longo da vida de cada um. Em parte, Gimenes (2013, p. 293) responde esse fenômeno social ao afirmar que “esse potencial articulador e discursivo que a expressão qualidade de vida adquiriu contemporaneamente não surgiu do nada”. Isto é, houve processos discursivos historicamente marcados que construiu o consenso, a definição coletiva. De outro modo, “foi composto mediante complexos

---

<sup>5</sup> Tradução livre do original: *The influence of context on the conceptualization, measurement, and application of the quality of life concept was acknowledged in the principles contained within the original Quality of Life Consensus Document.*

processos, ocorridos simultaneamente em distintos níveis, por meio dos quais ela foi imbuída de sentidos e se generalizou” (Gimenes, 2013, p. 293).

Por essa razão, segundo Nahas (2017), existe consenso quando se considera a QV norteada por um conjunto de fatores que diferenciam o cotidiano do ser humano, como saúde, longevidade, satisfação no trabalho, salário, lazer, relações familiares, disposição, prazer e até espiritualidade. Diante disso, entende-se que existem duas dimensões da qualidade de vida, a saber, as processuais e as subjetivas (Gimenes, 2013). Por essa razão, a concepção da QV tem se expandido para além dos modelos estáticos, como o hedonismo ou a mera satisfação de desejos. Há uma crescente valorização de abordagens processuais, que entendem a qualidade de vida como um percurso dinâmico.

Essa perspectiva enfatiza a busca contínua por objetivos e a capacidade de adaptação dos indivíduos diante das adversidades, como apontado por Nolan e Sharpe (2023). Os mencionados autores destacam que o modelo de Avaliação da Qualidade de Vida Relacionada à Saúde (HRQL) baseia-se em “estados”, com três dimensões centrais: bem-estar hedônico (prazer e ausência de sofrimento), bem-estar eudaimônico (realização e propósito de vida) e satisfação de desejos (atendimento de expectativas). Essa mudança de paradigma reconhece a complexidade da experiência humana, cujo bem-estar não é um estado final a ser atingido, mas sim uma jornada constante de enfrentamento e superação, moldada pelas experiências e reações ao longo da vida (Nolan; Sharpe, 2023).

Portanto, torna-se um conceito complexo, relativo e de consenso variado em relação ao seu conceito. Segundo Nolan (2024, p. 2) “os itens do questionário que compõem as avaliações de QVRS refletem uma mistura eclética de características de teorias fundamentais de bem-estar”<sup>6</sup>. Por isso, não é difícil encontrar a falta de consenso. De acordo com Pazos-García *et al.* (2025, p. 2), “apesar dessa falta de consenso em termos de conceituação, a qualidade de vida tem sido uma forte preocupação para diversos stakeholders territoriais (ou unidades de análise); entre outros, países”<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Tradução livre do original: *the questionnaire items that comprise HRQOL assessments reflect an eclectic mix of features from fundamental theories of well-being*

<sup>7</sup> Tradução livre: *espite this lack of consensus in terms of conceptualization, QoL has been a strong concern for multiple territorial stakeholders (or units of analysis); among others, countries.*

Diante dessa constatação, entende-se que fatores específicos da vida como satisfação e os campos subjetivos (Gimenes, 2013), como o turismo, a economia, as novas tecnologias, bem como a percepção desses campos são fulcrais no exame da qualidade de vida. Tanto Pazos-García *et al.* (2025), quanto Santos-Júnior *et al.* (2020) acreditam que qualidade de vida é um conceito complexo, multidimensional e transdisciplinar, que desde a década de 1960 tem sido amplamente debatido por diferentes disciplinas. Nesse sentido, cada contexto é diferente e para compreender tal conceito intrincado, primeiramente é preciso considerar que a participação social e integração de abordagens objetivas e subjetivas tornam-se um padrão para a compreensão e promoção da Qualidade de Vida, exigindo modelos flexíveis, sensíveis às necessidades de cada indivíduo, mas também respeitando as necessidades coletivas da sociedade (Pazos-García *et al.*, 2025; Santos-Júnior *et al.*, 2020).

Diante dessas considerações, foi possível compreender que a qualidade de vida (QV) é um conceito multidimensional por abranger noções objetivas e subjetivas da existência humana (Gimenes, 2013), incluindo saúde física e mental, condições socioeconômicas, relações interpessoais e bem-estar emocional (Rodrigues *et al.*, 2020). Embora seja uma noção intuitiva, sua definição é desafiadora devido à sua natureza multidimensional e à variação individual na percepção do que constitui uma vida de qualidade (Nahas, 2017). A evolução do entendimento sobre QV passou de modelos estáticos, focados em satisfação imediata, para abordagens dinâmicas que valorizam a adaptação e a busca contínua por objetivos (Nolan; Sharpe, 2023). Além disso, a QV é influenciada por contextos específicos, como trabalho, lazer e espiritualidade, exigindo uma avaliação que integre perspectivas individuais e coletivas (Pazos-García *et al.*, 2025; Santos-Júnior *et al.*, 2020). A participação social e a combinação de indicadores objetivos e subjetivos são essenciais para uma compreensão abrangente e para a promoção efetiva da qualidade de vida em diferentes cenários. Esse conceito auxiliará no entendimento da noção de QVT, disposta na seção seguinte.

## **2.2 Qualidade de vida no trabalho**

Como foi possível perceber na seção anterior, a QV torna-se uma noção transdisciplinar e multidimensional. Assim como a QVT com aspectos que englobam

diversas perspectivas do ambiente laboral e do bem-estar dos trabalhadores. Segundo Walton (1973, p. 17), “a qualidade do desafio imediato do trabalho não só afeta a satisfação atual no trabalho, como também compensa a tendência à obsolescência das habilidades<sup>8</sup>”. Em outros termos, quando analisamos especificamente a correlação entre a qualidade do desafio imediato no trabalho e outros fatores, observamos que: a) ela atua como um catalisador para a satisfação profissional no presente, ao mesmo tempo em que b); funciona como um mecanismo protetor contra a desatualização de competências. Essa dualidade de efeitos ilustra como elementos aparentemente distintos do ambiente laboral mantêm conexões profundas e multidirecionais (Walton, 1973).

Ademais, a satisfação no trabalho, por sua vez, tende a reforçar o engajamento com novos desafios, criando um ciclo virtuoso de desenvolvimento profissional. Paralelamente, a manutenção de habilidades atualizadas amplia a capacidade de enfrentar desafios complexos, demonstrando como essas variáveis se retroalimentam em um sistema de causalidade recíproca que ultrapassa relações lineares simples (Walton, 1973). Dessa forma, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) abrange as condições que permitem aos colaboradores atender não somente suas necessidades fundamentais no ambiente laboral, mas também desenvolver plenamente suas capacidades individuais e crescimento na carreira.

Por essa razão, assim como menciona Walton (1973), a concepção de QVT vai além da simples remuneração ou vantagens materiais, incorporando elementos como: a harmonia entre vida profissional e privada, as características do espaço físico e do clima organizacional, a qualidade das interações entre colegas e líderes, além da valorização do desempenho e contribuições profissionais. Na visão de Hackman e Oldham (1974), o reconhecimento profissional também é fundamental para a QVT. A falta de reconhecimento e recompensa adequados pelo trabalho realizado pode levar à desmotivação e insatisfação dos funcionários, afetando sua QVT (*ibid.*).

Nessa mesma perspectiva, Nadler e Lawler (1983), identificaram duas condições presentes nas experiências bem-sucedidas: o foco dos programas QVT no indivíduo e na produção de sentimentos positivos no trabalho, e não somente em formas deste indivíduo trabalhar melhor. Eles também destacam que para colocar

---

<sup>8</sup> Tradução livre do original: the quality of the immediate work challenge not only affects current job satisfaction but also offsets the tendency toward skill obsolescence (Walton, 1973, p. 17).



em prática a QVT, é preciso compreender o que seria de fato esta noção. De acordo com Nadler e Lawler (1983), há um modismo na conceituação de qualidade de vida no trabalho, complicando mais ainda a verdadeira essência desse conceito. Os autores destacam que um antídoto para o modismo, neste caso, seria uma avaliação e definição claras de QVT, ou seja, “uma compreensão sóbria do que é, o que pode ser feito, o que pode ser esperado e em que condições se poderia realmente esperar que os esforços de QVT tivessem sucesso” (Nadler; Lawler, 1983, p. 20).

Além disso, os autores ainda destacam o papel da coletividade nos processos e procedimentos organizacionais. Portanto, de acordo com Nadler e Lawler (1983), a participação dos trabalhadores no processo de tomada das decisões organizacionais é essencial para que a QVT se desenvolva. Para atender esta dupla condição, os programas de QVT mais bem-sucedidos previam a participação do trabalhador na resolução de problemas, a reestruturação do trabalho, inovação no sistema de recompensas e melhoria no ambiente de trabalho. Além disso, Quick e Tetrick (2003), elencaram aspectos emocionais, como ansiedade, depressão e estresse, como importantes indicadores da Qualidade de Vida no trabalho. Por essa razão, de modo geral, QVT está intimamente associada à QV, uma vez que “o conceito de QV está ligado ao conceito de saúde e reflete a conjuntura social, econômica, política e cultural de uma comunidade” (Teodoro, 2018, p. 39). Assim, ambientes de trabalho estressantes ou desafiadores emocionalmente podem comprometer o bem-estar psicológico dos trabalhadores e sua satisfação com o trabalho.

Diante dessas duas percepções entre QV e QVT, entende-se que a relação entre Qualidade de Vida (QV) e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) apresenta nuances importantes que distinguem esses conceitos inter-relacionados. Teodoro (2018, p. 46) destaca que algumas iniciativas de resolução de conflitos participativas, “reestruturação do trabalho, sistemas de recompensas inovadoras e a melhora do ambiente de trabalho podem ser consideradas tipos de atividades que se encaixam na definição de QVT”. Ou seja, enquanto a QV abrange dimensões mais amplas da existência humana (como saúde, relações sociais e bem-estar espiritual), a QVT focaliza especificamente o ambiente laboral e suas repercussões na vida do trabalhador (Rodrigues *et al.*, 2020; Walton, 1973).

Além disso, entende-se que se a QV compreende aspectos universais do bem-estar, a QVT está intrinsecamente ligada a fatores organizacionais como desafios profissionais, reconhecimento e equilíbrio trabalho-vida pessoal (Hackman;

Oldham, 1974). De acordo com Teodoro (2018, p. 47), “por meio desta nova conceituação de QVT é essencial uma nova estrutura de fatores padronizados e um instrumento de medição associado a estes fatores”. Portanto, pode ser dito que a complexidade da QV, com sua natureza multidimensional e subjetiva, reflete-se na QVT, porém esta última possui condicionantes específicas como políticas de gestão, clima organizacional e estrutura de carreira (Nadler; Lawler, 1983).

Por fim, compreende-se que ambos os conceitos compartilham a característica processual — evoluindo de visões estáticas para dinâmicas (Nolan; Sharpe, 2023). No entanto, a QVT adiciona camadas de complexidade ao incorporar as relações de poder e os sistemas de recompensa típicos do mundo do trabalho. Assim, essa distinção é crucial para intervenções organizacionais eficazes, pois enquanto a QV pode ser promovida por políticas sociais amplas, a QVT demanda ações específicas no âmbito das relações laborais e da gestão de pessoas. Nesse mesmo sentido, Limongi-França (2004) traz uma correlação entre a QV que ajuda a compreender essa relação com a QVT, demonstrando que elas estão inter-relacionadas: “qualidade de Vida é a busca contínua da melhoria dos processos de trabalho, os quais precisam ser construídos não só para incorporar as novas tecnologias como para aproveitar o potencial humano, individual e em equipe” (Limongi-França, 2004, p.42).

Conforme o trecho supracitado, QV e QVT representam dois eixos complementares do desenvolvimento humano e organizacional. Enquanto a QV abrange o bem-estar integral do indivíduo em todas as esferas da vida, a QVT focaliza especificamente como o ambiente laboral contribui para essa realização pessoal (Limongi-França, 2004). A QVT, como parte integrante da QV, materializa-se através da otimização dos processos de trabalho, da integração harmoniosa entre tecnologia e potencial humano, e da construção de ambientes organizacionais que promovam tanto a eficiência operacional quanto a realização profissional.

Além disso, Limongi-França, (2004) contribuiu para a QVT com vários princípios, procedimentos e modelos de questionários. Um deles foi o Modelo de Biopsicossocial e Organizacional - BPSO-96 que permitiu uma abordagem integrada em relação ao impacto do trabalho na saúde física e mental dos servidores públicos, bem como suas relações interpessoais e o ambiente de trabalho. Desta forma, o BPSO-96 tem evidenciadas suas qualidades de utilidade e confiabilidade. De acordo com Limongi-França (2004, p. 22) “existe uma nova realidade social: aumento da

expectativa de vida, maior tempo de vida trabalhando em atividades produtivas [...]. A maioria dessas exigências é de natureza psicossocial”. Nesse sentido, essa afirmativa responde à questão da autora de que no cenário marcado pela “exuberância tecnológica”, a QVT é uma necessidade (Limongi-França, 2004).

Os estudos com adaptação do modelo BPSO-96 de Qualidade de Vida no trabalho a profissionais do gênero feminino do estudioso Brito *et al.* (2015) analisou a percepção de trabalhadoras em relação aos indicadores do BPSO-96. Os resultados comprovaram que a formação dos fatores diferiu do previsto originalmente, possivelmente devido a mudanças sociais e organizacionais. E mais tarde em sua tese de doutorado, Brito *et al* (2018) foi proposto um modelo que integra com o BPSO-96 no campo da espiritualidade no trabalho e dos fatores psicossociais relacionados ao estresse, visando analisar os antecedentes contextuais do engajamento no trabalho. O resultado dessa pesquisa confirmou que a satisfação com a abordagem BPSO+E reduz riscos psicossociais associados ao estresse e impacta positivamente o engajamento no trabalho.

No campo científico, os psicólogos Hackman e Oldham (1974) desempenharam um papel pioneiro ao conduzir pesquisas sobre o significado do trabalho e sua relação com a Qualidade de Vida. Hackman e Oldham (1974) asseveraram que a falta de produtividade organizacional e a alienação do trabalho são aspectos lamentáveis que conduzem a qualidade de vida no trabalho a péssimas condições. Os autores afirmam haver uma série de razões para esta lamentável situação. “Algumas delas têm a ver com a adequação das teorias existentes sobre como os empregos afetam as pessoas, outras derivam de dificuldades metodológicas na condução de experimentos de redesenho de empregos em organizações em andamento”<sup>9</sup>. (Hackman; Oldham, 1974, p. 5) Nesse contexto, para os autores, a QVT está relacionada às características específicas e mensuráveis das tarefas dentro do contexto organizacional. Assim, os programas de QVT são expressamente importantes para as organizações que buscam a satisfação dos funcionários, altamente motivados com capacidade de produzirem além do esperado. Pois através da QVT os funcionários são contemplados com inúmeros benefícios, como: recompensas, reconhecimento, valorização, e geram ganhos para

---

<sup>9</sup> Tradução livre do original: Some of them have to do with the adequacy of existing theories about how jobs affect people others derive from methodological difficulties in carrying out job redesign experiments in on-going, organizations.

a organização além da redução de custos, com rotatividade, absenteísmos, saúde entre outros prejuízos indescritíveis e imensuráveis (Hackman; Oldham 1974). No locus específico deste estudo, a SEFAZ-TO instituiu a sua Política de Qualidade de Vida no Trabalho pela “Portaria SEFAZ nº 711, 2022” (Diário Oficial do Estado do Tocantins, 2023, p. 25), que trata dos princípios e fundamentos, diretrizes e eixos temáticos para execução das ações de QVT.

Nesse sentido, as pessoas têm um papel essencial na realização dos objetivos das organizações, independentemente do contexto em tempos de globalização. De acordo com Hackman e Oldham (1974), a importância atribuída à mão de obra no mercado de trabalho é destacada, e cada situação demanda abordagens específicas. Diante desse cenário, a busca por condições laborais melhores tem impulsionado a reavaliação das iniciativas voltadas para a QVT, visando garantir a motivação e o bem-estar no ambiente corporativo e, consequentemente, promover melhorias nos procedimentos organizacionais.

Ao fazer um paralelo acerca da QVT na década de 1970, o professor norte-americano Louis Davis, de Los Angeles, EUA, também se utilizou da expressão QVT ao estender um projeto sobre delineamento de cargos. Para Davis (1977), a QVT concentra-se no bem-estar geral e na saúde dos trabalhadores nas atividades. Conforme o esse autor, o conceito de QVT “referia-se à qualidade do relacionamento entre o trabalhador e seu ambiente de trabalho na totalidade e pretendia enfatizar a dimensão humana tão frequentemente esquecida entre os fatores técnicos e econômicos no design do trabalho”<sup>10</sup> (Davis, 1977, p. 53).

Por sua vez, Walton (1973) foi o pioneiro nos Estados Unidos ao iniciar uma linha de pesquisa sobre a satisfação em QVT, através da análise sob a ótica organizacional. De acordo com Walton (1973, p. 11) “A insatisfação com a vida profissional é um problema que afeta quase todos os trabalhadores em um momento ou outro, independentemente da posição ou posição”<sup>11</sup>. Seu modelo descreve oito categorias que destacam os fatores que influenciam a QVT: compensação justa e adequada; condições de trabalho; uso e desenvolvimento de habilidades; oportunidades de crescimento e segurança; integração social na empresa;

---

<sup>10</sup> Tradução livre do original: it referred to the quality of the relationship between the worker and his working environment as a whole and was intended to emphasize the human dimension so often forgotten among the technical and economic factors in job design (Davis, 1977, p. 53).

<sup>11</sup> Tradução livre do original: Dissatisfaction with working life is a problem which affects almost all Workers at one time or another, regardless of position or status (Walton, 1973, p. 11).

constitucionalismo; trabalho e equilíbrio vida-trabalho; e relevância social do trabalho. Walton (1973) constata que:

O esquema de oito categorias conceituais descritas acima convida a vários tipos de análise, incluindo como cada uma se relaciona com a produtividade; como alguns critérios atualmente são especialmente relevantes para um grupo de funcionários, mas não para outro; e por que há mudanças ao longo do tempo (Walton, 1973, p. 16).

Nessas considerações, o trecho supracitado mostra que o esquema das oito categorias conceituais propicia múltiplas abordagens analíticas, permitindo examinar tanto suas relações com a produtividade organizacional quanto sua aplicação diferenciada entre distintos grupos de colaboradores, nos quais certos critérios mostraram-se particularmente relevantes para alguns segmentos enquanto permanecem marginalmente aplicáveis a outros, conforme apresentado mais adiante no Quadro 1 que resume o Modelo de QVT de Walton (1973).

Nessa mesma linha de raciocínio, respeitando os distanciamentos epistemológicos entre os autores, Limongi-França (2004, p. 149) assevera que para o administrador moderno, “em ambientes organizacionais complexos e abertos à competitividade, a QVT está fortemente associada a atitudes e comportamentos das pessoas e ao desenho organizacional de seu ambiente de trabalho”, constatação respaldada por 60% dos entrevistados que julgam possuir uma concepção clara e objetiva sobre o conceito de QVT. A autora ainda enfatiza que as definições de QVT abrangem cuidados médicos previstos na legislação de saúde e segurança, além de atividades voluntárias dos empregados e empregadores nas áreas de lazer, motivação e outras (Limongi-França, 2004), considerando as condições de vida e bem-estar dos cidadãos. Em um estudo específico sobre gestão de Recursos Humanos, Limongi-França (2004, p. 74) ressalta que “as demandas de qualidade de vida nas empresas podem apresentar dimensões socioeconômicas, organizacionais, e de condições humanas no trabalho”. Nesse sentido, as ações de uma empresa, incluindo diagnósticos e adoção de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, devem visar proporcionar condições de desenvolvimento humano.

Diante dessa perspectiva, compreende-se que, hoje em dia, a concepção da QVT engloba aspectos físicos, ambientais e psicológicos do ambiente de trabalho, atendendo tanto às demandas dos colaboradores quanto aos interesses das organizações que veem na contemporaneidade e no avanço tecnológicos desafios a

serem vencidos. Assim como Limongi-França (2004, p. 35) ressalta: “a crescente — e cada vez mais rápida — evolução da tecnologia vem tornando o trabalho mais complexo e exigindo pessoas com maior qualificação, em um movimento contrário ao que ocorreu no período taylorista-fordista”. Por essa razão, é crucial considerar os trabalhadores em sua totalidade, reconhecendo que o trabalho tem impacto não somente na esfera profissional, mas também na vida familiar e social dos indivíduos. Assim, chega-se à conclusão de que para que os trabalhadores se sintam bem e motivados, as empresas devem adotar procedimentos eficazes que proporcionem um melhor aproveitamento do tempo, com menos desgaste físico e emocional (Limongi-França, 2004).

Nessa mesma perspectiva, Fernandes (1996, p. 44) destaca que a QVT, “como linha de pesquisa orienta-se em direção a melhorias na eficácia organizacional, tendo como pré-requisito a satisfação do indivíduo através da participação nas decisões, bem como de condições favoráveis em seu trabalho” Assim, dois aspectos importantes para uma definição operacional concreta da QVT são definidas pelo autor, a saber, 1) a preocupação com o impacto do trabalho sobre as pessoas e com a eficiência das organizações e; 2) a ideia de participação na resolução de problemas e decisões organizacionais (Fernandes, 1996).

Sobre esses aspectos, o envolvimento na resolução de problemas e decisões organizacionais está relacionado ao *empowerment* (Rodrigues; Santos, 2001). De acordo com Rodrigues e Santos (2001, p. 238), o *empowerment* “objetiva capacitar as pessoas para esses processos decisórios na organização é uma abordagem de projeto do trabalho resultante do processo de transformação das empresas para adequá-las a ambientes competitivos complexos e dinâmicos”. Pensando nesse conceito, entende-se que o *empowerment* visa delegar poder de decisão, autonomia e participação dos funcionários na esfera da Administração de Empresas. O *empowerment*, nesse sentido, representa a atribuição de maior poder a um setor, divisão ou indivíduo (Rodrigues; Santos, 2001), visando capacitar as pessoas para os processos decisórios no ambiente organizacional, em resposta à evolução das empresas para se adequarem a ambientes competitivos, complexos e dinâmicos.

Diante dos conceitos e noções levantadas acerca dos princípios que regem a QVT, entende-se a importância de atender às necessidades individuais dos trabalhadores como requisito para o sucesso organizacional. A relação entre trabalhador e organização beneficia ambas as partes, com impacto na satisfação

humana e nas condições de trabalho, influenciando o desempenho empresarial. A motivação, a busca por qualificação e a alta produtividade são elementos essenciais para a execução eficaz das tarefas, contribuindo para o progresso da organização e consequentemente o alcance nas remunerações, uma vez que, de acordo com Rodrigues e Santos (2001, p. 248), “os sistemas de remuneração também deverão ser associados ao empowerment”.

### 2.2.1 Modelos e fatores de QVT

Como já mencionado nas seções anteriores, um dos pioneiros a apresentar um modelo de QVT foi Walton (1973), tornando-se um dos mais difundidos entre os pesquisadores. Por ser bastante completo e amplo esse modelo serviu para diversas pesquisas e implantação em empresas. O Autor identifica oito categorias de QVT, cada uma com suas respectivas variáveis, as quais permitem analisar as principais características dessa linha. Para o autor, a QVT pode ser avaliada conforme o grau de satisfação dos trabalhadores com os fatores que interferem em seu bem-estar no trabalho. Ressalta, ainda, que novas categorias ou variáveis podem ser geradas, dependendo de aspectos situacionais do ambiente. O modelo proposto por Walton (1973) pode ser esquematizado conforme o quadro 1 abaixo.

Quadro 1 – Dimensões e variáveis do Modelo de Walton (1973).

<b>Dimensões</b>	<b>Variáveis</b>
Compensação justa e adequada	-Remuneração adequada -Equidade interna -Equidade externa
Condições de Trabalho	-Ambiente físico -Jornada de trabalho -Respeito ao limite de idade
Oportunidades de uso e desenvolvimento das capacidades do trabalhador	-Autonomia -Significado da tarefa -Variedade de habilidades - <i>Feedback</i> do trabalho
Oportunidades de crescimento	-Crescimento pessoal -Possibilidade de carreira -Estabilidade no emprego
Integração social na Organização	-Isonomia -Habilidade social -Valores comunitários
Constitucionalismo	-Direitos trabalhistas -Liberdade de expressão -Privacidade -Normas e rotinas
Trabalho e espaço total de vida	-Papel balanceado do trabalho
A relevância social	-Imagem da empresa

	-Responsabilidade social da empresa -Responsabilidade social do serviço -Responsabilidade social do empregado
--	---

Fonte: (Walton, 1973)

O modelo de Walton (1973) acredita que a QVT não se esgota dentro da organização e não depende única e exclusivamente da vida profissional. É necessário equilibrar o trabalho com as outras esferas da vida. Deve-se levar em consideração também o papel social da organização e a conciliação entre produtividade, Qualidade de Vida e bem-estar do trabalhador. Walton (1973) destaca ainda o modelo de Hackman e Oldham (1975), os quais relatam em sua teoria que os resultados pessoais e de trabalho são obtidos através da presença de estados psicológicos críticos, que por sua vez, são criados na presença de dimensões da tarefa.

De acordo com Sant'Anna e Kilimnik (2011) quanto mais esses estados psicológicos estiverem presentes nos trabalhadores, mais eles estarão internamente motivados para o trabalho, proporcionando reflexos positivos para a empresa em termos de qualidade dos serviços prestados. Essa afirmação vai ao encontro de outros princípios e procedimentos como o modelo de Werther e Davis (1985), que identifica fatores que influenciam a QVT, que são ambientais, comportamentais e organizacionais. De acordo com Werther e Davis (1985) “os departamentos de Recursos Humanos existem para ajudar pessoas e organizações a atingir seus objetivos”. Isso implica em asseverar que a função do RH vai além da gestão burocrática, posicionando-o como um parceiro estratégico que alinha as necessidades dos colaboradores com os objetivos organizacionais.

A partir da relevância do modelo de Werther e Davis (1985), percebe-se que o RH assume um papel central na mediação entre as aspirações dos colaboradores e as metas organizacionais. Esse modelo pode ser observado no quadro abaixo, na qual se identifica essas variáveis que influenciam os aspectos de vida das pessoas na organização. De modo que, a atividade desenvolvida é a principal responsável por promover a satisfação do indivíduo, ou seja, embora as condições de trabalho sejam favoráveis, bons salários e supervisão satisfatória, é necessário que o indivíduo se sinta satisfeito com a atividade executada.

Quadro 2 - Modelo de Werther e Davis.

<b>Fatores ambientais</b>	<b>Fatores comportamentais</b>	<b>Fatores organizacionais</b>
Disponibilidade de	Autonomia	Abordagem mecanicista



empregados Expectativas sociais Habilidade dos trabalhadores	Feedback Identificação da tarefa Variedade da tarefa	Fluxo de trabalho Prática de trabalho
---	--	--

Fonte: Werther e Davis (1985)

Para Sant'Anna e Kilimnik (2011), os dados do nível organizacional relacionam-se com a eficiência e estão ligados à motivação do trabalhador para alcance da máxima produção. Enquanto os elementos do nível ambiental estão relacionados às expectativas elevadas que os trabalhadores têm sobre a QVT, e por fim, o nível comportamental deve ser visto de forma estratégica. Nesse sentido, a QVT caracteriza-se por um estado ideal, na qual as pessoas sentem boas condições físicas, psicológicas e sociais integradas. E esses modelos de QVT são extremamente relevantes para as organizações que procuram melhorar as relações de trabalho entre os trabalhadores.

Em síntese, tanto o modelo de Walton (1973) quanto o de Werther e Davis (1985) destacam a importância da QVT como um fator estratégico que equilibra bem-estar individual e eficiência organizacional. Ao integrar dimensões ambientais, comportamentais e organizacionais, esses modelos reforçam o papel do RH como mediador entre as necessidades humanas e os objetivos empresariais. Assim, a busca por uma QVT eficaz não apenas melhora a satisfação e a produtividade, mas também consolida uma cultura organizacional sustentável e humanizada.

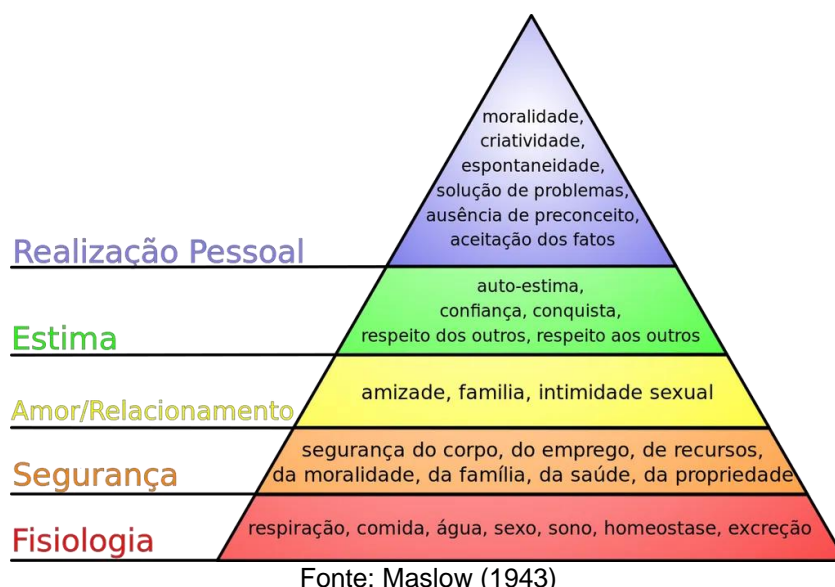
### 2.2.2 Aspectos de motivação e produtividade que influenciam positivamente a QVT

Um relacionamento amigável, de confiança, com respeito mútuo entre as pessoas e a organização são requisitos básicos para promoção de um ambiente agradável na QVT. As pessoas passam a ser mais produtivas, confiáveis, engajadas na execução de suas atividades, por sentir prazer no que desenvolvem no ambiente laboral. Para Levering (1995), existem vários fatores que influenciam a QVT no sentido de gerar uma maior produtividade, tais: a questão salarial; liberdade de expressão; confiança nos chefes; amizade com os colegas de trabalho; trabalho em si; responsabilidade social da organização; equidade salarial; abertura a novas políticas; possibilidade de ascensão profissional e pessoal; condições físicas do ambiente de trabalho; respeito; auto realização; status; segurança; uso de várias

habilidades; *feedback*; envolvimento com o trabalho; incentivo ao aperfeiçoamento; Ética profissional; Recompensas não-financeiras; bom nível de comunicação; boa administração; desafio em busca de novas soluções; criatividade entre outros.

Maslow (1943), enquanto psicólogo, desenvolveu a teoria motivacional baseada na chamada Hierarquia de Necessidades. Uma das teorias mais estudadas e conhecidas, sendo representada por meio hierarquizadas as necessidades das pessoas, distribuídas por grau de importância e de influência ao comportamento humano. Essa teoria é representada em forma de pirâmide, apontando as necessidades em cinco níveis que são: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto realização (*ibid.*), conforme a figura 1 a seguir.

Figura 1 - Hierarquia de necessidades



Maslow (1987 [1943]) traz ainda a subdivisão dessas necessidades por duas classes: a) a de baixo nível onde estão às necessidades fisiológicas e de segurança, que são satisfeitas por fatores externos, por meio de remuneração; b) permanência no emprego, condições de trabalho; e as necessidades de alto nível nas quais estão as necessidades sociais, de estima e de autorrealização que são satisfeitas por fatores internos, dentro do indivíduo.

Essa teoria diferencia as necessidades primárias, ou de baixo nível das necessidades secundárias, ou de alto nível pelos seguintes argumentos: 1), para ele, cada indivíduo nasce com uma bagagem de necessidades fisiológicas, podendo ser hereditária ou adquirida ao longo da vida, como: fome, sede, sono, frio, cansaço, sexo, etc. e; 2) com o tempo, surgem à necessidade de segurança voltada para a

proteção contra perigo e ameaças, conservação e sobrevivência social. Satisfazendo todas essas etapas, na qual o indivíduo acredita ter sob controle essas necessidades primárias, surge a busca em satisfazer as necessidades secundárias, que requer um processo motivacional mais lento, com desejos mais particulares, com a premissa de crescer e desenvolver, de aprendizagem. Já as primárias apresentam um ciclo extremamente mais rápido de ser atendido (comer, dormir, beber, etc.).

Como mencionado anteriormente acerca da natureza das pessoas, McGregor (1960) afirma que os seres humanos geralmente sentem uma aversão inerente pelo trabalho e o evitam se puder. Devido a essa aversão ao trabalho, as pessoas só o realizam quando obrigadas, controladas, castigadas com ameaças e punições e gerenciadas para que façam o esforço adequado, de forma que a organização alcance os resultados desejados. Ainda segundo a Teoria X, as pessoas, por exemplo, funcionários, têm pouca ambição, preferem segurança acima de tudo, buscam uma zona de conforto, evitam responsabilidades e preferem ser liderados, o que impacta negativamente o desempenho da empresa. Assim, concebe-se as pessoas como tendo baixo nível de iniciativa, de proatividade, baixa capacidade de resolução de problemas e implementação de possíveis soluções.

Nesse sentido, o gestor que adota o princípio da Teoria X gerencia com extremo rigor, disciplina, ameaças, controle e punição, caso os objetivos não sejam atingidos. Ele se mantém distanciado de sua equipe, sendo as decisões tomadas pelo Conselho Administrativo sem a participação dos envolvidos e interessados.

Já na Teoria Y (McGregor, 1960), infere-se que os seres humanos geralmente aprendem nas condições apropriadas, buscam responsabilidades, o esforço físico e mental no trabalho é natural como brincar e descansar. Assim, as pessoas exercem autogestão e autocontrole a serviço dos seus objetivos e resultados. O grau de compromisso está alinhado ao tamanho das recompensas oferecidas.

Nessa perspectiva, os seres humanos exercem alto nível de capacidade, criatividade na resolução de problemas com êxito; dentre outros fatores positivos dessa teoria é que a busca pelo conhecimento, desenvolve sua capacidade intelectual que está sempre em mutação, de forma dinâmica e genial. Nesse paradigma, o gestor vê sua equipe de forma positiva, uma vez que o ambiente é composto por pessoas inovadoras e dinâmicas. Nesse sentido, o gestor proporciona um ambiente ideal para tomada de decisão em conjunto. Assim, essa prática

democrática se mostra participativa, prazerosa e desafiadora, porquanto a equipe desempenha tarefas e definição de metas, com autonomia na execução das funções, e quando atingido os objetivos são recompensados.

Outra Teoria que estuda o campo da motivação foi desenvolvida por Herzberg (1959) conhecida como Teoria dos dois fatores Higiênicos e Motivacionais. Os fatores higiênicos adotados pelo autor referem-se às condições que circundam a pessoa enquanto ela trabalha. Esses fatores também englobam as condições físicas e ambientais de trabalho, salários e benefícios sociais, políticas da organização, estilo de liderança recebido, clima de relações entre a direção e os empregados, regulamentos internos, oportunidades de crescimento, relacionamento com os colegas Herzberg (1959).

Nesse contexto, esses fatores são utilizados pelas organizações para obter a motivação dos empregados da empresa, porém, são limitadas em sua capacidade de influenciar as pessoas, pois não eleva a satisfação do empregado por muito tempo, não influencia comportamentos duradouros. Quando são precárias, promove a insatisfação, uma vez que esses fatores estão relacionados às condições externas para atender as necessidades primárias Herzberg (1959).

Os fatores motivacionais estão relacionados com as necessidades secundárias da pessoa, referem-se ao conteúdo do cargo, as tarefas e as atividades correlacionadas. Nesse caso, pode influenciar comportamentos duradouros de satisfação, produtividade, e a própria motivação delas. As pessoas colocam em prática o uso pleno das habilidades pessoais, responsabilidade total pelo trabalho, liberdade de decidir como executar o trabalho, definição de metas e objetivos e autoavaliação do desempenho. Esses fatores motivacionais estão relacionados com as condições internas da pessoa que conduzem esses sentimentos de satisfação e autorrealização (*ibid.*).

Em suma, os fatores de insatisfação, segundo Herzberg (1959) também chamados de fatores de manutenção, higiene ou contexto do trabalho, não são motivadores. Enquanto os fatores de satisfação são motivadores e estão relacionados com o conteúdo do trabalho, para Herzberg (1959), em sua pesquisa, estão divididos em grupos. No primeiro grupo de necessidades estão: a política e a administração, supervisão, condições de trabalho, relações interpessoais, salário, *status*, segurança no emprego e na vida pessoal da companhia. Nesse grupo, Herzberg (1959) constatou que são apenas fatores de insatisfação, não

motivacionais, por serem consideradas necessidades de manutenção, higiene ou contexto do trabalho.

Sobre essa distinção entende-se que os fatores higiênicos (como salário, condições de trabalho e políticas da empresa) não são motivadores porque sua ausência gera insatisfação, mas sua presença apenas evita desconforto, sem estimular motivação genuína. Herzberg (1959) os compara a “higiene”: assim como limpeza não traz saúde, mas sua falta causa doenças, esses fatores mantêm o funcionário neutro, mas não o inspiram a melhorar. A verdadeira motivação vem de elementos como reconhecimento e crescimento, que elevam a satisfação e o desempenho.

No segundo grupo, Herzberg (1959) listou certos fatores de satisfação, que geram comportamentos motivacionais, todos relacionados ao conteúdo de trabalho, que inclui reconhecimento, êxito, trabalho desafiador, progresso e crescimento no trabalho. Fica evidente que nesse segundo grupo, os fatores motivacionais trazem um potencial de alta qualidade na execução das tarefas, por serem atribuídos os bons resultados aos esforços individuais de cada pessoa. Assim, McClelland (1987 [1961]) desenvolveu a Teoria das Necessidades baseada em três necessidades básicas na dinâmica do comportamento humano, a saber, necessidade de realização, de poder e de associação.

Nessa mesma perspectiva, compreende-se que a necessidade de realização está relacionada com determinados padrões de lutar pelo sucesso, na busca pela excelência, realização pessoal, de fazer o melhor possível às tarefas, com êxito, assumir responsabilidades, encontrar soluções na resolução de problemas. Nesse sentido, os funcionários com maior autoestima no trabalho, envolvidos com o sucesso da organização, também conquistam o seu sucesso pessoal, melhoram o desempenho e com *feedback* podem sugerir melhorias dos programas de treinamentos para estimular o nível motivacional de toda a equipe envolvida (McClelland, 1987 [1961]).

Dessa perspectiva, podemos constatar que a necessidade de poder está associada à necessidade de controlar e de influenciar pessoas que normalmente não teriam determinadas atitudes e iniciativas por conta própria. Pessoas com essa necessidade assumem naturalmente o comando frente a outros grupos (McClelland, 1987 [1961]). Dentro das organizações são extremamente competitivas, têm iniciativas, procuram estar sempre em destaque, pois dão mais ênfase ao prestígio

do que ao desempenho (McClelland, 1987 [1961]). Diante disso, entende-se que a necessidade de afiliação ou associação está relacionada à necessidade de relacionamento humano, afeto, integração social, relações interpessoais. Segundo o autor, indivíduos com grande necessidade de associação preferem construir amizades, ampliar sua rede de relacionamentos, eles são mais cooperativos, amigáveis e dão pouca importância para a competição dentro das organizações (McClelland, 1987 [1961]).

Assim, essas necessidades são aprendidas e adquiridas ao longo da vida como resultado de experiências de cada pessoa. O comportamento recompensado tende a repetir-se com mais frequência, e oriundo do processo de aprendizagem, o indivíduo desenvolve padrões únicos de necessidades que afetam seu comportamento e desempenho (McClelland, 1987 [1961]). Dentro do contexto de uma organização, o papel da empresa é identificar quais dessas necessidades cada funcionário possui e ter a capacidade de fazer uso destas necessidades por meio de um dos fatores motivacionais para que interajam com os objetivos organizacionais. (McClelland, 1987 [1961]). Diante dessas perspectivas passa-se a seção na qual será discutida a QVT na área da administração.

### 2.2.3 A Qualidade de Vida no Trabalho na área de administração

Como mencionado no capítulo anterior, a qualidade de vida no trabalho (QVT), sobretudo na área administrativa, constitui um constructo multidimensional que abarca fatores intrínsecos e extrínsecos ao ambiente laboral, influenciando diretamente o bem-estar, a satisfação e o equilíbrio entre as esferas profissional e pessoal dos colaboradores (Walton, 1973; Limongi-França, 2004).

Segundo os estudos de Hackman e Oldham (1974), a QVT está intrinsecamente ligada a dimensões como autonomia, reconhecimento e desenvolvimento profissional, elementos que favorecem o engajamento e o comprometimento organizacional. Além disso, pesquisas contemporâneas (Paschoal, 2023; Fernandes, Santos, 2001) evidenciam que a QVT impacta positivamente o desempenho individual e coletivo, mediada por variáveis organizacionais (como clima e cultura) e individuais (como resiliência e motivação).

Nesse sentido, a literatura destaca que a promoção de políticas de QVT não apenas otimiza a produtividade, mas também fortalece a relação simbiótica entre

organização e trabalhador (NADLER; LAWLER, 1983). Assim, compreender as dimensões e indicadores da QVT é fator relevante para uma boa relação organizacional.

Como já mencionamos na seção anterior, Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um conceito multidimensional que engloba diversos fatores, incluindo satisfação profissional, equilíbrio vida-trabalho, engajamento, bem-estar físico e psicológico, condições laborais, suporte organizacional e possibilidades de crescimento (Bhende *et al.*, 2020; Stefana *et al.*, 2021; Orgambídez; Borrego; Vázquez-Aguado, 2020). Quanto à sua mensuração, não existe um indicador único para avaliar a QVT, uma vez que sua complexidade exige a utilização de múltiplas dimensões e métricas.

Assim, entende que pontos relevantes devem ser levados em consideração como, relações com satisfação, comprometimento e desempenho. Nesse sentido, a QVT influencia diretamente a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional, sendo que o engajamento pode mediar essa relação (Rai; Verma, 2022; Orgambídez, Borrego; Vázquez-Aguado, 2020).

Por fim, a partir dessas considerações, compreende-se que a qualidade de vida no trabalho é um conceito amplo e variado, fundamental para o bem-estar, satisfação e desempenho dos trabalhadores. Sua promoção depende de múltiplos fatores individuais, organizacionais e contextuais, sendo essencial para organizações que buscam ambientes saudáveis e produtivos.

#### *2.2.3.1 Revisão sistemática sobre QVT nas organizações públicas*

Foi realizada uma revisão sistemática sobre a QVT nas organizações públicas. Buscando se aproximar mais da realidade do objeto de estudo da pesquisa com pesquisas a nível nacional, optou-se por utilizar somente a plataforma Scielo.

Durante a pesquisa nos bancos de dados, com uso das palavras-chave *quality of life at work* e utilizando em português, qualidade de vida no trabalho, na plataforma Scielo com aplicação do filtro no campo ano de defesa de 2018 a 2023, o resultado da pesquisa foi de 245 artigos, distribuídos nos seguintes campos temáticos: ciências da saúde 162, ciências humanas 41, ciências agrárias 34, ciências sociais aplicadas 14, engenharias 12, multidisciplinar 3 ciências exatas 2 e ciências biológicas 1.

Os resultados da revisão sistemática sobre a temática demonstram que na literatura acadêmica os estudos têm avançado de forma tímida. Principalmente quando se direciona as pesquisas para o serviço público, ou seja, como essa temática vem sendo estudada nos ambientes da administração pública.

No entanto, há ferramentas e protocolos que contribuem para uma revisão sistemática mais acurada, como o Protocolo Prisma. O protocolo Prisma (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) é um guia essencial para a elaboração de relatos transparentes e completos de revisões sistemáticas e meta-análises, conforme destacado no trabalho de Galvão, Pansani e Harrad (2015).

Composto por uma checklist de 27 itens e um diagrama de fluxo, o Prisma visa padronizar a comunicação desses estudos, garantindo clareza metodológica, reprodutibilidade e redução de vieses. Os itens abordam desde o título, objetivos e critérios de elegibilidade até a síntese dos resultados e discussão das limitações.

O artigo enfatiza que a adoção do Prisma melhora a qualidade das revisões, facilitando a avaliação crítica por pares e a aplicação dos achados na prática clínica ou em políticas de saúde. O diagrama de fluxo, em particular, auxilia na visualização do processo de seleção de estudos, registrando o número de artigos identificados, excluídos e incluídos em cada etapa.

A recomendação Prisma é amplamente utilizada em saúde, mas sua estrutura é adaptável a outras áreas, reforçando a importância da transparência e rigor metodológico na síntese de evidências científicas.

No entanto, neste trabalho optou por uma abordagem mais simples, mas seguindo algumas recomendações do Prisma. Os artigos selecionados para revisão sistemática tiveram, como critério, a temática QVT e organização pública. Estes artigos selecionados foram encontrados na plataforma da Scielo, e nos repositórios das universidades de referência no Brasil com uma representatividade em órgãos federais.

Na busca pelos artigos percebe-se que o instrumento de Walton (1973) é objeto de estudo com maior adesão sobre o QVT, além da escala, *Total Quality of Work Life* (TQWL-42); WHOQOL-100 e WHOQOL-Bref. Sobretudo, a escala aplicada nesse estudo é adaptada do Modelo Biopsicossocial e Organizacional - BPSO-96, de Limongi-França, constituída por 39 (trinta e nove) itens aplicados aos servidores da SEFAZ-TO. Cabe ressaltar que os quadros referidos neste corpo



textual, encontram-se em anexo para apreciação para que a fluidez das descrições e ponderações não seja afetada. Nesse sentido, passa-se ao exame dos quadros.

O Quadro 3 (em anexo), apresenta a relação dos artigos por título, autor, ano e citações, de modo que é possível panorama do estudo sobre a QVT entre os períodos de 2019 a 2022, com maior incidência de citações em artigos publicados em 2019. Nesse sentido, o referido quadro permite observar, de forma geral, os aspectos principais dos artigos que são: população pesquisada; os objetivos da pesquisa, quais foram os métodos adotados e os resultados principais evidenciados.

Além dos aspectos elencados, também é possível perceber que os artigos analisados têm como foco central a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), abordando diferentes populações, como servidores públicos estaduais e municipais, docentes universitários e magistrados, com concentração de estudos em regiões como Nordeste, Minas Gerais e Tocantins, publicados principalmente em 2019, os trabalhos aparecem em periódicos interdisciplinares, como administração, saúde coletiva e políticas públicas, com variação significativa no impacto acadêmico — desde artigos bastante citados, como o da *Revista de Administração Mackenzie* (64 citações), até outros com pouca visibilidade.

Nota-se também, no quadro 3 (em anexo) a aplicação de diferentes métodos, incluindo modelos teóricos como os de Walton (1973) e Hackman e Oldham (1975), além da ausência de dados de citações em algumas revistas, como *Sistemas e Gestão*. Embora o quadro 3 destaque objetivos, contextos e métricas básicas, uma análise mais aprofundada poderia explorar os resultados específicos de cada estudo, identificando convergências ou lacunas, especialmente em contextos menos pesquisados, como o Tocantins, que aparece apenas em um artigo de 2022.

O Quadro 4 (em anexo) apresenta uma análise detalhada de estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), destacando autores, populações pesquisadas, objetivos, métodos e principais resultados. Os trabalhos abrangem diferentes contextos, como servidores públicos, docentes universitários e magistrados, com abordagens metodológicas variadas, desde *surveys* quantitativos até estudos qualitativos com grupos focais. Também foi possível perceber: a) percepção de QVT em uma instituição pública, combinando questionários e entrevistas; b) identificação de limitações na compreensão das perguntas pelos respondentes; c) análise de parâmetros de QVT em uma universidade federal, apresentando diferenças na percepção entre grupos de servidores; d) constatação

de satisfação nas dimensões de condições de trabalho e integração social; f) a necessidade de maior divulgação das ações de QVT em uma instituição federal.

Além disso, houve: 1) comparação dos modelos de Walton (1973) e Hackman e Oldham (1975), identificando satisfação com equilíbrio trabalho-vida, mas insatisfação com oportunidades de crescimento; 2) adaptação do modelo BPSO-99 para o serviço público municipal, apontando baixa satisfação nos aspectos sociais; 3) exploração de QVT em instituições de ensino, com destaque para a influência de hábitos saudáveis na satisfação profissional. Por fim, no referido quadro, foi possível perceber a análise dos magistrados do Tocantins, criticando métricas quantitativas inadequadas para avaliar sua QVT. Os estudos convergem ao evidenciar a importância de adaptar instrumentos de avaliação às especificidades de cada grupo, além da necessidade de melhorar comunicação e condições de trabalho para promover QVT eficaz.

Como foi possível examinar, no quadro 4 (em anexo), a diversidade de métodos e contextos enriquece a compreensão do tema, mas também expõe lacunas, como a escassez de pesquisas em certas regiões, como o Tocantins. Para melhor compreensão da análise e discussão, os dados do Quadro 5 foram agrupados da seguinte forma: a abordagem metodológica dos estudos para compreender o texto dessas organizações públicas com a QVT; pontos de discussão.

Como é possível examinar, o Quadro 5 (em anexo) apresenta uma análise comparativa das abordagens metodológicas utilizadas em estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no contexto organizacional público, destacando a diversidade de métodos, populações estudadas e resultados obtidos. Foi adotado uma abordagem mista (quantitativa e qualitativa) em uma instituição de ensino nordestina, expondo limitações na compreensão dos questionários pelos servidores. Também foi adotada uma revisão teórica ampla sobre parâmetros de QVT no serviço público, oferecendo uma perspectiva generalizável. Questionários baseados no modelo de Walton (1973) também foram aplicados em uma IFES do RN, identificando satisfação em condições de trabalho e integração social, mas apontando a necessidade de melhorias em outras dimensões. Foi possível perceber combinação de análise documental, observação e questionários na UFSM, destacando a percepção positiva dos servidores, mas a baixa divulgação das ações de QVT.

Além disso, houve comparação dos modelos de Walton (1973) e Hackman e Oldham (1975) em uma instituição federal de Minas Gerais, declarando satisfação com equilíbrio trabalho-vida, mas insatisfação com oportunidades de crescimento. Também foi possível perceber no quadro 5 (em anexo) a adaptação do modelo BPSO-99 para servidores municipais do Paraná, identificando baixa satisfação nos aspectos sociais e biológicos, enquanto Almeida *et al.* (2019) focaram em uma IES baiana, apontando carências em condições de trabalho e constitucionalismo. Sanchez *et al.* (2019) avaliaram docentes universitários de diversas áreas, relacionando hábitos saudáveis a melhor QVT, mas destacando desafios como sobrecarga e estresse. Por fim, Luz Cilli *et al.* (2022) utilizaram grupos focais com magistrados do Tocantins, revelando satisfação com a remuneração, mas críticas às métricas quantitativas e à pressão por produtividade.

Diante dessa descrição e interpretação dos dados do Quadro 5 (em anexo), foi possível constatar que esses estudos demonstram a importância de adaptar metodologias aos contextos específicos, combinando abordagens quantitativas e qualitativas para capturar a complexidade da QVT. Apesar das limitações, como a dificuldade de generalização em estudos de caso, os resultados convergem para a necessidade de melhorar comunicação, condições de trabalho e políticas de saúde, além de desenvolver instrumentos de avaliação mais adequados às realidades locais. A síntese dessas abordagens metodológicas enriquece a compreensão da QVT no setor público, destacando lacunas para pesquisas futuras, como a escassez de estudos em certas regiões e a necessidade de modelos mais integrados.

Em Palmas, Tocantins, um estudo com 112 trabalhadores da Estratégia Saúde da Família durante a pandemia (outubro/2020 a junho/2021) identificou uma forte correlação negativa entre exaustão emocional e os escores de qualidade de vida no trabalho, especialmente nos domínios físico/saúde, profissional e no escore total. Também foi observada uma correlação moderada negativa entre despersonalização e todos os domínios da qualidade de vida no trabalho. Por outro lado, a realização profissional apresentou correlação positiva moderada com os domínios psicológico, pessoal e com o escore total de qualidade de vida no trabalho.

Ou seja, melhores índices de qualidade de vida no trabalho estão associados a menor exaustão emocional e maior realização profissional (Borges *et al.*, 2023). Para aprofundar mais a pesquisa, Leva-se em consideração a satisfação no Trabalho em Hospital Regional. Assim, no Hospital Regional de Gurupi, sul do

Tocantins, uma pesquisa com 160 servidores revelou insatisfação geral dos profissionais com o desempenho de suas tarefas, relações interpessoais, salários e políticas de incentivo. Os dados, coletados entre março e junho de 2018, indicam que a busca por excelência no atendimento em saúde depende diretamente da satisfação dos servidores, destacando a necessidade de políticas de valorização e incentivo (Xavier *et al.*, 2020).

Sobre qualidade de vida no trabalho e planejamento para aposentadoria, entre servidores do Instituto Federal do Tocantins, um estudo com 94 participantes mostrou correlações positivas entre o domínio psicológico da qualidade de vida no trabalho e fatores de risco/sobrevivência, além de associação entre o domínio profissional e relações familiares. O grupo com previsão de aposentadoria de 5 a 10 anos apresentou maior média no domínio psicológico da qualidade de vida no trabalho. Temas de maior interesse para programas de preparação para aposentadoria incluíram planejamento financeiro (13%), legislação específica (11%) e entretenimento/qualidade de vida (7%). O planejamento para aposentadoria mostrou-se associado à qualidade de vida no trabalho, gênero e estado civil (Carneiro; Alves; Da Silva, 2021).

Em suma, os estudos evidenciam desafios significativos na qualidade de vida no trabalho (QVT) no Tocantins, especialmente entre profissionais de saúde e servidores públicos. Em Palmas, Borges *et al.* (2023) identificaram uma forte correlação negativa entre exaustão emocional e QVT, apresentando os impactos do desgaste psicológico neste grupo. Situação semelhante foi observada por Xavier *et al.* (2020) no Hospital Regional de Gurupi, onde os servidores demonstraram insatisfação generalizada em relação a tarefas, relações interpessoais, salários e incentivos. Por outro lado, entre os servidores do IFTO, Carneiro, Alves e Da Silva (2021) constataram que uma melhor QVT estava associada a um planejamento mais eficaz para aposentadoria, particularmente nos domínios psicológico e profissional.

Os temas prioritários para a promoção da QVT na região incluem saúde mental, relações interpessoais, remuneração adequada e planejamento financeiro, conforme apontam Borges *et al.* (2023), Xavier *et al.* (2020) e Carneiro, Alves e Da Silva (2021). Esses achados destacam a necessidade de políticas e intervenções direcionadas aos setores de saúde e educação, visando não apenas reduzir os fatores de desgaste, mas também fortalecer aspectos que contribuam para uma melhor qualidade de vida no ambiente laboral. A articulação entre esses elementos

pode ser fundamental para promover ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos no Tocantins.

Ao retornar ao quadro 5 (em anexo), fazendo uma relação com que foi exposto nos parágrafos supracitados, entende-se que a abordagem sobre a QVT trata da realidade das instituições de ensino superior, em administração municipal ou no poder judiciário; destaca a diversidade de desafios enfrentados pelos servidores públicos em diferentes setores e níveis hierárquicos, como carga de trabalho, recursos disponíveis, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, entre outros.

Nesse sentido, os estudos apresentados exploraram várias dimensões da QVT, incluindo saúde física e mental, justiça organizacional, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, entre outros. Isso sugere que a QVT é um conceito diversificado que abrange diversos aspectos do ambiente de trabalho e da experiência dos funcionários.

Cada estudo emprega metodologias de pesquisa diferentes, como qualitativa, quantitativa ou mista, e utiliza uma variedade de técnicas de coleta e análise de dados. Isso ressalta a importância de abordagens metodológicas variadas para compreender a complexidade da QVT e suas implicações nas organizações públicas.

Por essa razão, os estudos oferecem recomendações específicas para melhorar a QVT nas organizações públicas, como políticas de saúde no trabalho, programas de desenvolvimento pessoal e profissional, estratégias de gestão de recursos humanos, entre outros. Isso destaca a importância de abordagens proativas e baseadas em evidências para promover a QVT e o bem-estar dos servidores públicos.

Os textos analisados oferecem uma visão abrangente e detalhada da QVT nas organizações públicas, destacando sua importância, desafios e oportunidades de melhoria. Essa discussão é fundamental para promover ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e satisfatórios para os servidores públicos, contribuindo assim para o alcance dos objetivos organizacionais e para o bem-estar da sociedade como um todo.

Nesse sentido, afirma-se que a QVT é crucial para promover o bem-estar dos funcionários, aumentar a satisfação no trabalho, reduzir o absenteísmo e aumentar a produtividade. Além disso, ambientes de trabalho saudáveis e positivos podem

contribuir para a retenção de talentos e a atratividade do setor público como empregador.

No entanto, para alcançar melhorias significativas na qualidade de vida no trabalho nas organizações públicas, é essencial que os gestores considerem as necessidades e expectativas dos servidores públicos, com políticas e práticas implementadas que promovam um ambiente de trabalho saudável e equilibrado, e estejam abertos ao feedback e sugestões dos colaboradores. Essa abordagem holística e centrada no ser humano pode levar a melhorias significativas na Qualidade de Vida no trabalho e, por sua vez, contribuir para o sucesso e a eficácia das organizações públicas.

Além de uma abordagem metodológica bem aplicada, também se faz necessário os instrumentos a serem utilizados a fim de promover melhores resultados com a pesquisa que se pratica. Desse modo o Quadro 6 (em anexo) apresenta quais foram adotados como objeto de estudo. Com base nos estudos citados no referido quadro, o instrumento mais utilizado e reconhecido na literatura é o Instrumento de Qualidade de Vida no trabalho adaptado de Walton (1973). Porém, não há como saber explicitamente, através dos estudos apresentados, qual seria o instrumento mais recomendado para analisar a QVT.

Desta forma, a recomendação específica para analisar a QVT não pode ser limitada explicitamente mencionada nos estudos apresentados a um modelo, e sim, ampliar o campo de investigação com instrumentos variados e técnicas diferentes dentro das instituições, organizações e empresas. A pluralidade da técnica é que oportuniza a ampliação da pesquisa, enriquecendo-a significativamente. O Quadro 6 demonstra a predominância do uso do instrumento de Walton (1973) sobre o QVT nas organizações pesquisadas do poder executivo e judiciário, além da escala, *Total Quality of Work Life* (TQWL-42); WHOQOL-100 e WHOQOL-Bref, porém, a escala a ser aplicada nesse estudo é adaptada do Modelo Biopsicossocial e Organizacional - BPSO-96, de Limongi-França, constituída por 39 (trinta e nove) itens será aplicada aos servidores da SEFAZ-TO.

Em síntese, os estudos analisados demonstram a complexidade e multidimensionalidade da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), evidenciando a necessidade de abordagens metodológicas diversificadas e instrumentos adaptados a cada contexto organizacional. Embora o modelo de Walton (1973) seja amplamente utilizado, a pluralidade de técnicas – como questionários adaptados,

grupos focais e escalas como o TQWL-42 e WHOQOL – reforça a importância de selecionar ferramentas que capturem as especificidades dos grupos estudados. A aplicação do modelo BPSO-96 neste estudo, com seus 39 itens, busca justamente avaliar de forma abrangente os domínios biopsicossociais e organizacionais dos servidores da SEFAZ-TO, complementando as lacunas identificadas nas pesquisas anteriores. A diversidade de instrumentos não apenas enriquece a análise, mas também permite uma visão mais holística da QVT, essencial para a elaboração de políticas públicas e organizacionais eficazes. Assim, a escolha metodológica deve sempre considerar os objetivos da pesquisa, o perfil dos participantes e as particularidades do ambiente laboral, garantindo que os resultados orientem intervenções precisas e transformadoras. Após essas considerações, passa-se à seção acerca da QVT no contexto da gestão de pessoas.

#### *2.2.3.2 a Qualidade de Vida no Trabalho no contexto da gestão de pessoas*

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem se consolidado como um pilar estratégico na gestão de pessoas, influenciando diretamente a produtividade, a retenção de talentos e o bem-estar organizacional. Sua natureza multidimensional abrange fatores como condições de trabalho, autonomia, remuneração, diversidade, inclusão, oportunidades de desenvolvimento, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e bem-estar físico e psicológico (Bhende *et al.*, 2020; Stefana *et al.*, 2021). Bhende *et al.* (2020) destacam que a QVT está intrinsecamente ligada ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, sendo essencial para reduzir o estresse e promover a satisfação dos colaboradores. Os autores argumentam que políticas de flexibilidade e apoio psicossocial são fundamentais para criar ambientes de trabalho saudáveis, especialmente em contextos de alta demanda, reforçando que a QVT deve ser avaliada por meio de indicadores como satisfação no trabalho, engajamento e comprometimento organizacional.

É no século XX que a gestão de pessoas se estrutura, e essa estruturação ocorre com base na Escola de Administração científica (DUTRA, 2016). Na década de 60, começam a aparecer as primeiras fissuras dos modelos de gestão de pessoas centrados no paradigma taylorista/fordista (DUTRA, 2016). Para Limongi-França (1997) a QVT é o conjunto das ações de uma organização que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de

trabalho. Nessa perspectiva, Yee, Miquel-Romero e Cruz-Ros (2020) reforçam a importância de práticas de gestão que priorizem a harmonia entre trabalho e vida pessoal, um dos componentes essenciais da QVT.

Ademais, compreende-se que seu estudo qualitativo comparativo demonstra que organizações com programas estruturados de bem-estar apresentam menores índices de rotatividade e maior engajamento, destacando que o equilíbrio trabalho-vida influencia diretamente a produtividade e a manutenção da força de trabalho. A pesquisa sugere que iniciativas como horários flexíveis, apoio familiar e desenvolvimento de carreira são diferenciais competitivos, mas alerta para o desafio de garantir que essas práticas sejam acessíveis e percebidas por todos os colaboradores (Koon, 2020).

A abordagem de Hirschi, Zacher e Shockley (2020) amplia essa discussão ao propor um modelo de autogestão da carreira que integra QVT como elemento central. Os autores defendem que a capacidade dos colaboradores de gerenciar suas trajetórias profissionais de forma holística - considerando saúde mental, propósito e crescimento - está diretamente associada a melhores resultados organizacionais. Essa visão ressalta o papel da gestão de pessoas em fornecer ferramentas para o desenvolvimento contínuo e equilibrado, destacando que o engajamento e a autenticidade no trabalho são mediadores importantes entre fatores individuais e a QVT (Orgambídez, Borrego; Vázquez-Aguado, 2020; Sutton, 2020).

A autenticidade no trabalho, conforme Sutton (2020), emerge como outro fator crítico para a QVT. Sua meta-análise mostra que ambientes que valorizam a expressão genuína dos colaboradores estão correlacionados com maior bem-estar e engajamento, indicadores-chave da QVT. Isso implica que políticas de diversidade, inclusão e liberdade de expressão não são apenas éticas, mas também estratégicas para a eficácia organizacional. No entanto, a heterogeneidade conceitual da QVT (Stefana *et al.*, 2021) dificulta a padronização de medidas para avaliar esses aspectos, o que representa um desafio para as organizações.

Contudo, Mariappa Nadar (2020) adverte sobre os riscos de sistemas de gestão de pessoas que, mesmo bem-intencionados, podem restringir a QVT. O estudo aponta que práticas de RH sustentáveis devem evitar cobranças excessivas e promover autonomia, sob pena de gerar efeitos paradoxais, como burnout e despersonalização. A sustentabilidade na gestão de pessoas, portanto, exige um



equilíbrio delicado entre produtividade e saúde laboral, com sistemas que promovam motivação e suporte organizacional para realmente melhorar a QVT.

Warhurst e Knox (2020) vão além ao propor um manifesto para uma nova QVT, criticando modelos tradicionais que negligenciam desigualdades estruturais. Os autores defendem que a QVT deve incluir dimensões como justiça salarial, participação decisória e segurança no emprego, especialmente em contextos de precarização, argumentando que essas são condições básicas para qualquer iniciativa de QVT. Essa visão ampliada desafia as organizações a repensarem suas políticas sob uma lógica mais equitativa e humana, considerando a multidimensionalidade do conceito.

A complexidade da QVT é evidenciada por Stefana *et al.* (2021), que desenvolveram indicadores compostos para mensurá-la em diferentes contextos europeus. Seu estudo sistemático demonstra que fatores como segurança no trabalho, relações hierárquicas saudáveis e reconhecimento são universais, mas sua implementação varia conforme culturas organizacionais. Isso reforça a necessidade de adaptar estratégias de gestão de pessoas às realidades locais, considerando a heterogeneidade conceitual e os diferentes indicadores utilizados para avaliar a QVT.

Por fim, Koon (2020) destaca a importância de uma abordagem multinível para a QVT, integrando ações individuais, gerenciais e institucionais. A pesquisa demonstra que programas fragmentados têm eficácia limitada, enquanto iniciativas alinhadas entre lideranças, políticas corporativas e necessidades dos colaboradores geram impactos duradouros. Assim, a QVT na gestão de pessoas exige não apenas boas práticas isoladas, mas um ecossistema organizacional comprometido com o bem-estar integral, que considere desde o equilíbrio trabalho-vida até aspectos como autenticidade e engajamento, superando os desafios de acesso e percepção por parte dos colaboradores.

Fernandes (1996) afirma que a QVT pode influenciar no clima organizacional, de acordo com os aspectos físicos, tecnológicos, sociais e psicológicos, que podem influenciar o comportamento e bem-estar dos funcionários e resultados da empresa. Porém, Alvarez (1996) define a QVT como a preocupação com determinantes valores humanísticos e ambientais, de certa forma, negligenciados pela sociedade industrializada em favor da produtividade e do crescimento. O fato é que a busca por um clima mais humanizado é fundamental para se desenvolver as habilidades das

peessoas, em harmonia com as ações que envolvam tecnologia, tarefas e as pessoas dentro das organizações.

Dessa perspectiva, pode-se inicialmente observar que a evolução conceitual da QVT demonstra a transição do pensamento do indivíduo para uma visão global da Instituição alinhada aos objetivos organizacionais. Mesmo assim, a compreensão parcial das organizações sobre a importância da QVT ligado a programas desenvolvidos que venham a promovê-lo, em muitos casos, não são explorados em sua amplitude, com completa interação e elementos essenciais no ambiente de trabalho. Para Limongi-França e Rodrigues (1997), a realidade gerencial no Brasil tem mostrado que na prática, a QVT tem sido compreendida de forma parcial e incompleta. A atuação da qualidade voltada para as pessoas frequentemente traz um referencial assistencialista, algumas vezes benemérito, ou simplesmente, ações gerenciais que ignoram a QVT nas políticas e processos das empresas ou reparação de aspectos humanos e ambientais que neutralizam riscos nas condições de trabalho (*ibid.*).

Limongi-França (2004) expõe que há grande crença de que os programas de QVT geram resultados mensuráveis nas organizações, embora ainda exista pouca cultura quanto às métricas hoje existentes. Contudo, para a implantação de um programa de QVT a organização precisa estar atenta aos seus modelos gerenciais e suas políticas internas que contemplem a organização como um todo e que beneficie as pessoas, com boas relações de trabalho, saúde, bem-estar, dentre outros aspectos indispensáveis para o desenvolvimento do programa.

Silva e Matos (2003) afirmam que Taylor, um dos representantes da Administração Científica e pioneiro em estudos sobre o comportamento no ambiente de trabalho, priorizou as tarefas e as formas de obter eficiência, estudando os tempos e movimentos. Em sua concepção, o homem executa suas tarefas levando em conta sua natureza econômica. Nesse parâmetro, para Taylor o elemento humano era importante na organização para melhorar o desempenho no trabalho, eliminando desperdício e aumento da eficiência e não se priorizava a satisfação no trabalho e nem elementos que melhorassem a Qualidade de Vida dos funcionários.

Em 1950, surge a Teoria Comportamental da Administração tendo como principais autores Maslow, Herzberg e McGregor. A abordagem comportamental, também denominada behaviorista, em função do behaviorismo na psicologia, dentro de uma visão explicativa e descritiva, estes autores passaram a preocupar-se com a

organização e seus diferentes participantes e a desenvolver modelos de motivação, liderança, comunicação, raciocínio e tomada de decisão, empregou o termo Teoria X e Y, de McGregor (1960) e essa Teoria X descreve o indivíduo como contrário ao trabalho, evitando as responsabilidades, preferindo ser obediente e seguir normas, do que tomar iniciativa. Já a Teoria Y, o indivíduo não é avesso ao trabalho, ao contrário, é capaz de aprender em condições propícias, assumir responsabilidades de forma criativa, tomar decisões e solucionar problemas organizacionais.

Para Limongi-França (1997), a difusão do conceito de QVT foi desencadeada, na última década, pela revisão dos vínculos e da estrutura das vidas pessoal e profissional, pelos fatores socioeconômicos, pelas metas empresariais e pressões organizacionais. O conceito de QVT encerra escolhas de bem-estar e percepção do que pode ser feito para atender expectativas de gestores e trabalhadores (*ibid.*). Nesse sentido, Dejours (1992) destaca que o trabalhador não chega ao seu local de trabalho como uma máquina nova. Ele possui uma história pessoal que se caracteriza por certa qualidade de aspirações, de seus desejos, de suas motivações, de suas necessidades psicológicas, que integram sua história passada. Isso confere a cada indivíduo características únicas e pessoais.

Esse aspecto dialoga com o que Walton (1975) atesta ao falar de QVT que a organização mais humanizada, na qual o trabalho envolve relativo grau de responsabilidade e de autonomia no que se refere a cargo, recebimento de recursos de *feedback* do desempenho. O autor também propôs um modelo conceitual composto de oito categorias inter-relacionadas com o objetivo de avaliar a QVT nas organizações, que são: compensação justa e adequada; condições de trabalho; uso e desenvolvimento de capacidades; oportunidade de crescimento e segurança; integração social na organização; leis e normas sociais; o trabalho e o espaço total de vida e; a relevância social da vida no trabalho (Walton, 1973).

Observa-se a maturidade das organizações que assumem esse papel priorizando a qualidade, saúde e bem-estar do seu público interno, o trabalhador, fortalecendo as relações de trabalho adequadas ao ambiente humanizado, sistêmico, compartilhando o conhecimento e trocando experiências, visando o crescimento pessoal e profissional de cada um, seja desde o baixo até o alto escalão. Dessa forma, se torna possível a harmonia da QVT dentro desse meio, atingindo com êxito todo o processo. Após essas considerações acerca da QVT na gestão de pessoas passa-se ao capítulo que trata de procedimentos metodológicos.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

Sobre os procedimentos metodológicos, entende-se que enquanto o método representa o caminho em si, a metodologia constitui o estudo sistemático e a reflexão crítica sobre os métodos utilizados, incluindo seus fundamentos, limitações e aplicações práticas na investigação científica. Sobre o conceito de método e metodologia, de acordo com Richardson (1999, p. 22), “o método científico é o caminho ou a maneira para chegar a determinado fim ou objetivo, distinguindo-se assim, do conceito de metodologia, que deriva do grego *méthodos* (caminho para chegar a um objetivo) + *logos* (conhecimento)”. Nesse sentido, esta pesquisa abrange diversas abordagens para garantir uma compreensão abrangente do tema. Inicialmente foi realizada uma pesquisa caracterizada como exploratória para mapear e compreender o cenário inicial. Em seguida, a pesquisa quantitativa com metodologia estatística e bibliográfica, possibilitando a contextualização do estudo dentro do conhecimento existente. Adicionalmente, o estudo de caso foi o principal método para análise detalhada e melhor compreensão do fenômeno social em estudo.

A pesquisa caracterizou-se como exploratória, pois teve um papel importante para diagnosticar situações, explorar alternativas, ampliar o campo de visão institucional na SEFAZ-TO. Assim, entende-se que a pesquisa exploratória é fulcral, com a principal finalidade de “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (Gil, 2008, p.27). Ainda de acordo com Gil, (2008) As pesquisas exploratórias têm como finalidade oferecer uma compreensão inicial e aproximada sobre um determinado fenômeno. Esse método é empregado principalmente em estudos que abordam temas ainda pouco investigados, nos quais a escassez de dados ou referências prévias dificulta a definição de hipóteses claras e mensuráveis.

Portanto, para investigar a percepção dos servidores em relação à QVT no âmbito organizacional da SEFAZ-TO, foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório para compreender os conceitos e variáveis pertinentes, através do diagnóstico institucional, por ser um tema genérico e pouco explorado nas

organizações públicas, de modo, que é possível gerar oportunidade de ampliação no campo acadêmico, além de alternativas e estratégias efetivas para implementação da política de QVT. Parte da pesquisa, teve também uma abordagem quantitativa.

Segundo Gil (2002) a pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Para realização deste trabalho o desenvolvimento da pesquisa e métodos utilizados foram primordiais para o desenvolvimento do estudo realizado dentro do Órgão público SEFAZ-TO, permitindo alcançar os resultados esperados. Ainda de acordo com Gil (2008) o método estatístico pode ser aplicado na abordagem quantitativa, ainda sendo aplicada a teoria estatística da probabilidade, sobretudo, mediante a experimentação e observação, além de constituir importante auxílio para a investigação em ciências sociais. Gil (2008, p. 17) assevera que “mediante a utilização de testes estatísticos, torna-se possível determinar, em termos numéricos, a probabilidade de acerto de determinada conclusão, bem como a margem de erro de um valor obtido”.

Portanto, pode ser constatado que o método estatístico se caracteriza por um considerável nível de precisão, “o que o torna bastante aceito por parte dos pesquisadores com preocupações de ordem quantitativa” (Gil, 2008, p.17). Assim, para esse estudo foi realizada abordagem quantitativa na qual foi investigada a percepção dos servidores em relação à QVT na SEFAZ-TO. Assim, dada pesquisa foi considerada adequada porque permite a mensuração objetiva das variáveis envolvidas, a generalização dos resultados para a população estudada e a identificação de padrões estatisticamente significativos nas relações entre os constructos analisados (Gil, 2008). Ademais, a natureza quantitativa possibilita uma análise sistemática de um grande volume de dados, oferecendo subsídios robustos para a tomada de decisão institucional e a formulação de políticas públicas voltadas à melhoria da qualidade de vida no trabalho (Gil, 2008). Assim também se utilizou de uma abordagem bibliográfica para a exploração sistemática e construção de um ferramental analítico.

Nesse sentido, a pesquisa bibliográfica configura-se como uma abordagem metodológica essencial no âmbito acadêmico, caracterizando-se como ferramenta indispensável para a exploração sistemática, análise crítica e síntese integrativa de extensos conjuntos de dados científicos. Este método permite aos pesquisadores não apenas compreender a trajetória histórica e a evolução conceitual de um campo

de estudo específico, mas também identificar lacunas de conhecimento e áreas emergentes que demandam investigação mais aprofundada (Donthu *et al.*, 2021; Zainuldin; Lui, 2021).

De acordo com Donthu *et al.* (2021), o processo de pesquisa bibliográfica envolve um conjunto rigoroso de procedimentos que incluem: (1) a identificação e coleta abrangente de fontes acadêmicas relevantes; (2) a avaliação criteriosa da qualidade e pertinência desses materiais; e (3) a análise sistemática do conteúdo, visando estabelecer conexões entre diferentes estudos e construir uma visão panorâmica do estado da arte sobre o tema investigado. Zainuldin e Lui (2021) complementam que essa metodologia permite mapear tendências temporais, identificar autores e instituições mais influentes em determinado campo, além de expor redes de colaboração científica.

A abrangência da pesquisa bibliográfica estende-se a diversas tipologias documentais, incluindo artigos científicos publicados em periódicos indexados, capítulos de livros especializados, trabalhos completos em anais de eventos acadêmicos, relatórios técnicos e outras fontes secundárias de informação qualificada (Donthu *et al.*, 2021). Essa diversidade de fontes permite aos pesquisadores construir uma base empírica robusta para seus estudos, fundamentando teoricamente suas investigações e evitando duplicação desnecessária de esforços científicos (Zainuldin; Lui, 2021).

Como destacam os autores citados, a pesquisa bibliográfica não se limita a um mero levantamento de referências, mas constitui um processo analítico complexo que exige: capacidade de síntese, pensamento crítico e habilidade para integrar diferentes perspectivas teóricas sobre um mesmo fenômeno. Quando adequadamente conduzida, essa abordagem metodológica pode escancarar padrões importantes no desenvolvimento do conhecimento científico, apontando tanto para consensos estabelecidos quanto para controvérsias que ainda demandam investigação (Donthu *et al.*, 2021; Zainuldin; Lui, 2021). O autor Gil (2008, p.50) afirma que a pesquisa bibliográfica é “desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Gil (2008), justificando o uso desse tipo de pesquisa, afirma que:

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço (Gil, 2008, p. 50).

Para a realização da pesquisa bibliográfica foram utilizados, livros, revistas, artigos e dissertações sobre o tema QVT disponíveis nas plataformas Scielo e Capes, consideradas as principais bases de dados para estudos científicos. A pesquisa bibliográfica consultada baseou-se em estudos já validados de outros pesquisadores com aprofundamento teórico necessário para a realização desta pesquisa englobando fenômenos diversificados sobre o assunto. Para selecionar a bibliografia a ser estudada definiu-se como critério de seleção, trabalhos publicados nos últimos dez anos sobre o tema QVT, seus principais conceitos, modelos e fatores, principais aspectos de motivação e produtividade, QVT nas organizações públicas e sua evolução no contexto da gestão de pessoas.

Além disso, para análise dos dados qualitativos e quantitativos da pesquisa bibliográfica foi utilizada a análise temática, um dos seus principais benefícios é a sua flexibilização, que de acordo com Braun e Clarke (2006, p. 3) “através da sua liberdade teórica, a análise temática fornece uma ferramenta de pesquisa flexível e útil, que pode potencialmente fornecer um conjunto rico e detalhado, ainda que complexo de dados”, trata-se, da busca a partir de um conjunto de dados, sejam eles entrevistas, grupos focais, ou uma série de textos, com a finalidade de identificar os padrões repetidos de significado.

A pesquisa bibliográfica oportunizou aproximar o conhecimento científico da temática Qualidade de Vida no trabalho com a vivência praticada no contexto organizacional da SEFAZ-TO através do estudo de caso por três razões principais: a) contextualização teórica, pois revisão da literatura permitiu identificar modelos consolidados de QVT (como os de Walton, 1973, e Limongi-França, 1996) e suas dimensões (saúde mental, equilíbrio trabalho-vida, reconhecimento, etc.), oferecendo um referencial para analisar criticamente as práticas da SEFAZ-TO. Sem esse embasamento, o estudo de caso restringir-se-ia a uma descrição superficial, sem conexão com debates acadêmicos relevantes (Donthu *et al.*, 2021); b) identificação de lacunas, porquanto a análise de estudos anteriores demonstrou que muitas pesquisas sobre QVT focam setores privados ou saúde, enquanto o serviço público — especialmente na área fiscal — é menos explorado. Isso justificou a

investigação na SEFAZ-TO, destacando sua singularidade (ex.: pressão por metas, riscos de burnout) em contraste com outros contextos já mapeados pela literatura (Zainuldin; Lui, 2021) e; c) validação metodológica, porquanto a pesquisa bibliográfica orientou a seleção de instrumentos adequados ao estudo de caso. Por exemplo, a adaptação do modelo BPSO-96 (LIMONGI-FRANÇA, 2012) para avaliar a QVT na secretaria foi possível porque a literatura evidenciou sua eficácia em organizações públicas com características similares (CARNEIRO; ALVES; DA SILVA, 2021). Por fim, também se utilizou de estudo de caso, como abordagem qualitativa, não separando os aspectos objetivos dos aspectos subjetivos do empreendimento analítico (Gimenes, 2013).

Diante dessa perspectiva, o estudo de caso é uma abordagem qualitativa amplamente reconhecida, utilizada para explorar fenômenos complexos em seu ambiente natural (Tasci, Wei e Milman, 2020), principalmente quando há uma relação intrincada entre o fenômeno estudado e seu contexto (Moghadam, Arabi e Khoshshima, 2021). Esse método possibilita uma investigação minuciosa e detalhada de casos específicos, como organizações, processos ou situações particulares, sendo comumente aplicado em campos como administração, operações, turismo, hospitalidade e tecnologia; (Çakar; Aykol, 2020).

Diante dessas considerações, entende-se que o estudo de caso é valorizado por sua capacidade de fornecer evidências empíricas ricas e detalhadas, permitindo a compreensão de mecanismos, desafios e impactos de práticas organizacionais ou tecnológicas (Rogerson; Parry, 2020). Os referidos autores ratificam que os estudos de caso foram usados para analisar a adoção de blockchain em cadeias de suprimentos alimentares, destacando como a tecnologia pode aumentar a visibilidade e a confiança, mas também apontando desafios como confiança na tecnologia e engajamento do consumidor (Rogerson; Parry, 2020). Em operações e gestão da cadeia de suprimentos, estudos de caso múltiplos mostraram como a inteligência artificial pode reduzir custos, melhorar a qualidade e aumentar a competitividade, ao mesmo tempo em que identificam barreiras como a necessidade de investimentos e qualificação técnica (Cannas *et al.*, 2023).

Embora aprofundado, o estudo de caso tem limitações na generalização dos resultados devido ao foco restrito em um ou poucos casos (Priyono; Moin; Putri, 2020; Cannas *et al.*, 2023). Além disso, há erros comuns em sua aplicação, como confundir estudos descritivos com estudos de caso e falhas no rigor metodológico



(Tasci; Wei; Milman, 2020). Para maior validade, recomenda-se uma abordagem sistemática, com seleção cuidadosa de casos, protocolos claros e análise rigorosa (Di Benedetto e Beverland, 2020). Portanto, chega-se à conclusão de que o estudo de caso é um método valioso para analisar fenômenos complexos e gerar insights teóricos e práticos, porém demanda rigor metodológico e reconhecimento de suas limitações de generalização. Quando aplicado com critério e transparência, torna-se uma ferramenta essencial para o avanço do conhecimento em diversas áreas (Tasci, Wei e Milman, 2020).

Ademais, Yin (2001) descreve o estudo de caso como uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real, cujos limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos. De acordo com Yin (2001, p. 32), as pesquisas acerca do estudo de caso têm enfrentado “uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo”. Yin (2001) argumenta ainda que, como outro resultado, o estudo de caso passa a se beneficiar “do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados” (Yin, 2001, p. 32).

Além disso, segundo Gil (2008) “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”. Por meio do estudo de caso podem-se ter subsídios para as tomadas de decisão em relação a algum fenômeno em estudo. Para Yin (2005) compreende o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa. Ainda ressalta que “O estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro de seu contexto da realidade”. Sobretudo, quando os limites entre fenômeno e o contexto não estão nitidamente delimitados. O autor Yin (2001) analisa a técnica da investigação do estudo de caso, de modo que: “Enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências” (Yin, 2001, p. 32-33).

### 3.2 População e amostra

No contexto da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), a população refere-se ao grupo completo de indivíduos que se deseja estudar, como todos os funcionários de uma organização ou de um setor específico. Já a amostra é um subconjunto representativo dessa população, selecionado por meio de critérios estatísticos ou metodológicos, com o objetivo de coletar dados de forma viável e eficiente. A escolha adequada da amostra é crucial para garantir que os resultados da pesquisa reflitam, de maneira confiável, as percepções e necessidades da população em relação à QVT, permitindo intervenções mais assertivas para melhorar o bem-estar e a satisfação no ambiente laboral.

No contexto da Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins, com sede em Palmas e unidades distribuídas nos municípios do estado, a população do estudo seria composta por todos os servidores e colaboradores lotados na sede e nas regionais, abrangendo desde cargos técnicos até gestores. Já a amostra deveria ser um grupo representativo dessa população, selecionado por meio de técnicas de amostragem (como aleatória simples, estratificada ou por conglomerados), considerando critérios como localização (sede ou interior), cargo, tempo de serviço e nível hierárquico para garantir diversidade e reduzir vieses.

#### 3.2.1 Local da pesquisa

O local escolhido para esta pesquisa foi a SEFAZ-TO, tendo em vista ser o local de trabalho da pesquisadora, o que facilita o acesso aos sujeitos da pesquisa e quaisquer informações necessárias para a realização do trabalho. A SEFAZ-TO é um Órgão da organização da Administração Direta do Poder Executivo Estadual, que tem como principal atribuição instituída pela Lei nº 3.786 (Tocantins, 2021), de planejar, organizar e gerir a política tributária, fiscal do Estado e de arrecadação, a administração financeira e contábil, a conta única e o equilíbrio financeiro do Estado.

Nesse sentido, a lei citada, em seu Art. 1º estabelece as atribuições da Secretaria da Fazenda: a) planejar, organizar e gerir a política tributária, fiscal do Estado e de arrecadação, a administração financeira e contábil, a conta única e o equilíbrio financeiro do Estado; b) planejar, organizar e gerir a regularidade quanto ao cumprimento das obrigações principais e acessórias previstas nas Constituições

Federal e Estadual e na Lei de Responsabilidade Fiscal do Estado; c) proceder ao planejamento, à organização e à gestão da compra de bens e serviços; d) representar o Estado no Conselho Nacional de Política Fazendária - CONFAZ, e junto aos organismos regionais de desenvolvimento; e) emitir parecer jurídico e elaborar nota técnica em matérias afetas aos seus misteres; f) estabelecer e acompanhar as políticas e diretrizes para a gestão do sistema financeiro, no âmbito da administração pública do Poder Executivo Estadual e supervisionar os processos de normatização, planejamento e gestão das atividades; g) estabelecer políticas e diretrizes de modernização da administração fazendária sob a forma de gestão integrada e participativa; h) disponibilizar recursos financeiros, humanos e proporcionar apoio logístico, administrativo e tecnológico para a administração fazendária; i) supervisionar e acompanhar as atividades voltadas à avaliação de desempenho, cálculos de prêmios e produtividade dos servidores fazendários; j) supervisionar e acompanhar as atividades de capacitação e de desenvolvimento profissional da Pasta; k) acompanhar as necessidades relacionadas a obras e serviços de engenharia, apresentando propostas de construção, ampliação e reforma de imóveis, articulando-se com órgãos e entidades envolvidos na respectiva execução; l) supervisionar e deliberar sobre matéria orçamentária, administrativa e financeira, que importem em direitos, obrigações, responsabilidade ou vinculação da Pasta;

Portanto, compreende-se, a partir da apreciação desses itens da lei que a SEFAZ-TO possui amplas atribuições estratégicas, desde a gestão tributária e fiscal até a modernização administrativa e desenvolvimento de servidores, reforçando seu papel central na sustentabilidade financeira do Estado e na promoção de políticas públicas eficientes, conforme estabelecido na legislação vigente. Mais especificamente sobre a SEFAZ-TO, sua estrutura orgânica possui 172 unidades administrativas, incluindo 12 Delegacias Regionais de Fiscalização, 122 agências de atendimentos e 16 postos fiscais instituídos através do Decreto nº 6.760 (Tocantins, 2024), atuando na arrecadação de tributos e na fiscalização.

### 3.2.2 Instrumento da pesquisa

A pesquisa adotou um questionário quantitativo com perguntas fechadas, adaptado do “Modelo Biopsicossocial e Organizacional (BPSO-96)” de Limongi-

França (2004), validado por Garcia (2013), para avaliar a percepção dos servidores da SEFAZ-TO sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). O instrumento, composto por 39 itens em escala *Likert* (0 = insatisfação; 2 = satisfação total), abrange dimensões biológicas, psicológicas, sociais, organizacionais e de saúde, permitindo uma análise sistematizada dos dados. Incluiu ainda sete questões demográficas (sexo, idade, escolaridade, município, vínculo, tempo de serviço e remuneração) para traçar o perfil dos respondentes, alinhando-se ao referencial teórico que destaca a QVT como multifatorial, envolvendo desde condições laborais até bem-estar psicossocial (Walton, 1973; Hackman; Oldham, 1974; Limongi-França, 2004). Essa abordagem garantiu precisão na tabulação e fidedignidade aos resultados, essenciais para diagnosticar e promover melhorias na QVT conforme as diretrizes da Portaria SEFAZ nº 711/2022.

Como já mencionado, questionário utilizado o Modelo de Biopsicossocial e Organizacional - BPSO-96 d. Esse instrumento foi adaptado por Garcia (2013) cujas dimensões são dos fatores biológicos, psicológicos, sociais, organizacionais e de saúde, constituído por 39 (trinta e nove) perguntas, cada uma com uma escala do tipo *likert* para mensuração do nível de satisfação com escore “0” insatisfação; “1” satisfação parcial, “2” participação total, “N/T” não tem.

Quadro 3 – Nível de satisfação com os aspectos relacionados à QVT

ESCALA	NÍVEL DE SATISFAÇÃO
0	Insatisfação
1	Satisfação parcial
2	Satisfação total
N/T	Não tem

Fonte: Garcia (2013)

Outro estudo relevante analisou a QVT em servidores técnico-administrativos de uma universidade federal de Minas Gerais, no qual utilizando o BPSO-96, identificando que o fator social, relacionado ao trabalho em equipe, apresentou maior relevância para a QVT entre os servidores. Além disso, aspectos como infraestrutura (biológico) e oportunidades de crescimento (organizacional) foram destacados como significativos para a satisfação no trabalho.

O modelo BPSO-96 mostrou-se particularmente adequado para avaliar a QVT na SEFAZ-TO por três razões principais: primeiro, por considerar as características

específicas do serviço público, como estabilidade funcional, processos burocráticos e altas demandas de trabalho (Teodoro, 2018); segundo, por permitir uma análise contextualizada que identifica problemas concretos e sugere melhorias práticas; terceiro, por auxiliar no atendimento às exigências legais sobre bem-estar no serviço público, promovendo assim uma gestão de pessoas mais humanizada e alinhada com as normas institucionais.

No instrumento de pesquisa foi acrescentado um texto explicativo contendo o objetivo da pesquisa, assim como as instruções sobre o preenchimento do questionário, os cuidados com a proteção dos direitos dos participantes, preservando os cuidados éticos, no sentido da confidencialidade, anonimato, e de forma voluntária. A aplicação do questionário ocorreu entre 09 de janeiro a 13 de fevereiro de 2025, disponibilizando o link no *google forms* para os e-mails dos servidores, pela amostra, estes servidores preencheram de forma discricionária. Além disso, os participantes da pesquisa são pessoas maiores de dezoito anos, servidores da SEFAZ-TO, distribuídos em no município de Palmas e nas 12 (doze) delegacias regionais de fiscalização.

Para a pesquisa, o universo total de servidores da SEFAZ-TO é de aproximadamente 1.805, considerando a amostra utilizada de 20%, que corresponde a 361 servidores distribuídos apenas na sede Palmas e delegacias regionais de fiscalização. A “amostragem se deu por conveniência<sup>12</sup> por ser um método que permite obter participantes do tipo pegue-os onde puder encontrar” (Cozby, 2003).

Assim, a amostra definida se deu por conveniência, em virtude da facilidade de acesso aos servidores selecionados, pois, não seria interessante para esta pesquisa a ampliação da amostra, considerando a dificuldade de acesso à população do universo total de servidores lotados em os locais de funcionamento da SEFAZ-TO. Apesar dessa amostragem não se pode generalizar, porquanto a localidade ou sua expansão de amostragem garantem margens mais ou menos variáveis.

Outro fator importante a ser considerado foi o canal de comunicação utilizado no caso, o e-mail institucional, utilizado para o direcionamento do formulário de pesquisa. Ou seja, o percentual foi definido em 20% de forma a abranger a sede

---

<sup>12</sup> A amostragem por conveniência é uma técnica de amostragem não probabilística em que os participantes são selecionados com base em sua disponibilidade e facilidade de acesso para o pesquisador, ao invés de serem escolhidos aleatoriamente de toda a população-alvo (Wardana *et al.*, 2020).

Palmas e todas as delegacias regionais da SEFAZ-TO, porque as mesmas possuem estrutura de acesso a rede de internet e computadores disponíveis aos servidores. O que não é realidade em todos os postos de atendimento e/ou agências de atendimento, os quais não foram objeto de abrangência da seleção da amostra. Após a realização da pesquisa, foi obtido total de 248 questionários respondidos, obtendo uma taxa de resposta de 68,7%.

Fórmula de tamanho da amostra -> margem de erro (Barbetta, estatística aplicada às ciências sociais)

$$N = 1.805. n = 248. E_0 = ?$$

Solução:

$$\begin{aligned} n &= \frac{N * n_0}{N + n_0} \Leftrightarrow 248 = \frac{1805 * n_0}{1805 + n_0} \Leftrightarrow 1805n_0 = 248(1805 + n_0) \Leftrightarrow \\ (1805 - 248)n_0 &= 248 * 1805 \Leftrightarrow 1557n_0 = 447640 \Leftrightarrow n_0 = 287,501605652 \\ n_0 &= \frac{1}{E_0^2} \Leftrightarrow 287,5016 = \frac{1}{E_0^2} \Leftrightarrow E_0^2 = \frac{1}{287,5016} \Leftrightarrow E_0 = \sqrt{\frac{1}{287,5016}} = 0,058976614 = \\ &\simeq 5,8976\% \end{aligned}$$

Então, sua margem de erro ficou em 5,90%, aproximadamente. Se sua amostra puder ser considerada aleatória, inclua aproximadamente 6% para mais e para menos em cada percentual. Use isso na hora de dizer se os percentuais são iguais ou não, devido ao intervalo de confiança gerado pela margem de erro.

### 3.2.3 Análise dos dados

Os dados gerados com aplicação do questionário foram importados para o arquivo do software SPSS, considerando a escala nível de satisfação com os aspectos relacionados à QVT, com escore de “0” a “2”. O SPSS foi empregado na organização, tratamento e análise estatística dos dados, garantindo precisão nos cálculos e na validação dos resultados apresentados na forma de gráficos e tabelas, no capítulo de análise e apresentação de resultados que foram interpretados à luz da teoria.

Além disso, foram utilizados calculados a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação (desvio-padrão dividido pela média), em formato de tabela

contendo as 39 perguntas do Modelo Adaptado de Biopsicossocial e Organizacional - BPSO-96, de Limongi-França (*op. cit.*).

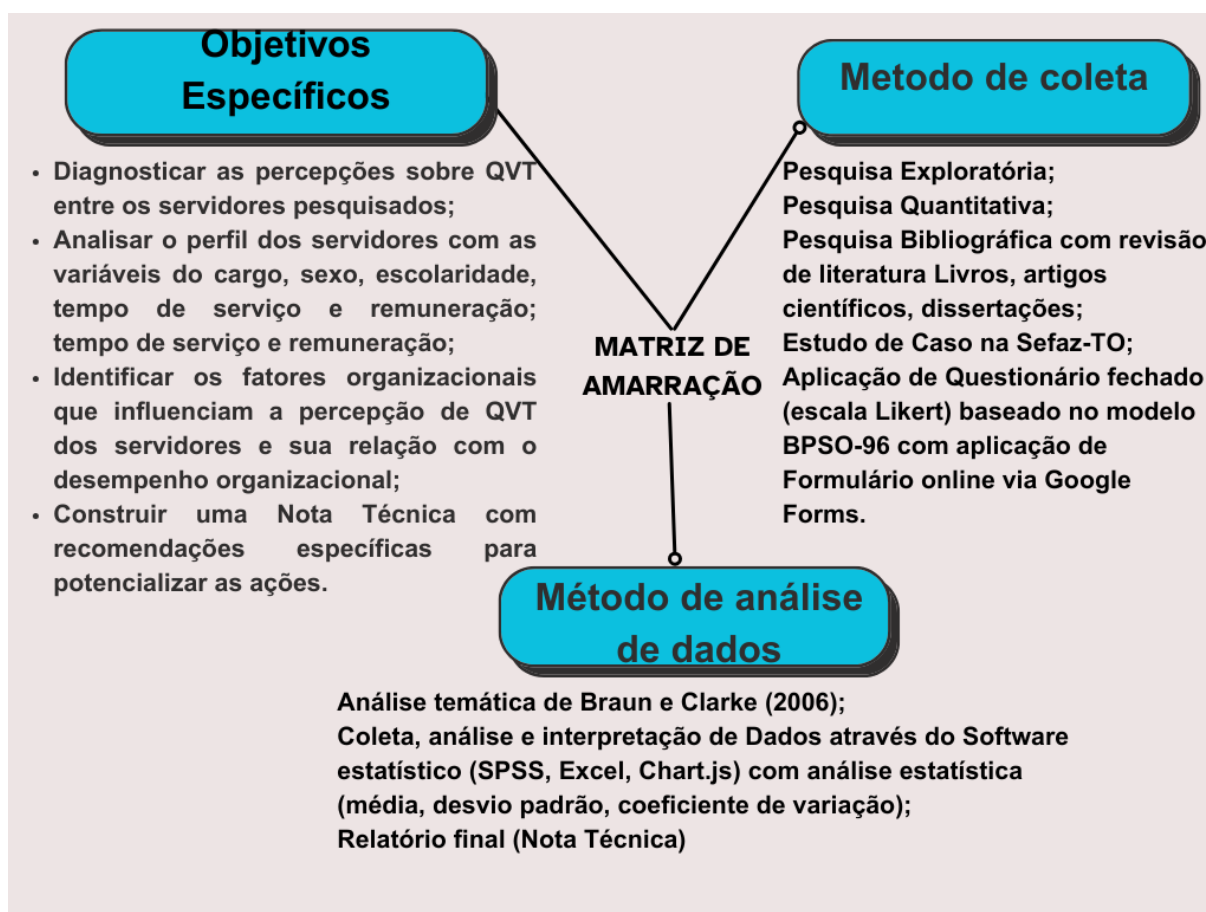
Para a tabulação inicial dos dados demográficos, utilizou-se o Excel. A organização e elaboração de cálculos complementares também foi realizada na planilha eletrônica citada. O Chart.js, por outro lado, foi utilizado para a criação de gráficos interativos e dinâmicos, permitindo uma visualização intuitiva e moderna das informações analisadas.

As combinações das ferramentas estatísticas e visuais auxiliam na análise e apresentação de resultados de forma clara e objetiva da amostra dos 248 respondentes, demonstrando através de representação gráfica e das tabelas de caracterização do sujeito (por gênero, faixa etária, vínculo do cargo, nível de escolaridade, local em que trabalha, tempo na instituição e faixa salarial). A variação de caracterização dos sujeitos extraídos da amostra possibilitou análise da frequência, percentual válido e percentual acumulado de forma independente.

#### 3.2.4 Matriz de amarração da metodologia

Nessa seção, apresenta-se uma Matriz de Amarração adaptada da proposta de Mazzon (2018) com o objetivo de esquematizar a estrutura adotada na elaboração da dissertação de forma ilustrativa e objetiva. A seguir, a Figura 2 ilustra tal matriz.

Figura 2 - Matriz de Amarração



Fonte: Elaboração própria (2025) adaptado de Mazzon (2018)

Segundo Mazzon (2018), a matriz de amarração é uma ferramenta metodológica usada principalmente em pesquisas de natureza quantitativa e em projetos estruturados (como TCCs, dissertações ou teses), com o objetivo de garantir coerência e alinhamento lógico entre todos os elementos da pesquisa. A figura anterior apresentou o esquema lógico dessa pesquisa, garantindo a coerência entre a teoria, os objetivos específicos e a prática da análise de dados, de forma conectada e justificada. Diante dessa análise de amostra, foi possível constatar que a pesquisa sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins (SEFAZ-TO) adotou uma abordagem metodológica rigorosa e complexa, alinhando teoria e prática para garantir a validade dos resultados.

A população do estudo compreendeu todos os servidores da SEFAZ-TO, distribuídos entre a sede em Palmas e as regionais, enquanto a amostra de 248 respondentes (68,7% da amostra prevista de 361 servidores) foi selecionada por conveniência, considerando limitações de acesso e logística. O estudo de caso,



método escolhido para a investigação, permitiu uma análise detalhada do fenômeno da QVT em seu contexto real, embora com limitações quanto à generalização dos resultados, conforme destacado por Yin (2001) e Gil (2008).

Além disso, o instrumento de pesquisa, adaptado do modelo Biopsicossocial e Organizacional (BPSO-96) de Limongi-França (2004), incluiu 39 questões em escala Likert e sete demográficas, garantindo uma avaliação abrangente das dimensões biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais da QVT. Os dados foram analisados com o auxílio do software SPSS e do Excel, permitindo cálculos estatísticos precisos e visualizações claras por meio de gráficos e tabelas. A margem de erro calculada (5,90%) reforçou a confiabilidade dos resultados, enquanto a Matriz de Amarração, adaptada de Mazzon (2018), assegurou coerência entre os objetivos teóricos e a análise empírica. Em síntese, a metodologia empregada demonstrou ser adequada para capturar a complexidade da QVT na SEFAZ-TO, oferecendo insights valiosos para intervenções futuras e destacando a importância de abordagens sistêmicas e contextualizadas no estudo do bem-estar laboral no serviço público.

### **3.3 O BPSO-96**

O Modelo Biopsicossocial e Organizacional – BPSO-96 (Limongi-França, 1996) representa uma abordagem inovadora e integrada para compreender o bem-estar e a saúde no contexto organizacional. Sua principal contribuição está na forma como amplia a visão sobre o trabalhador, indo além da perspectiva de saúde, mas incluindo os fatores psicológicos, sociais e organizacionais. Essa visão permite um diagnóstico mais completo das condições de trabalho e do bem-estar. Ana Cristina Limongi-França (1996) é uma autora de alto impacto no meio acadêmico, fato corroborado pelas 8.941 citações de seus trabalhos, como um todo, atingindo um h-index de 32, o que a coloca como uma das mais prolíficas no contexto brasileiro. O Modelo Biopsicossocial e Organizacional – BPSO-96, desenvolvido em sua tese de doutorado, é um instrumento já utilizado em mais de 200 pesquisas acadêmicas.

O instrumento BPSO-96 também possibilita contribuir para o desenvolvimento de políticas e práticas organizacionais que promovem um ambiente de trabalho mais saudável, equilibrado e produtivo. De modo que, o diagnóstico evidencia o contexto organizacional a fim de possibilitar oportunidades das empresas e até mesmo

instituições públicas, podendo ser adaptado, conforme as necessidades dessas organizações, para fins de adoção de medidas que venham impactar positivamente a satisfação e o desempenho do trabalhador. Limongi-França (1996), ao desenvolver o BPSO-96, pensou num instrumento que avaliasse a QVT de forma integrada. Esse modelo se baseia na percepção do trabalhador em relação ao ambiente de trabalho e bem-estar, de forma, que é possível como resultado da interação entre fatores biológicos, psicológicos, sociais e organizacionais, formada por quatro dimensões principais do bem-estar no trabalho:

Figura 3 - Infográfico do Modelo Biopsicossocial e Organizacional - BPSO - 96



Fonte: elaborado pela autora

Na visão de Limongi-França (*op. cit.*), o instrumento BPSO-96 também permite uma visão mais ampla e humanizada da gestão de pessoas, contribuindo com a formulação de políticas organizacionais que atendam às necessidades dos trabalhadores. Além disso, a autora ainda enfatiza que o bem-estar organizacional não deve ser visto apenas como um benefício, mas a Qualidade de Vida no trabalho precisa estar em uma posição estratégica dentro das organizações.

Apesar de o instrumento ser amplamente utilizado no ambiente acadêmico, bem como aplicado também em empresas e instituições públicas, há controvérsias sobre a sua eficiência. Por exemplo, Pracidelli e Rossler (2018) realizaram uma análise crítica a partir da Teoria da Atividade de Leontiev (2014 [1972]), tendo como base teórica uma abordagem sobre os impactos desse modelo nas relações de

trabalho. De modo que, há um argumento de promover o Bem Estar dos trabalhadores, sob narrativas de estratégia gerencial, com intuito de melhorar a produtividade. Nessa linha de pensamento, os autores acreditam que os motivos reais são a manipulação organizacional e a alienação dos trabalhadores, no desempenho das atividades, obscurecendo assim a percepção dos trabalhadores sobre o ambiente organizacional, dominador e de exploração.

Ainda seguindo essa teoria, Pracidelli e Rossler (2018), de fato defendem um discurso humanizado do trabalho, apesar dos interesses econômicos das organizações. Em paralelo a essa afirmativa, Dourado e Carvalho (2007, p. 4) asseveram que “o uso da linguagem como prática social é um modo de ação historicamente situado, que além de ser construído socialmente também é constitutivo de identidades sociais”. Assim, compreende-se que o discurso de promoção da Qualidade de Vida no trabalho, na verdade, é uma ferramenta de gestão que prioriza os interesses institucionais em aumentar a produtividade e alcançar resultados. Pracidelli e Rossler (2018) ainda destacam que esse discurso é uma estratégia de gestão, “métodos que manipulam objetiva e subjetivamente os motivos da atividade de trabalho e obscurecem em sua consciência seu sentido alienado” (Pracidelli e Rossler, 2018, p. 181).

Embora seja válido considerar as críticas referidas ao instrumento BPSO-96, todavia, é importante ressaltar que o instrumento permite uma abordagem integrada sobre Qualidade de Vida no trabalho, contribuindo de forma positiva tanto no campo acadêmico (com possibilidade de aprimoramento na sua aplicabilidade e análise crítica), como no campo organizacional, a fim de promover ambiente de trabalho mais saudável e equilibrado nas relações de trabalho. Tampouco, não está isento de críticas, principalmente se a abordagem for utilizada como ferramenta para aumento da produtividade do trabalhador e em troca a promoção do Bem Estar.

### **3.4 Tabulação e procedimentos para a análise dos dados**

A apresentação dos resultados da pesquisa sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos servidores da SEFAZ-TO foi metodicamente estruturada em duas etapas principais. Primeiramente, procedeu-se à caracterização detalhada dos sujeitos da pesquisa, que envolveu a análise de variáveis demográficas cruciais. Essa etapa inicial permitiu a obtenção de uma visão panorâmica do perfil dos

servidores, por meio do cruzamento de dados como gênero, faixa etária, vínculo empregatício, nível de escolaridade, campus de atuação e tempo na instituição. A tabulação desses dados foi realizada com a utilização de tabelas de frequência absoluta e relativa, acompanhadas de gráficos de barras e pizza para uma representação visual clara e direta, facilitando a identificação de padrões e a distribuição da amostra em cada categoria.

Em seguida, a pesquisa avançou para a análise métrica da escala de QVT, utilizando o Modelo Biopsicossocial e Organizacional (BPSO-96). Esta fase foi essencial para aprofundar a compreensão da percepção dos servidores em relação às diversas dimensões da QVT: organizacionais, biológicas, psicossociais, sociais e de saúde. Para cada item avaliativo do questionário, foram calculados a média, o desvio-padrão e o coeficiente de variação (CV). Esses indicadores estatísticos foram fundamentais para determinar a percepção média dos servidores sobre cada aspecto da QVT, bem como a consistência e a dispersão de suas respostas, permitindo identificar tanto pontos fortes quanto áreas que demandam maior atenção ou intervenção.

Além disso, a discussão dos resultados em cada dimensão foi realizada de forma segmentada, apresentando um panorama detalhado das percepções dos servidores. Na dimensão organizacional, por exemplo, a análise expôs aspectos positivos como a imagem da instituição e a equidade na liderança, contrastando com pontos críticos como meritocracia e participação em comitês, que apresentaram baixas médias e alta variabilidade nas respostas. Similarmente, a dimensão biológica evidenciou preocupações com ergonomia e ginástica laboral, enquanto a psicológica destacou o orgulho institucional e o clima de camaradagem, mas ressaltou a insatisfação com remuneração e benefícios como pontos críticos. Essa abordagem granular permitiu categorizar os resultados em positivos (verde), intermediários (laranja) e críticos (vermelho), auxiliando na visualização e na compreensão das áreas que necessitam de intervenção.

Nesse sentido, a tabulação e a apresentação dos dados culminaram em uma análise panorâmica das cinco dimensões, evidenciando um cenário complexo que mescla indicadores positivos de pertencimento e relações interpessoais saudáveis com fragilidades marcantes em fatores estruturais como remuneração, saúde e valorização profissional. Os infográficos e gráficos de média foram ferramentas visuais cruciais para sintetizar e comunicar esses achados de forma eficaz. Esse

processo de tabulação e análise permitiu não somente caracterizar o perfil dos servidores, mas também identificar os fatores organizacionais que influenciam a percepção de QVT e sua relação com o desempenho organizacional, fornecendo subsídios valiosos para a gestão da SEFAZ-TO na implementação de políticas que visem à melhoria contínua do bem-estar dos servidores. Após essas considerações, passa-se a seção sobre ética na pesquisa.

### **3.5 Considerações sobre ética na pesquisa**

A condução da pesquisa sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos servidores da SEFAZ-TO, com sua meticulosa coleta e análise de dados demográficos e percepções, ressalta a importância intrínseca das considerações éticas em cada etapa do processo. Desde a concepção do questionário, passando pela aplicação e, finalmente, pela divulgação dos resultados, a observância de princípios éticos rigorosos é fundamental. Isso assegura não apenas a integridade científica do estudo, mas também a proteção dos direitos e da dignidade dos participantes. A confidencialidade das informações obtidas e a garantia de que as respostas individuais jamais seriam rastreadas ou vinculadas a servidores específicos são pilares inegociáveis, especialmente em contextos onde a percepção da QVT pode ser sensível a fatores como remuneração ou relacionamento com a liderança.

A natureza dos dados coletados, que abordam aspectos tão pessoais quanto a saúde biológica e psicológica, o nível de estresse e a satisfação com benefícios, exige um compromisso ético redobrado. A alta variabilidade observada em algumas respostas, por exemplo, em questões sobre “sentimentos negativos com frequência” ou “dificuldade para se concentrar”, demonstra a vulnerabilidade dos participantes e a necessidade de que suas contribuições sejam tratadas com a máxima sensibilidade e responsabilidade. O uso do Modelo Biopsicossocial e Organizacional (BPSO-96), que capta nuances da experiência do servidor, reforça a obrigação de manejar essas informações com cuidado, assegurando que o estudo não cause danos ou desconforto adicional aos respondentes.

Adicionalmente, a ética na pesquisa se manifesta na transparência dos métodos e na fidelidade aos achados, independentemente de quão desafiadores possam ser para a instituição. A pesquisa apresentou pontos críticos como a

insatisfação com a remuneração e a percepção de falhas na meritocracia. Essas constatações, embora possam ser desconfortáveis para a gestão, devem ser apresentadas de forma clara e imparcial, sem distorções ou atenuações. A integridade da análise, baseada em médias, desvio-padrão e coeficiente de variação, garante que os resultados sejam um reflexo fiel da realidade percebida pelos servidores, e não uma interpretação enviesada que sirva a interesses específicos.

Por fim, a finalidade da pesquisa – contribuir para a promoção de uma QVT sólida e sustentável na SEFAZ-TO – carrega uma dimensão ética intrínseca. Os achados, que identificam fragilidades e pontos que necessitam de intervenção imediata, impõem à instituição a responsabilidade de agir. A ética na pesquisa não se encerra na coleta e análise, mas se estende à utilização dos resultados para o benefício real dos envolvidos. Ao fornecer subsídios para que a gestão alinhe ao bem-estar subjetivo (Gimenes, 2013) dos servidores à valorização objetiva de seu trabalho, a pesquisa transcende o âmbito acadêmico e se torna uma ferramenta ética para a construção de um ambiente de trabalho mais saudável e justo.

#### 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como mencionado na seção de tabulação e procedimentos para a análise dos dados, a apresentação dos resultados da pesquisa foi realizada em duas etapas importantes: Descrição da caracterização do sujeito e a análise métrica da escala de QVT com base no questionário da pesquisa - Modelo Biopsicossocial e Organizacional - BPSO-96.

##### 4.1 Variáveis demográficas

A análise dos resultados nessa etapa com cruzamento dos dados demográficos dos servidores que permite uma visão panorâmica dos servidores da SEFAZ-TO. A Tabela 1 e o Gráfico 1 apresentam a caracterização dos sujeitos da pesquisa por gênero, demonstrando a distribuição entre os participantes:

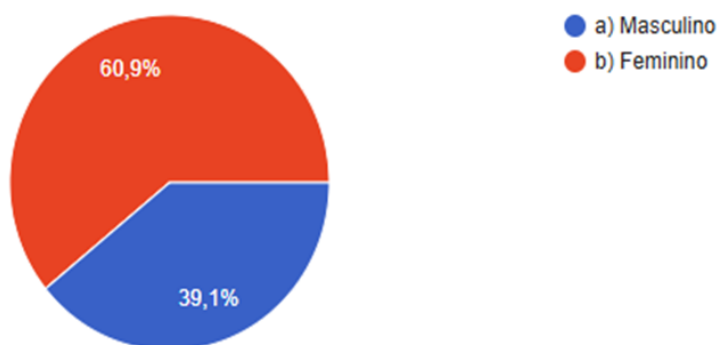
Tabela 1 - Caracterização dos sujeitos por gênero

Gênero	Frequência	%	% Válida
1 - Masculino	97	39,1	39,1
2 - Feminino	151	60,9	60,9
<b>Total</b>	<b>248</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2025

Gráfico 1 - Caracterização dos sujeitos por gênero

248 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, 2025

Conforme os dados, observa-se uma predominância do gênero feminino, que representa 60,9% da amostra (151 indivíduos), enquanto o gênero masculino corresponde a 39,1% (97 indivíduos). O total de respondentes foi de 248 servidores, abrangendo a totalidade da amostra selecionada para o estudo. Essa distribuição

reflete a composição de gênero na população pesquisada e fornece um panorama inicial para análises subsequentes sobre a percepção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na instituição. Assim o Gráfico 1, com um total de 241 respondentes, demonstra uma significativa predominância do gênero feminino (60,9%, equivalente a 151 mulheres) em comparação ao masculino (39,1%, representado por 97 homens). Essa disparidade na composição de gênero da amostra dialoga com as discussões de Limongi-França (1996) e Walton (1973), que destacam como as percepções sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) podem variar consideravelmente entre gêneros, especialmente em contextos organizacionais onde as demandas laborais e familiares se sobrepõem de forma distinta para homens e mulheres. Após essas considerações, verifica-se a Tabela 2 e o gráfico 2:

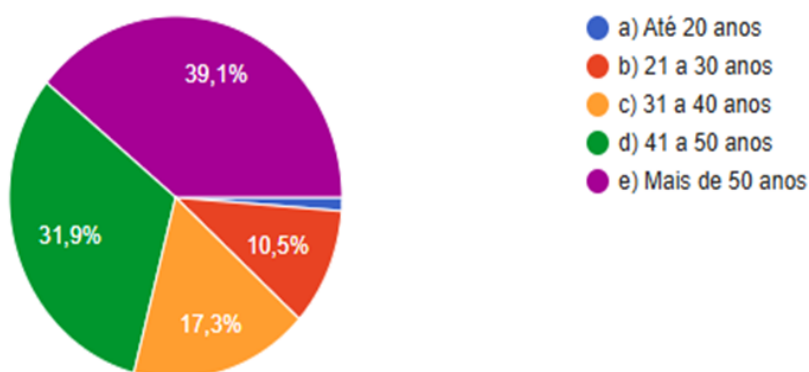
Tabela 2 - Caracterização dos sujeitos por faixa etária

Faixa Etária	Frequência	%	% Válida	% Acumulado
Até 20 anos (a)	3	1,2	1,2	1,2
21 a 30 anos (b)	26	10,5	10,5	11,7
31 a 40 anos (c)	43	17,3	17,3	29
41 a 50 anos (d)	79	31,9	31,9	60,9
Mais de 50 anos (e)	97	39,1	39,1	100,0
<b>Total</b>	<b>248</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados da pesquisa, 2025

Gráfico 2 - Caracterização dos sujeitos por faixa etária

248 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, 2025

A Tabela 2 complementa esta análise ao apresentar a distribuição etária dos participantes, demonstrando que 71% da amostra possui mais de 40 anos (39,1% acima de 50 anos e 31,9% entre 41-50 anos), enquanto apenas 11,7% têm menos



de 30 anos, como pode ser demonstrado na tabela a seguir: Além disso, essa concentração em faixas etárias mais experientes remete às discussões de Hackman e Oldham (1975), que argumentam que trabalhadores em diferentes fases da carreira apresentam expectativas distintas em relação à QVT, com profissionais mais maduros frequentemente valorizando aspectos como segurança no emprego e equilíbrio trabalho-vida pessoal. Os autores acrescentam que essa composição demográfica pode influenciar significativamente os resultados de pesquisas sobre QVT, já que profissionais mais experientes tendem a ter percepções mais críticas sobre políticas organizacionais, enquanto gerações mais jovens podem priorizar fatores como desenvolvimento profissional e reconhecimento.

Ademais, essas variações demográficas ressaltam a importância de considerar tais fatores na análise dos dados sobre QVT, conforme defendem Limongi-França e Arellano (2002), que enfatizam a necessidade de abordagens multidimensionais capazes de captar essas diferenças nas avaliações de qualidade de vida no ambiente laboral. Abaixo, tem-se a Tabela 3 a qual traz informações acerca da caracterização dos sujeitos por faixa etária. Portanto, a análise da Tabela 3 demonstra que há uma composição etária da amostra que merece atenção na avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Os dados demonstram que uma parcela substancial dos respondentes, precisamente 71%, possui mais de 40 anos de idade, com a maior concentração (39,1%) na faixa etária acima de 50 anos, seguida por 31,9% entre 41 e 50 anos. As gerações mais jovens, por outro lado, mostram-se menos representadas, com 17,3% entre 31 e 40 anos, 10,5% entre 21 e 30 anos e apenas 1,2% com até 20 anos.

Além disso, essa concentração em faixas etárias mais experientes remete às discussões de Hackman e Oldham (1975), que argumentam que trabalhadores em diferentes fases da carreira apresentam expectativas distintas em relação à QVT, com profissionais mais maduros frequentemente valorizando aspectos como segurança no emprego e equilíbrio trabalho-vida pessoal. Dessa forma, pode-se compreender que essa composição demográfica pode influenciar significativamente os resultados de pesquisas sobre QVT, já que profissionais mais experientes tendem a ter percepções mais críticas sobre políticas organizacionais, enquanto gerações mais jovens podem priorizar fatores como desenvolvimento profissional e reconhecimento.

Ademais, essas variações demográficas ressaltam a importância de considerar tais fatores na análise dos dados sobre QVT, conforme defende Limongi-França (1996), que enfatiza a necessidade de abordagens multidimensionais capazes de captar essas diferenças nas avaliações de qualidade de vida no ambiente laboral. Essa distribuição etária pode, portanto, influenciar diretamente a percepção sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, uma vez que diferentes gerações podem apresentar expectativas e necessidades distintas no ambiente laboral. No Gráfico 2 será observado a caracterização dos sujeitos por faixa etária.

O Gráfico 2 apresenta uma predominância significativa de respondentes na faixa etária acima de 50 anos, com 97 participantes (39,1%), seguida por 79 servidores (31,9%) entre 41 e 50 anos, e 43 (17,3%) na faixa de 31 a 40 anos. Essa distribuição etária, marcada pela experiência e longevidade no serviço público, reflete um quadro de pessoal envelhecido, fenômeno que Walton (1973) associa a políticas de estabilidade e segurança no emprego típicas do setor público. No entanto, Limongi-França (1996) adverte que a permanência prolongada não equivale necessariamente a satisfação laboral, podendo indicar, em alguns casos, acomodação ou falta de alternativas no mercado de trabalho.

A expressiva representatividade de servidores com mais de 40 anos (71% da amostra) traz implicações importantes para a análise da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Hackman e Oldham (1975) destacam que profissionais em estágios avançados da carreira tendem a priorizar fatores como equilíbrio entre vida pessoal e profissional, segurança no emprego e reconhecimento institucional, enquanto gerações mais jovens podem valorizar desenvolvimento profissional e mobilidade. Essa diferença de expectativas é corroborada por Hackman e Oldham (1975), que criticam a homogeneização das políticas de QVT, argumentando que elas frequentemente ignoram as necessidades específicas de cada faixa etária. Nesse sentido, a vivência acumulada pelos respondentes, especialmente os mais experientes, confere maior peso às suas percepções sobre o ambiente organizacional, como destacam Pracidelli e Rossler (2018). Esses autores alertam, porém, que a experiência prolongada pode também refletir processos de adaptação a condições laborais precarizadas, mascaradas por um discurso pseudo humanista de QVT.

Por fim, Alves (2019) ressalta que a real qualidade de vida no trabalho exige mais do que políticas pontuais; demanda transformações estruturais nas relações

laborais, garantindo autonomia, participação e condições dignas para todas as gerações. A amostra estudada, com sua predominância de servidores experientes, evidencia a necessidade de políticas de QVT que considerem tanto a valorização da experiência acumulada quanto a renovação geracional, assegurando um ambiente de trabalho inclusivo e motivador para diferentes perfis etários. Na Tabela 3 e no Gráfico 3, poderá ser apreciada a caracterização de vínculo dos sujeitos por cargo.

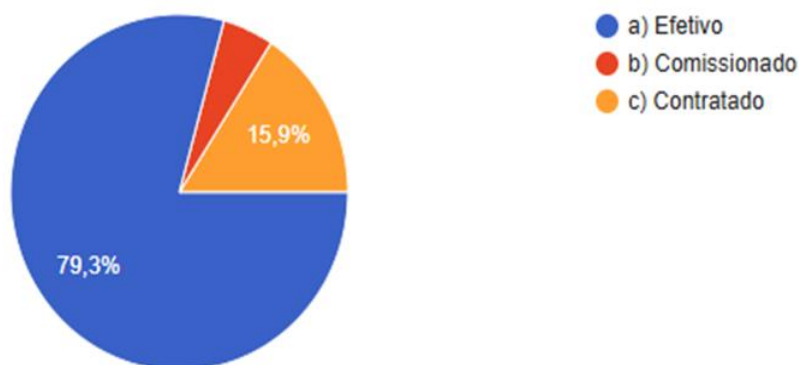
Tabela 3 – Caracterização de vínculo dos sujeitos por cargo

<b>Categoria</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Válida</b>	<b>% Acumulado</b>
Efetivo (a)	195	79,3	79,9	79,9
Comissionado (b)	10	4	4,1	84
Contrato (c)	39	15,9	16	100,0
Total	244	99,2	100,0	100,0
Em branco	2	0,8	-	
Total	246	100,0		

Fonte: Dados da pesquisa, 2025

Gráfico 3 - Caracterização de vínculo dos sujeitos por cargo

246 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

A tabela 3 e o Gráfico 3 trazem a informação de que 79,3% dos respondentes (195 servidores) são efetivos, consolidados via concurso público – dado que corrobora estudos como os de Walton (1973) sobre como a estabilidade influencia a percepção de QVT, gerando segurança, mas também potencial acomodação. Essa predominância de vínculos permanentes explica, em parte, a longa permanência na instituição, fator que, segundo Limongi-França (1996), tende a ampliar a criticidade

das avaliações sobre QVT, já que servidores experientes desenvolvem maior consciência das disfunções organizacionais.

Contudo, Pracidelli e Rossler (2018) alertam que a estabilidade não equivale automaticamente a satisfação: em contextos de precarização, como aponta Scopinho (2010), ela pode mascarar relações laborais alienantes, onde a falta de alternativas externas sustenta a permanência, mesmo em condições inadequadas. A alta taxa de efetivos sugere, ainda, que políticas de QVT na instituição precisam considerar: a) diferentes expectativas geracionais (jovens concursados vs. veteranos), conforme modelo de Hackman e Oldham (1975) e; b) riscos de estagnação profissional, já que a segurança do cargo pode reduzir motivação, como discute Herzberg (1959).

Apesar da categoria “em branco” não impactar os resultados, sua existência merece atenção – possivelmente refletindo servidores temporários ou terceirizados, grupo vulnerável cujas percepções podem diferir radicalmente, tema explorado por Dejours (2012) em estudos sobre precarização. Por essa razão, chega-se ao entendimento de que a predominância de efetivos exige políticas de QVT que transcendam a mera estabilidade, promovendo autonomia, desenvolvimento contínuo e participação decisória – elementos-chave para evitar que a segurança do cargo se converta em conformismo, como criticam Pracidelli e Rossler (2018). Após essas considerações, passa-se a apreciação da Tabela 4 e do Gráfico 4, que versam sobre a caracterização dos sujeitos por nível de escolaridade.

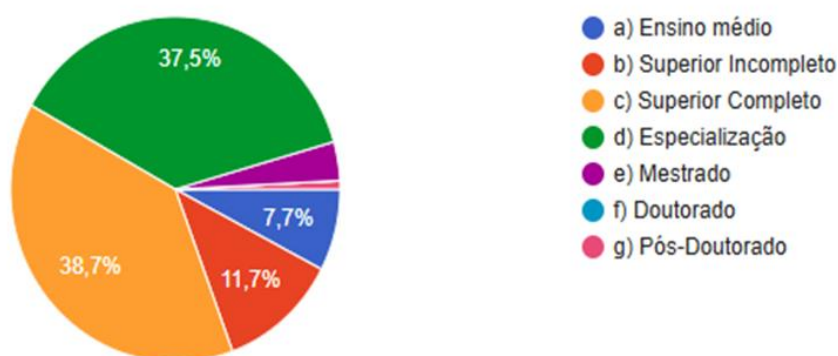
Tabela 4 - Caracterização dos sujeitos por nível de escolaridade

<b>Nível de Escolaridade</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Válida</b>	<b>% Acumulado</b>
Ensino Médio (a)	19	7,7	7,7	7,7
Superior Incompleto (b)	29	11,7	11,7	19,4
Superior Completo (c)	96	38,7	38,7	58,1
Especialização (d)	93	37,5	37,5	95,6
Mestrado (e)	9	3,6	3,6	99,2
Pós-Doutorado (g)	2	0,8	0,8	100,0
<b>Total</b>	<b>248</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados da pesquisa, 2025

Gráfico 4 - Caracterização dos sujeitos por nível de escolaridade

248 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, 2025

Após examinar o Tabela 4 e o Gráfico 4, chega-se à constatação de que a qualificação profissional é um fator determinante para a compreensão das percepções sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), uma vez que diferentes níveis de escolaridade podem influenciar expectativas, demandas e críticas em relação ao ambiente laboral. A Tabela 4 detalha a distribuição dos respondentes conforme seu nível de escolaridade, oferecendo insights valiosos sobre o capital intelectual da amostra e suas possíveis implicações para políticas de gestão de pessoas. Autores como Walton (1973) e Limongi-França (1996) destacam que profissionais com formações distintas tendem a valorizar aspectos diferentes da QVT, desde condições básicas de trabalho até oportunidades de desenvolvimento e autonomia.

Diante desse aspecto no qual as condições essenciais laborais são valorizadas, pode-se afirmar que a análise do nível de escolaridade dos 248 servidores pesquisados demonstra um quadro marcado por elevada qualificação profissional, com importantes implicações para as políticas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Os dados demonstram que a grande maioria dos respondentes (76,2%) possui ensino superior completo (38,7%) ou especialização (37,5%), indicando um corpo funcional altamente capacitado. Este perfil educacional avançado, conforme destacado por Walton (1973), tende a gerar expectativas mais complexas em relação ao ambiente laboral, com maior demanda por autonomia, desafios intelectuais e oportunidades de desenvolvimento profissional.

O expressivo percentual de servidores com pós-graduação lato sensu (37,5%) reflete uma cultura de capacitação continuada no serviço público, fenômeno já observado por Limongi-França (1996) em seus estudos sobre QVT. Contudo, chama atenção a reduzida representatividade de titulações acadêmicas mais avançadas, com apenas 3,6% de mestres e 0,8% de pós-doutores na amostra. Esta lacuna, conforme alertam Pracidelli e Rossler (2018), pode representar um obstáculo para a implementação de inovações gerenciais e para o pleno aproveitamento do potencial intelectual da força de trabalho.

Nas faixas inferiores de escolaridade, observamos que 11,7% dos respondentes possuem ensino superior incompleto e 7,7% têm apenas o ensino médio. Estes grupos, como aponta Dejours (2012), podem enfrentar desafios específicos em ambientes organizacionais que exigem alta qualificação, necessitando de atenção especial nas políticas de QVT para evitar situações de marginalização ou subutilização de competências.

A análise acumulada é particularmente reveladora: 95,6% dos servidores pesquisados possuem pelo menos o ensino superior completo. Este dado reforça a necessidade de se desenvolver estratégias sofisticadas de gestão de pessoas, que vão além das condições básicas de trabalho e contemplem aspectos como participação nas decisões, reconhecimento profissional e oportunidades de crescimento - elementos fundamentais para profissionais altamente qualificados, conforme os modelos propostos por Hackman e Oldham (1975).

A quase ausência de servidores com níveis básicos de escolaridade (apenas 7,7% com ensino médio) pode indicar tanto um viés na amostra pesquisada quanto um processo seletivo que privilegia candidatos com maior formação acadêmica. Esta característica demanda investigações complementares para compreender seu impacto na dinâmica organizacional e nas políticas de QVT. Após essas considerações, aprecia-se o Gráfico 4, caracterização dos sujeitos por nível de escolaridade.

Além disso, entende-se que há um descompasso entre a formação dos profissionais e as atividades que desempenham, o que pode levar à frustração e desmotivação (Hackman; Oldham, 1975). Portanto, os resultados do gráfico não apenas refletem um alto nível de compreensão dos respondentes, mas também sinalizam a necessidade de gestão estratégica de pessoas que aproveite efetivamente suas competências, alinhando-as a funções desafiadoras e

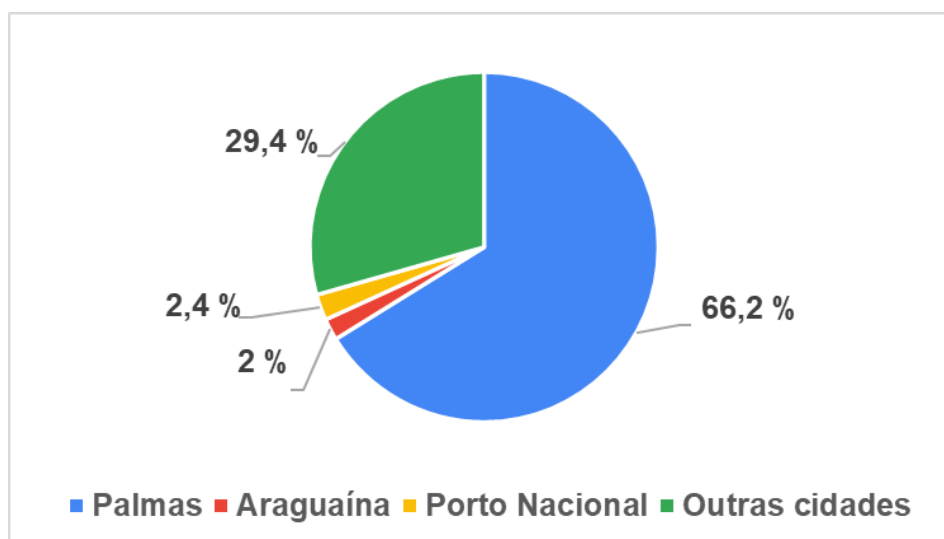
oportunidades de crescimento contínuo. Portanto, constata-se que a elevada escolaridade dos participantes é um fator positivo para a confiabilidade dos dados, mas também impõe desafios gerenciais, pois profissionais altamente qualificados tendem a exigir ambientes de trabalho que correspondam às suas expectativas intelectuais e profissionais. Após essa discussão, aprecia-se a Tabela 5 e o Gráfico 5, examinando a caracterização dos sujeitos por município de atuação.

Tabela 5 - Caracterização dos sujeitos por município de atuação

Cidade	Frequência	%	% Válida	% Acumulado
Palmas	164	66,2	66,2	66,2
Araguaína	5	2	2	68,2
Porto Nacional	6	2,4	2,4	70,6
Outras cidades	73	29,4	29,4	100,0
<b>Total</b>	<b>248</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Fonte: Dados da pesquisa, 2025

Gráfico 5 - Caracterização dos sujeitos por local de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa, 2025

A partir desses dados, infere-se que a concentração de 66,2% dos servidores da SEFAZ-TO em Palmas, evidenciada na Tabela 5, reflete uma distribuição geográfica desigual, o que pode impactar a eficiência dos serviços públicos nos demais municípios. Segundo Walton (1973), tal centralização pode criar

disparidades nas expectativas de QVT, já que servidores em regiões distintas enfrentam realidades organizacionais diferentes. Hackman e Oldham (1975) acrescentam que a motivação no serviço público depende não apenas de desafios intelectuais, mas também de condições equitativas de trabalho, o que pode ser comprometido pela desigualdade de recursos entre a capital e o interior. Essa concentração sugere a necessidade de políticas de descentralização que equilibrem a alocação de pessoal, garantindo padrões uniformes de gestão e desenvolvimento profissional em todas as unidades.

Limongi-França (1996) destaca que a capacitação continuada no serviço público deve ser acompanhada de uma distribuição estratégica de talentos, evitando que regiões periféricas fiquem em desvantagem. No entanto, a realidade apontada pela amostra de 248 servidores indica um risco de subutilização de qualificações (Pracidelli; Rossler, 2018), já que profissionais em municípios menores podem ter menos oportunidades de aplicar seus conhecimentos. Para reverter esse cenário, é essencial promover políticas de mobilidade interna e incentivos que atraiam servidores qualificados para outras localidades, assegurando que a expertise não fique restrita à capital e contribua para o desenvolvimento equilibrado do estado.

Os dados apresentados no Gráfico 5 trazem também a informação de que há uma significativa concentração de servidores da SEFAZ-TO em Palmas (66,2%), enquanto outras cidades como Araguaína (2,4%), Porto Nacional (2%) e demais municípios (29,4%) possuem uma representação muito menor. Essa disparidade evidencia uma centralização de recursos humanos na capital, o que pode impactar a eficiência e a equidade dos serviços públicos nas demais regiões do estado.

Sob a perspectiva de Hackman e Oldham (1975), a motivação dos servidores está intrinsecamente ligada a desafios intelectuais e à percepção de significado no trabalho. No entanto, a desigual distribuição geográfica pode limitar essas oportunidades em cidades menores, onde a falta de infraestrutura ou de projetos desafiadores pode levar ao desengajamento. Limongi-França (1996) reforça que a capacitação continuada deve ser acompanhada de políticas que garantam sua aplicação prática em todas as localidades, evitando que servidores em regiões menos privilegiadas se sintam estagnados. Além disso, Pracidelli e Rossler (2018) alertam para o risco de subutilização de qualificações quando profissionais altamente capacitados são alocados em contextos que não demandam todo o seu potencial, como pode ocorrer em municípios com menor estrutura.



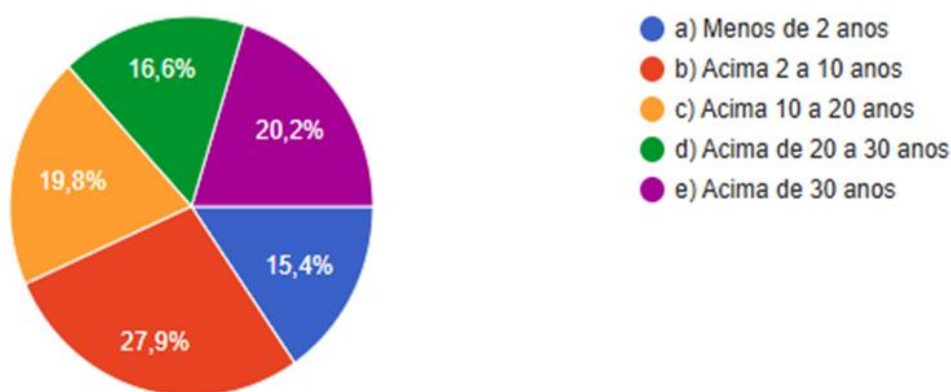
Portanto, os dados não apenas destacam um desequilíbrio geográfico, mas também sinalizam a necessidade de estratégias para descentralizar e otimizar a alocação de servidores, garantindo que todos os municípios tenham acesso a serviços públicos de qualidade e que os profissionais encontrem ambientes de trabalho motivadores, independentemente de sua localização. A seguir, tem-se a Tabela 6 e o Gráfico 6, ambos com a caracterização dos sujeitos por tempo na instituição.

Tabela 6 - Caracterização dos sujeitos por tempo na instituição

Tempo de Experiência	Frequência	%	% Válida	% Acumulado
Menos de 2 anos	38	15,4	15,4	15,4
Acima de 2 a 10 anos	70	27,9	37,0	43,3
Acima de 10 a 20 anos	49	19,9	16,7	63,2
Acima de 20 a 30 anos	41	16,6	11,8	79,8
Acima de 30 anos	50	20,2	19,1	100,0
<b>Total</b>	<b>248</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados da pesquisa, 2025

Gráfico 6 - Caracterização dos sujeitos por tempo na instituição



Fonte: Dados da pesquisa, 2025

A partir dos dados da Tabela 6 e o Gráfico 6, pode ser percebido que há um perfil diversificado quanto ao tempo de serviço na instituição, com destaque para três grupos significativos: servidores com menos de 2 anos (15,4%), entre 2 e 10 anos (27,9%) e acima de 30 anos (20,2%). Essa distribuição indica uma força de trabalho que combina experiência consolidada com renovação constante, característica importante para organizações públicas que necessitam equilibrar inovação e memória institucional.

Segundo Alvarez (1996), o tempo de serviço está diretamente relacionado à percepção de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), sendo que profissionais mais experientes tendem a desenvolver estratégias próprias de adaptação às condições laborais. Esta perspectiva é complementada por Alves *et al.* (2019), que destacam como a longevidade institucional pode trazer tantos benefícios (domínio processual) quanto desafios (risco de acomodação). Chama atenção o expressivo contingente com mais de 30 anos de serviço (20,2%), grupo que, conforme Andrade e Limongi-França (2019), requer atenção especial quanto a políticas de envelhecimento ativo no serviço público, incluindo programas de requalificação e adaptação ergonômica.

A presença significativa de servidores na faixa de 2-10 anos (27,9%) sugere um período crítico para retenção de talentos, onde fatores motivacionais se tornam decisivos. Andrade *et al.* (2019) alerta que esta fase frequentemente coincide com expectativas não atendidas de progressão na carreira. Paradoxalmente, a menor representatividade na faixa de 10-20 anos (16,7%) pode indicar um “efeito funil”, onde parte dos servidores migra para outras instituições ou se desmotiva, reforçando a necessidade de políticas de desenvolvimento de carreira mais efetivas.

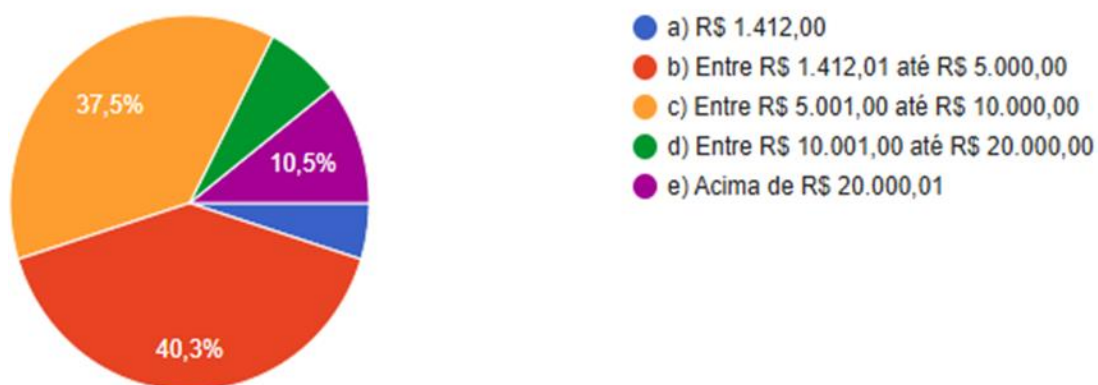
A análise conjunta dos dados sugere que a instituição enfrenta o duplo desafio de: (1) manter engajados os servidores veteranos (acima de 20 anos, que somam 36,8%), prevenindo a obsolescência de conhecimentos; e (2) reter os profissionais em fase intermediária (2-10 anos), grupo crucial para a sustentabilidade organizacional. Como propõem Alves *et al.* (2019), isso demanda programas de QVT diferenciados por ciclo de vida profissional, combinando mentoria reversa (onde jovens treinam veteranos em novas tecnologias) com planos de sucessão que valorizem o conhecimento tácito dos servidores mais experientes. Após essas constatações, examinam-se a Tabela 7 e o Gráfico 7.

Tabela 7 - Caracterização dos sujeitos pela faixa salarial

<b>Faixa Salarial</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Válida</b>	<b>% Acumulado</b>
De R\$ 1.412,00	12	4,8	4,8	4,8
Entre R\$ 1.412,00 e R\$ 5.000,00	100	40,3	40,3	45,1
Entre R\$ 5.001,00 e R\$ 10.000,00	93	37,5	37,5	82,6
Entre R\$ 10.001,00 a R\$ 20.000,00	17	6,9	6,9	89,5
Acima de R\$ 20.000,01	26	10,5	10,5	100
<b>Total</b>	<b>248</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Fonte: Dados da pesquisa, 2025

Gráfico 7 - Caracterização dos sujeitos pela faixa salarial



Fonte: Dados da pesquisa, 2025

O Gráfico 7 e a Tabela 7 apresentam um perfil salarial concentrado em duas faixas principais: 40,3% dos servidores (100 respondentes) recebem entre R\$ 1.412,01 e R\$ 5.000,00, enquanto 37,5% (93 respondentes) estão na faixa de R\$ 5.001,00 a R\$ 10.000,00. Essa distribuição salarial, quando analisada em conjunto com as dimensões do Modelo BPSO-96 (organizacionais, biológicas, psicossociais, sociais e de saúde), sugere que fatores como reconhecimento financeiro e condições de trabalho podem influenciar diretamente a percepção de QVT. Limongi-França (1996) argumenta que a capacitação continuada no serviço público deve estar alinhada a políticas de remuneração justa, pois profissionais qualificados tendem a esperar não apenas desenvolvimento intelectual, mas também retorno financeiro compatível com suas competências.

No entanto, os dados indicam que uma parcela significativa dos servidores (40,3%) está na faixa salarial mais baixa, o que pode refletir uma desconexão entre qualificação e remuneração, problema destacado por Pracidelli e Rossler (2018) em sua crítica à subutilização de qualificações. Esses autores alertam que, quando as organizações não oferecem salários condizentes com a formação e experiência de seus colaboradores, criam-se ciclos de desmotivação e subaproveitamento do potencial humano, afetando negativamente as dimensões psicossociais e organizacionais da QVT.

A análise das médias, desvios padrão e coeficientes de variação (CV) nas questões do BPSO-96 (q.1.1.x a q.1.5.x) pode explicitar, por exemplo, se as

dimensões de saúde e bem-estar psicossocial estão sendo comprometidas por salários inadequados ou se há variações significativas na percepção de QVT entre as diferentes faixas remuneratórias. Por fim, os resultados reforçam a necessidade de políticas públicas que integrem remuneração justa, oportunidades de capacitação, como propõe Limongi-França (1996) e aproveitamento efetivo das qualificações, como defendem Pracidelli; Rossler (2018), garantindo que as dimensões biopsicossociais e organizacionais da QVT sejam equilibradas e promotoras de um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

## **4.2 Análise métrica da escala de QVT com base no questionário da pesquisa - modelo biopsicossocial e organizacional - BPSO-96.**

### **4.2.1 Tratamento de Dados, Extração e Análise Estatística.**

Os dados foram coletados a partir de um questionário estruturado, composto por diversos itens avaliativos, aplicados a uma amostra de 248 participantes. Cada item foi medido em uma escala quantitativa, permitindo a análise da distribuição das respostas e a identificação de padrões estatísticos. Nesse sentido, a organização dos dados foi realizada utilizando procedimentos estatísticos padrão, incluindo cálculo de médias, desvio-padrão e coeficiente de variação. A distribuição das respostas foi examinada para determinar a homogeneidade ou heterogeneidade dos itens avaliados, a partir do Quadro 4, a seguir:

Quadro 4 – Dimensão dos aspectos organizacionais

<b>Cód.</b>	<b>Questão</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Coeficiente de variação</b>	<b>Análise</b>
q.1.1.1	Qual a imagem da instituição junto aos servidores?	1,4	0,51	0,36	Percepção positiva pouca variação
q.1.1.2	Há oportunidade de treinamento de desenvolvimento profissional?	1,2	0,59	0,49	Avaliação mediana, percepção moderada
q.1.1.3	Há melhoria nos processos de trabalho e novas tecnologias?	1,05	0,57	0,54	Média baixa, alta dispersão

q.1.1.4	Há oportunidade de participar de comitês de decisão?	1	0,64	0,64	Média baixa e CV: Alto sinaliza insatisfação e variabilidade
q.1.1.5	Há qualidade de procedimentos administrativos (ausência de burocracia)?	1,1	1	0,91	CV muito alto: percepção instável e crítica
q.1.1.6	Há atendimento às rotinas de pessoal (registro, pagamento, documentos, etc.)	1,38	0,58	0,42	Avaliação positiva e consistente
q.1.1.7	Há clareza e abertura na comunicação interna?	1,08	0,62	0,57	Comunicação com falhas percebidas
q.1.1.8	Há segurança e salubridade do ambiente físico de trabalho?	1,22	0,69	0,56	Boa percepção geral
q.1.1.9	Há meritocracia?	0,9	0,61	0,68	Baixa média e alta dispersão: fator crítico, insatisfação e percepção desigual
q.1.1.10	Há tratamento igualitário dos chefes para com os subordinados	1,4	0,67	0,48	Visão positiva com boa estabilidade
q.1.1.11	Há adequação das ações de QVT da instituição para as suas necessidades pessoais?	1	0,69	0,69	Média baixa, percepção instável

Fonte: Dados da pesquisa, 2025

O Quadro 4 da Dimensão dos Aspectos Organizacionais por questões apresentou uma rotatividade na percepção dos servidores, primeiro, considerando a q.1.1.1 – Imagem da instituição, a Média de 1,40 e o CV de 0,36, o que representou uma boa avaliação geral, com percepções consistentes. Na q.1.1.6 – Atendimento às rotinas de pessoal, a Média de 1,38 e o CV de 0,42, representou avaliação positiva e estável o que indica eficiência nas rotinas administrativas. E na q.1.1.10 – Tratamento igualitário dos chefes, a Média de 1,40 e o CV de 0,48 apresentou boa percepção sobre equidade na liderança, de fato, é possível evidenciar que esses resultados das percepções são positivas com baixa a moderada variabilidade.

A q.1.1.2 – Treinamento e desenvolvimento apresentou a Média de 1,20 e o CV de 0,49, nesse item a avaliação é razoável, mas com certa inconsistência na percepção. Na q.1.1.8 – Segurança e salubridade, a Média de 1,22 e o CV de 0,56,

demonstrou boa média, mas percepção instável entre os servidores. A q.1.1.7 – Comunicação interna, a Média de 1,08 e o CV de 0,57, teve uma avaliação razoável, mas a percepção de falhas é evidente, ou seja, as avaliações intermediárias com variabilidade moderada.

Aqui analisou as questões com baixa Média e/ou Alta Variabilidade: A q.1.1.3 – Processos de trabalho e tecnologias apresentaram a Média de 1,05 e o CV de 0,54, sendo esta uma média baixa e variabilidade moderada, que de fato aponta necessidade de melhorias. A q.1.1.4 – Participação em comitês a Média de 1,00 e o CV de 0,64, demonstrou a percepção ruim e altamente dispersa, ou seja, um sentimento de exclusão e insatisfação. Na q.1.1.5 – Qualidade dos procedimentos administrativos, a Média de 1,10 e o CV de 0,91, nesse item, o CV é Alto, o que representou uma forte instabilidade nas percepções e crítica severa à burocracia. A q.1.1.9 – Meritocracia, a Média de 0,90 e o CV de 0,68, nesse item identificou-se a menor média com alta variabilidade, ou seja, demonstrou uma insatisfação geral e desigualdade percebida. Já na q.1.1.11 – Ações de QVT, a Média de 1,00 e o CV de 0,69, apresentou baixa média e percepções instáveis, o que intrigou, pois, as ações não são percebidas como eficazes ou adequadas.

Na dimensão organizacional, constatou-se uma percepção positiva em relação à imagem institucional, à eficiência das rotinas administrativas e à equidade na liderança, todas apresentando médias satisfatórias e variabilidade controlada. No entanto, surgem alertas quanto a processos e tecnologias, participação em comitês, qualidade dos procedimentos administrativos, meritocracia e ações de QVT, todos com médias baixas e alta dispersão das respostas, o que demonstrou insatisfação e ausência de uniformidade na vivência organizacional desses aspectos.

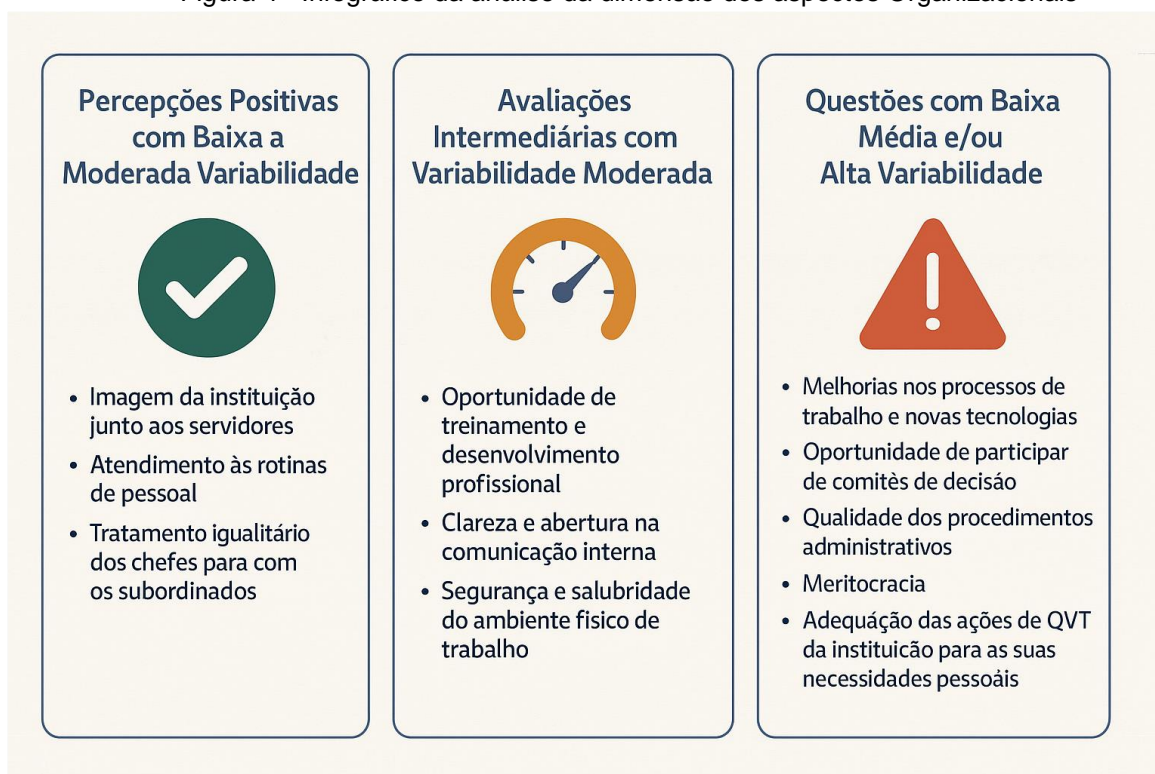
Diante dos dados e informações expostas, chega-se a uma série de ponderações acerca da Dimensão dos Aspectos Organizacionais. Primeiramente, como destacam Alves *et al.* (2019), a consistência nas avaliações positivas sobre imagem institucional e equidade na liderança sugere um ambiente organizacional saudável nestes aspectos, o que é fundamental para a construção de uma cultura organizacional positiva. Andrade e Limongi-França (2019) complementam que a percepção de tratamento igualitário está diretamente relacionada à justiça organizacional, fator crucial para a satisfação no trabalho no serviço público. Em segundo plano, sobre o Treinamento e desenvolvimento, Segurança e salubridade, Comunicação interna, entende que, de acordo com Segundo Alvarez (1996), a

variabilidade nas percepções sobre treinamento e segurança no trabalho pode indicar diferenças na vivência cotidiana dos servidores, sugerindo a necessidade de políticas mais personalizadas. A comunicação interna, com avaliação apenas razoável, reforça a importância de canais eficazes de diálogo, conforme apontado por Alves *et al.* (2019) como elemento-chave para a QVT.

Além disso, como argumentam Andrade e Limongi-França (2019), a baixa avaliação dos processos de trabalho e a alta burocracia são fatores que impactam diretamente a eficiência organizacional e a satisfação dos servidores. A percepção de exclusão em comitês, com alta variabilidade, pode indicar falhas nos processos participativos, aspecto crucial para o engajamento conforme Alves *et al.* (2019). Nesse sentido, os resultados sobre meritocracia reforçam as críticas de Alvarez (1996) sobre a importância de sistemas de reconhecimento justos no serviço público. A avaliação negativa das ações de QVT, conforme Alves *et al.* (2019), sugere que as iniciativas podem não estar alinhadas com as reais necessidades dos servidores ou sendo implementadas de forma inadequada.

Por fim, na dimensão organizacional, constatou-se uma percepção positiva em relação à imagem institucional, à eficiência das rotinas administrativas e à equidade na liderança, todas apresentando médias satisfatórias e variabilidade controlada. No entanto, surgem alertas quanto a processos e tecnologias, participação em comitês, qualidade dos procedimentos administrativos, meritocracia e ações de QVT, todos com médias baixas e alta dispersão das respostas, o que expôs insatisfação e ausência de uniformidade na vivência organizacional desses aspectos. Portanto, como sintetiza Andrade e Limongi-França (2019), esses resultados destacam a dualidade comum no serviço público - entre aspectos bem avaliados e outros críticos - exigindo intervenções diferenciadas. Alves *et al.* (2019) reforçam que a QVT eficaz requer abordagem multidimensional, capaz de atender tanto às necessidades organizacionais quanto às expectativas individuais dos servidores. A seguir, passa-se a apreciação da figura 4:

Figura 4 - Infográfico da análise da dimensão dos aspectos Organizacionais



Fonte: elaborado pela autora

A Figura 4, organizada em um infográfico tricolor, demonstra de forma visualmente impactante os diferentes níveis de satisfação dos servidores. A seção verde, representando os itens positivos, demonstra que a SEFAZ-TO mantém aspectos consolidados de qualidade organizacional. Como destacam Alves *et al.* (2019), a estabilidade nas percepções sobre reputação institucional e eficiência administrativa sugere a existência de processos bem estruturados, fator fundamental para a construção de confiança organizacional. A percepção de justiça na liderança, igualmente bem avaliada, corrobora com os achados de Andrade e Limongi-França (2019) sobre a importância da equidade gerencial como pilar da QVT no serviço público.

Na zona laranja, que representa avaliações intermediárias, identificamos oportunidades claras para desenvolvimento organizacional. Walton (1973) argumentaria que áreas como treinamento e desenvolvimento profissional, quando apresentam avaliações medianas, refletem uma desconexão entre as expectativas de crescimento dos servidores e as oportunidades oferecidas. A variabilidade nas respostas sobre segurança e salubridade, conforme Alvarez (1996), pode indicar

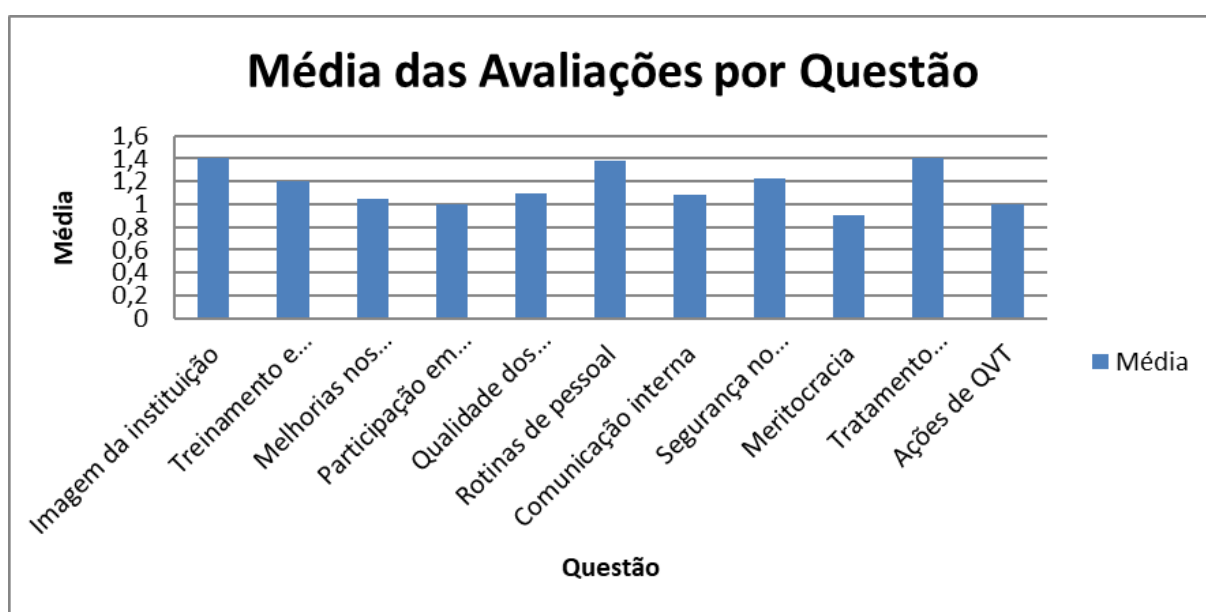


diferenças nas condições físicas de trabalho entre diferentes unidades ou setores, exigindo uma abordagem mais personalizada nas políticas de saúde ocupacional.

As áreas críticas, marcadas em vermelho, exigem atenção imediata da gestão. A alta variabilidade nas percepções sobre participação em comitês e meritocracia, como apontado por Pracidelli e Rossler (2018), apresenta não somente insatisfação, mas uma profunda desigualdade na vivência organizacional - onde alguns servidores podem ter experiências positivas enquanto outros se sentem excluídos dos processos decisórios. Hackman e Oldham (1975) acrescentariam que essa disparidade, especialmente em questões críticas como reconhecimento e participação, pode minar significativamente a motivação intrínseca e o engajamento no longo prazo.

Esta análise tridimensional reforça a complexidade da gestão de QVT no serviço público. Enquanto os pontos verdes demonstram bases sólidas que devem ser mantidas, as áreas laranja e vermelha exigem intervenções diferenciadas. Como propõe Limongi-França (1996), uma abordagem estratégica deveria focar em: consolidar os pontos fortes (verdes), desenvolver programas específicos para as áreas intermediárias (laranja) e implementar mudanças estruturais nas questões críticas (vermelhas), sempre considerando as particularidades da cultura organizacional da SEFAZ-TO.

Gráfico 8 - Média x Dimensão dos aspectos organizacionais por questões



Fonte: Dados da pesquisa, 2025

Após verificar o Gráfico 8, evidenciou disparidades significativas na avaliação dos servidores, com destaque para três aspectos positivos: imagem institucional, eficiência das rotinas administrativas e equidade no tratamento hierárquico, todos apresentando médias superiores a 1,35 e baixa variabilidade ( $CV < 0,50$ ). Em contraste, quatro dimensões críticas emergiram: meritocracia ( $M=0,90$ ), excesso de burocracia ( $M=1,10$ ), participação decisória ( $M=1,00$ ) e efetividade das ações de QVT ( $M=1,00$ ), caracterizadas por baixos valores médios e elevada dispersão ( $CV > 0,65$ ), indicando consenso na insatisfação conforme observado por Limongi-França (2019) em estudos correlatos.

O Quadro 5, que analisou os aspectos biológicos, utilizou medidas estatísticas descritivas (média, desvio padrão e coeficiente de variação) para avaliar sistematicamente as condições físicas de trabalho. Esses indicadores permitiram verificar não apenas a percepção média dos respondentes, mas também a homogeneidade das respostas, oferecendo subsídios para identificar tanto problemas generalizados quanto específicos no ambiente laboral, conforme metodologia validada por Alvarez (1996) em pesquisas sobre saúde ocupacional. Após essas informações, passa-se a apreciar o Quadro 5.

Quadro 5 – Dimensão dos Aspectos Biológicos

Cód.	Questão	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação	Análise
q.1.2.1	Controle dos riscos ergonômicos e ambientais	0,85	0,64	0,75	Avaliação negativa, alta variabilidade
q.1.2.2	Atendimento do ambulatório	1,05	0,64	0,61	Mediana e instável
q.1.2.3	Oportunidade de realizar ginástica no trabalho	0,95	0,76	0,8	Percepção baixa e dispersa
q.1.2.4	Estado geral de saúde dos colegas e superiores	1,3	0,67	0,52	Percepção positiva

Fonte: Dados da pesquisa, 2025

Diante da leitura do Quadro 5, percebe-se que na q.1.2.1 – Controle dos riscos ergonômicos e ambientais, a Média de 0,85 e o CV de 0,75, evidenciou uma avaliação negativa, com percepção baixa e dispersa, o que pode indicar falhas na prevenção de riscos ergonômicos e ambientais e/ou comunicação ineficiente sobre essas ações. Já na q.1.2.2 – Atendimento do ambulatório, a Média de 1,05 e o CV de 0,61, avaliou uma mediana e instável, sugerindo que o atendimento ambulatorial é considerado satisfatório por alguns, mas deficitário por outros, ou seja, é possível que nesse item os servidores tenham avaliado o próprio plano de saúde

governamental que oferece os atendimentos clínicos e hospitalares no âmbito externo da SEFAZ-TO, e essa variação pode variar se for considerado aqueles que não são assistidos pelo plano de saúde.

Além disso, na q.1.2.3 – Oportunidade de realizar ginástica no trabalho, apresentou uma Média de 0,95 e o CV de 0,80, a percepção apresentada neste item é baixa e muito dispersa. Nesse caso houve uma interpretação de que a prática de ginástica laboral não está amplamente implementada ou conhecida, ou ainda que não há acesso equitativo. Porém, não há ação de implementação de ginástica laboral no âmbito da SEFAZ-TO, embora alguns servidores responderam de forma satisfatória nessa modalidade, no que resultou em uma interpretação equivocada da questão. E por fim, a q.1.2.4 – Estado geral de saúde dos colegas e superiores, a Média de 1,30 e o CV de 0,52, apresentou uma percepção positiva e relativamente consistente na avaliação da saúde dos colegas e superiores. Neste item é possível refletir que o ambiente de trabalho na SEFAZ-TO é saudável ou aparenta ter boa aparência de bem-estar coletivo.

Os resultados da dimensão biológica expõem uma dicotomia significativa: enquanto aspectos como ergonomia e ginástica laboral apresentaram avaliações críticas ( $M=0,85-0,95$ ;  $CV=0,75-0,80$ ), o estado geral de saúde coletiva obteve avaliação positiva ( $M=1,30$ ;  $CV=0,52$ ). Essa disparidade corrobora os achados de Alvarez (1996), que identificou que a percepção de saúde coletiva frequentemente se mantém estável mesmo diante de deficiências específicas nas políticas de saúde ocupacional. Em paralelo a isso, as deficiências ergonômicas e a ausência de ginástica laboral, com suas altas variações nas respostas ( $CV>0,75$ ), reforçam as críticas de Pracidelli e Rossler (2018) sobre a subutilização de políticas preventivas no serviço público. Como observam os autores, a inconsistência nas percepções frequentemente reflete não apenas a ausência de ações, mas também falhas na comunicação organizacional sobre benefícios existentes.

Por outro lado, a avaliação positiva da saúde coletiva, conforme representado na Figura 4, dialoga com Limongi-França (1996), que destaca a resiliência dos grupos de trabalho mesmo em condições subótimas. Contudo, como alerta Alves *et al.* (2019), essa aparente satisfação coletiva não deve mascarar as necessidades específicas identificadas, particularmente nos itens que obtiveram avaliações críticas. Esta análise sugere a necessidade urgente de: 1) Implementação de programas ergonômicos sistemáticos; 2) Introdução de ginástica laboral com

acompanhamento profissional; 3) Melhoria na comunicação sobre políticas de saúde existentes; 4) Monitoramento contínuo das condições biológicas no trabalho. Como demonstrado por Andrade e Limongi-França (2019), intervenções estruturadas nesses aspectos podem transformar as avaliações críticas em pontos fortes, alinhando a percepção da saúde coletiva com as condições concretas de trabalho. Após essa análise passa-se à Figura 4, a qual traz o infográfico da análise da dimensão.

Figura 5 - Infográfico da análise da dimensão dos aspectos Biológicos



Fonte: Elaborado pela autora

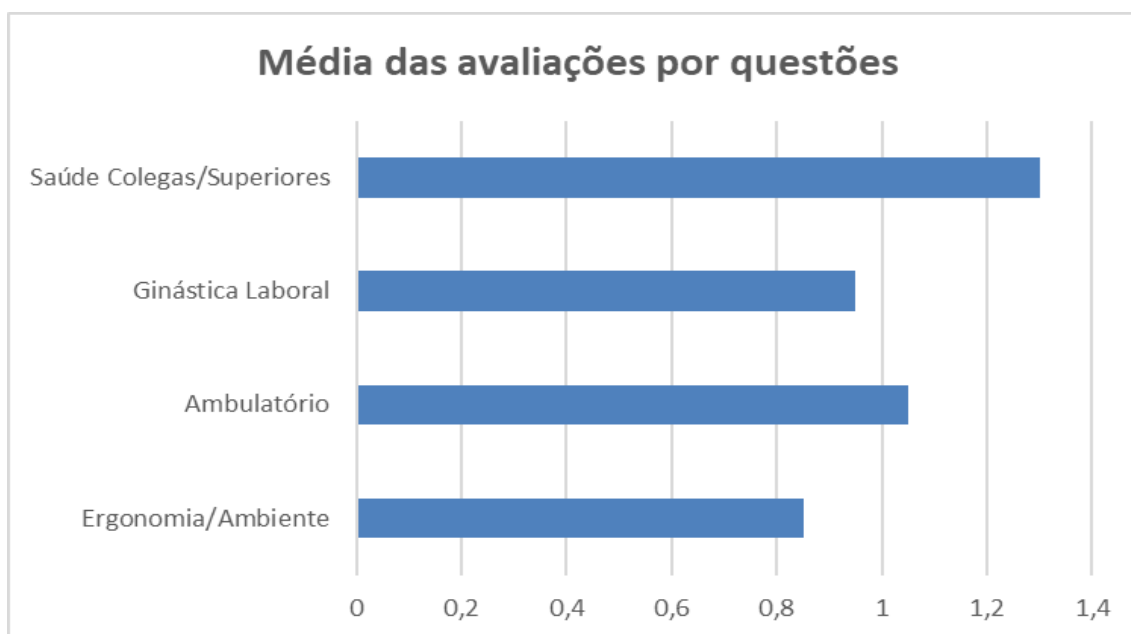
A Figura 5 apresenta uma análise contrastante dos fatores biológicos no ambiente de trabalho, destacando tanto aspectos críticos quanto pontos fortes. Entre os itens avaliados como problemáticos, destacam-se a ginástica laboral e a ergonomia, que obtiveram médias baixas e alta variabilidade nas respostas ( $CV > 0,75$ ). Esses resultados corroboram os achados de Alvarez (1996), que demonstrou que a ausência de práticas preventivas, como exercícios laborais e adequação

ergonômica, está associada a maiores riscos de lesões e fadiga crônica em servidores públicos. Além disso, Pracidelli e Rossler (2018) argumentam que a negligência nesses aspectos reflete uma subutilização de políticas de bem-estar físico, frequentemente relegadas a segundo plano em instituições públicas, mesmo quando há recursos disponíveis.

Por outro lado, os itens relacionados à saúde dos colegas e superiores foram avaliados de forma positiva e consistente ( $M = 1,30$ ;  $CV = 0,52$ ), sugerindo que os servidores percebem um ambiente de trabalho saudável e colaborativo. Essa percepção pode ser interpretada como um indicador de bom clima organizacional, conforme discutido por Alves *et al.* (2019), que relacionam a saúde coletiva observada à satisfação no trabalho e à coesão entre equipes. Limongi-França (1996) complementa essa visão, destacando que, mesmo em cenários com deficiências estruturais, a percepção de bem-estar entre pares pode atuar como um fator de resiliência, mitigando parcialmente os efeitos negativos de outras carências organizacionais.

Essa dualidade entre pontos críticos e fortes sugere que, embora a SEFAZ-TO apresente um ambiente socialmente saudável, persistem desafios significativos em questões ergonômicas e de promoção da saúde física. Andrade e Limongi-França (2019) alertam que essa aparente contradição pode mascarar problemas latentes, pois a satisfação com a saúde dos colegas não necessariamente reflete condições laborais ideais. Portanto, embora o clima organizacional seja favorável, é essencial que a gestão priorize intervenções nas áreas críticas identificadas, como a implementação de programas de ginástica laboral e a adequação ergonômica dos postos de trabalho, alinhando-se às recomendações de Alvarez (1996) e Pracidelli e Rossler (2018) para garantir um ambiente de trabalho verdadeiramente saudável e sustentável.

Gráfico 9 - Média x Dimensão dos aspectos Biológicos por questões



Fonte: Dados da pesquisa, 2025

O Gráfico 9 explicita uma dicotomia significativa nas percepções dos servidores. A avaliação positiva ( $M=1,30$ ) sobre a saúde dos colegas e superiores, conforme observado por Alves *et al.* (2019), pode indicar um ambiente socialmente saudável e coeso, fator essencial para a qualidade de vida no trabalho. No entanto, como alerta Limongi-França (1996), essa percepção coletiva positiva não deve ofuscar as críticas evidentes aos riscos ergonômicos e ambientais ( $M=0,85$ ), que refletem falhas estruturais na prevenção de acidentes e doenças ocupacionais, problema amplamente discutido por Alvarez (1996) em seus estudos sobre saúde laboral.

O Quadro 6, que analisa a Dimensão Psicológica, apresenta uma categorização mais refinada das percepções: a) Pontos Fortes: Itens com médias elevadas e baixa variabilidade, que corroboram com os achados de Andrade e Limongi-França (2019) sobre a importância de fatores psicológicos positivos no engajamento profissional; b) Boa Percepção com Espaço para Aprimoramento: Indicadores que, embora satisfatórios, apresentam variações significativas, sugerindo a necessidade de políticas mais focalizadas, conforme defendido por Pracidelli e Rossler (2018); c) Aspectos Neutros ou com Percepção Instável: Variáveis que demandam maior atenção da gestão, pois podem evoluir para problemas mais graves; d) Críticas Evidentes e Pontos Fracos: Questões com

médias baixas e alta dispersão, que exigem intervenções imediatas, particularmente no que diz respeito ao estresse e à sobrecarga emocional, temas amplamente estudados por Hackman e Oldham (1975).

Portanto, compreende-se que esta análise integrada demonstra que, enquanto a dimensão biológica apresenta contrastes marcantes entre saúde coletiva e riscos individuais, a dimensão psicológica expõe uma complexidade ainda maior de fatores inter-relacionados. Como argumenta Walton (1973), apenas uma abordagem sistêmica, que considere simultaneamente aspectos físicos e mentais do trabalho, pode garantir uma efetiva qualidade de vida organizacional. Os dados sugerem a urgência de: 1) implementação de programas ergonômicos integrados; 2) desenvolvimento de políticas de saúde mental no trabalho; 3) criação de canais efetivos de comunicação organizacional e; 4) monitoramento contínuo dos indicadores de bem-estar. Por fim, depreende-se que essas medidas, quando alinhadas às recomendações dos autores citados, podem transformar os pontos críticos identificados em oportunidades de melhoria organizacional sustentável. Após a explicitação desses aspectos, passa-se ao Quadro 6, o qual versa sobre Dimensões dos Aspectos Psicológicos.

Quadro 6 – Dimensão dos Aspectos Psicológicos

Cód.	Questão	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação	Análise
q.1.3.1	Forma de avaliação do desempenho do seu trabalho	1,22	0,63	0,52	Avaliação positiva
q.1.3.2	Clima de camaradagem entre as pessoas	1,58	0,63	0,4	Forte ponto positivo
q.1.3.3	Oportunidade de carreira	1,05	0,64	0,61	Percepção média e dispersa
q.1.3.4	Satisfação com a remuneração	0,8	0,63	0,79	Crítica evidente
q.1.3.5	Satisfação com benefícios diversos (auxílio alimentação, transporte, plano de saúde, etc.)	0,78	0,64	0,82	Satisfação baixa e instável
q.1.3.6	Ausência de interferência na vida pessoal	1,18	0,7	0,59	Satisfação moderada
q.1.3.7	Segurança e confiança na gestão	1,27	0,57	0,45	Boa percepção
q.1.3.8	Orgulho do trabalho e da instituição	1,6	0,53	0,33	Destaque extremamente positivo
q.1.3.9	Incentivo à autonomia e criatividade	1,25	0,67	0,53	Boa percepção
q.1.3.10	Sensação de bem-estar no trabalho	1,5	0,58	0,39	Ponto alto da QVT
q.1.3.11	Estado geral de tensão (stress) pessoal	1,08	0,62	0,57	Média aceitável, mas com variações
q.1.3.12	Satisfação com o seu modo próprio de viver o dia a dia (estilo de vida)	1,38	0,66	0,47	Boa percepção
q.1.3.13	Importância da QVT para o resultado do seu trabalho	1,42	0,64	0,45	Reconhecimento da importância
q.1.3.14	Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	1,48	0,6	0,41	Equilíbrio percebido como presente

Fonte: Dados da pesquisa, 2025

Nesta dimensão, os resultados identificados como pontos fortes nas seguintes questões: A q.1.3.8 - Orgulho do trabalho e da instituição, a Média de 1,60 e o CV de 0,33, apresentou elevado orgulho em relação a atuação dos servidores na SEFAZ-TO. A q.1.3.2 - Clima de camaradagem entre as pessoas, a média é de 1,58 e o CV de 0,40, ficou evidente que as relações interpessoais saudáveis e amigáveis, favorecem a qualidade do ambiente e clima organizacional. Na q.1.3.10 - Sensação de bem-estar no trabalho, a Média 1,50 e o CV de 0,39, este item demonstrou a percepção do servidor altamente positiva de bem-estar no ambiente de trabalho, favorecendo a QVT. E por fim, a q.1.3.14 - Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal a Média é de 1,48 e o CV de 0,41, demonstrou que os servidores conseguem manter limites saudáveis entre suas responsabilidades profissionais e pessoais.



Os resultados nesta seção consideram aspectos com boa percepção dos servidores, mas que pode haver a promoção de aprimoramento. A q.1.3.7 - Segurança e confiança na gestão, a Média é 1,27 e o CV de 0,45, o que representou boa percepção da liderança, mas necessário reforçar a confiança dos servidores. A q.1.3.9 - Incentivo à autonomia e criatividade, a Média de 1,25 e o CV 0,53, neste item os servidores percebem que podem expressar suas ideias e opiniões. A q.1.3.1 - Forma de avaliação do desempenho, a Média de 1,22 e o CV de 0,52, percebeu neste item que a avaliação do desempenho é aceita, mas houve variação de percepção dos servidores. A q.1.3.12 - Satisfação com o estilo de vida, a Média de 1,38 e o CV de 0,47, demonstrou uma satisfação dos servidores com relação ao seu estilo de vida, reflexo indireto das condições de trabalho. E por fim, a q.1.3.13 - Importância da QVT para o resultado, a Média de 1,42 e o CV de 0,45, de acordo com a percepção dos servidores, há um reconhecimento do valor da QVT, indicando consciência organizacional positiva.

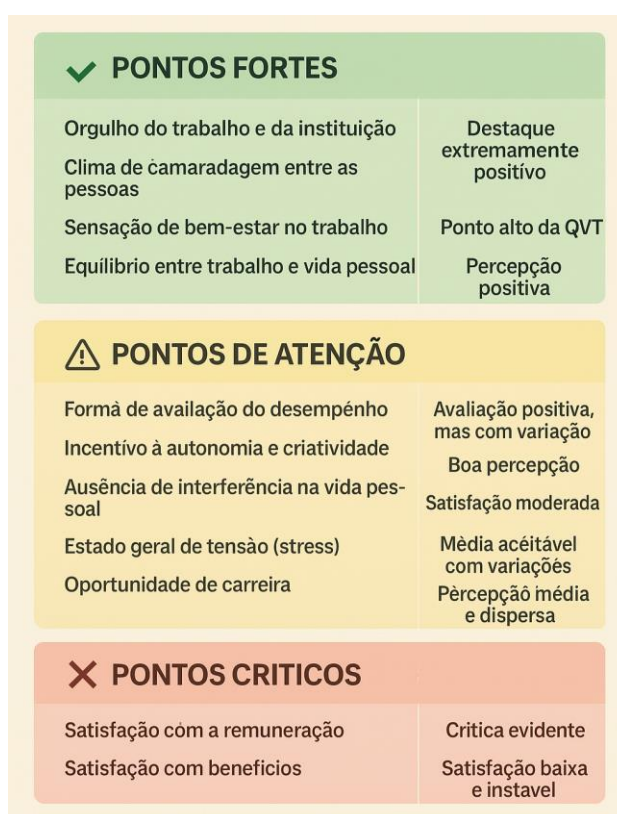
Nesta seção, os resultados apresentados como neutros ou com percepção instável dos servidores foram relevantes para o estudo. Na q.1.3.6 - Ausência de interferência na vida pessoal, a Média de 1,18 e o CV de 0,59, o que remeteu a uma percepção é moderada; pois, para alguns, ainda há interferência do trabalho na vida pessoal. A q.1.3.11 - Estado geral de tensão (stress) pessoal, a Média de 1,08 e o CV de 0,57, chamou atenção, apesar que o nível de stress não é crítico, mas os resultados mostraram variações expressivas. A q.1.3.3 - Oportunidade de carreira, a Média de 1,05 e o CV de 0,61, a percepção é média, com dispersão, o que indica insatisfação pontual ou pode ser falta de clareza sobre as oportunidades.

A última seção desta dimensão dos fatores psicológicos apresentados como pontos fracos ou críticas evidentes, estão relacionadas a remuneração e benefícios, logo, a q.1.3.4 - Satisfação com a remuneração, a Média de 0,80 e o CV de 0,79, este item apresentou crítica clara e significativa, pois, a remuneração é um fator de insatisfação, que afeta diretamente a motivação. E por fim, a q.1.3.5 - Satisfação com benefícios, a Média de 0,78 e o CV de 0,82, os benefícios também são percebidos negativamente e de forma instável, o que também reflete na insatisfação dos servidores.

A dimensão psicológica destacou-se positivamente o orgulho institucional, o clima de camaradagem, a sensação de bem-estar e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Este fator apontou para um clima organizacional favorável e relações

interpessoais saudáveis. As avaliações intermediárias surgiram em temas como segurança na gestão, criatividade, desempenho e valorização da QVT, todos com potencial de aprimoramento. Mas, os aspectos mais sensíveis e críticos estiveram relacionados à remuneração e aos benefícios, os quais apresentaram as menores médias e maior instabilidade nas respostas, refletindo insatisfação clara e significativa entre os servidores. Neste estudo, é importante ressaltar que apesar de existirem elementos bem avaliados no ambiente organizacional da SEFAZ-TO, há pontos que necessitam de atenção imediata, e pontos críticos que necessitam de intervenção imediata, como demonstrou a Figura 6.

Figura 6 - Infográfico da análise da Dimensão dos Aspectos Psicológicos

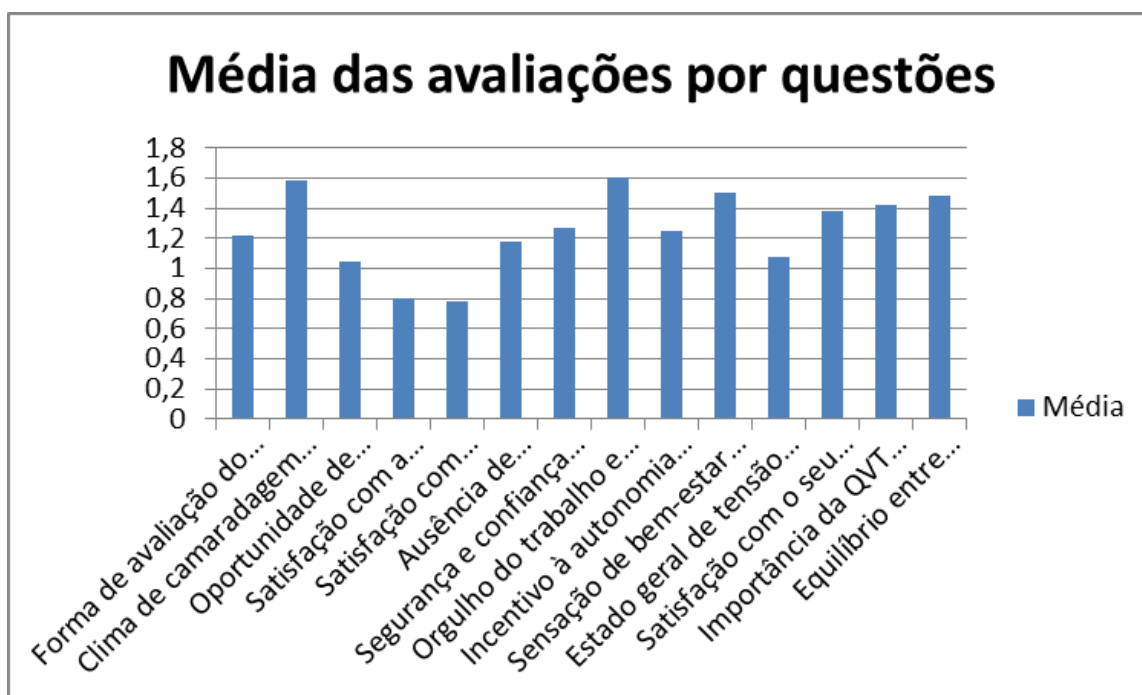


Fonte: Autora, 2025

A Figura 6 apresentou a Dimensão dos Aspectos Psicológicos com bons indicadores de ambiente social e bem-estar no trabalho, com destaque para o orgulho institucional e o bom clima de camaradagem entre as pessoas, considerado pontos de destaque relevantes e positivos. No entanto, há pontos que demandam atenção da gestão, especialmente relacionados à remuneração, benefícios, stress, e à clareza de oportunidades de carreira. Embora a avaliação seja aceitável, esses

pontos podem elevar ainda mais os níveis de engajamento, motivação e retenção dos colaboradores. Agora, de fato é evidente que os pontos críticos estão relacionados a remuneração ou algum tipo de benefício aos servidores, pois, estes itens expressam que esses indicadores impactam na satisfação dos servidores.

Gráfico 10 - Média x Dimensão dos Aspectos Psicológicos por questões



Fonte: Dados da pesquisa, 2025

O Gráfico 10 analisou os principais fatores que impactam positivamente a QVT, que impactou positivamente a dimensão dos aspectos psicológicos, dentre estes, destacam-se o orgulho pelo trabalho e pela instituição, o clima de camaradagem e a sensação de bem-estar no ambiente profissional. Esses elementos reforçam um cenário motivador e colaborativo. Por outro lado, a baixa satisfação com a remuneração e os benefícios apresentaram pontos críticos, seguido pela percepção limitada de oportunidades de carreira. Isso reforça que a valorização financeira e o crescimento profissional do servidor representam desafios significativos para a melhoria da QVT. No Quadro 7 da Dimensão dos Aspectos Sociais foi possível realizar uma análise dos dados considerando a média, o desvio padrão, o coeficiente de variação e a análise por item.

Quadro 7 – Dimensão dos Aspectos Sociais

Cód.	Questão	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação	Análise
q.1.4.1	Oportunidade para distração (esportes, área de lazer, excursões etc.)	0,98	0,73	0,75	Baixa média, uso limitado
q.1.4.2	Realização de confraternizações diversas	1,15	0,69	0,6	Boa percepção geral
q.1.4.3	Financiamento para cursos externos (faculdade, inglês, cursos técnicos, profissionalizantes etc.)	1,22	0,7	0,57	Percepção positiva
q.1.4.4	Cordialidade e ética nas relações interpessoais	1,38	0,61	0,44	Alta percepção de respeito
q.1.4.5	Apoio institucional à responsabilidade social e sustentabilidade ambiental	1,02	0,63	0,62	Média aceitável com variação

Fonte: Dados da pesquisa, 2025

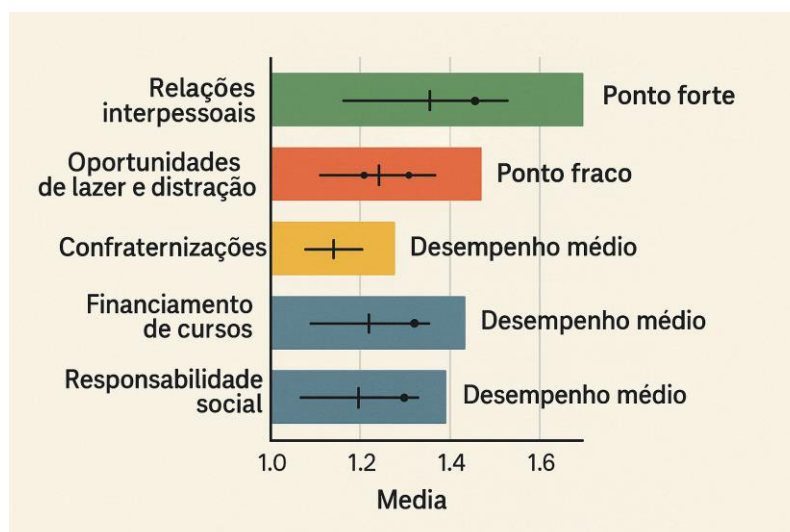
Na q.1.4.1 - Oportunidade para distração, a Média de 0,98 sendo a menor desta dimensão, o que indicou que os servidores percebem poucas oportunidades além disso, o CV é de 0,75, neste caso, é o mais alto entre as questões, de modo que evidenciou uma variação da percepção dos servidores, neste item classificou-se como pontos fracos.

Na q.1.4.2 - Realização de confraternizações diversas, a Média de 1,15 – Indicou uma percepção razoavelmente boa, e o CV de 0,60 demonstrou uma variação dentro de um limite aceitável, assim, o resultado apresentou uma boa percepção geral entre os servidores. Já na q.1.4.5 - Apoio à responsabilidade social e ambiental, a Média de 1,02, sujeito a uma percepção apenas razoável. O CV de 0,62 também indicou uma dispersão de opiniões, o que representou pontos com desempenho médio, que chamam atenção para melhorias.

Nestes itens os resultados foram classificados como pontos fortes. A q.1.4.3 - Financiamento para cursos externos, a Média de 1,22 sinalizou uma percepção positiva, e o CV de 0,57 sofreu menor variabilidade nas respostas, o que representou em uma compreensão favorável quanto ao incentivo à qualificação externa. A q.1.4.4 - Cordialidade e ética nas relações interpessoais, a Média de 1,38 foi a mais alta dos itens, o que representou uma forte percepção positiva dos servidores, enquanto que o CV de 0,44 é o menor, ou seja, contribuiu com a uniformidade e avaliação positiva estável, alta percepção de respeito e reconhecimento coletivo.

A análise da dimensão dos aspectos sociais apresentou dados sobre o convívio coletivo e as ações institucionais voltadas para o desenvolvimento humano e o engajamento coletivo. O financiamento para cursos externos e a cordialidade nas relações interpessoais destacaram-se como pontos fortes, evidenciando uma cultura de incentivo à qualificação e ao respeito mútuo no ambiente profissional. Por outro lado, aspectos como oportunidades para distração e responsabilidade socioambiental ainda apresentou percepção mediana e alta variabilidade, sinalizando lacunas que podem ser preenchidas com políticas mais efetivas de integração e responsabilidade institucional, conforme representado na Figura 7.

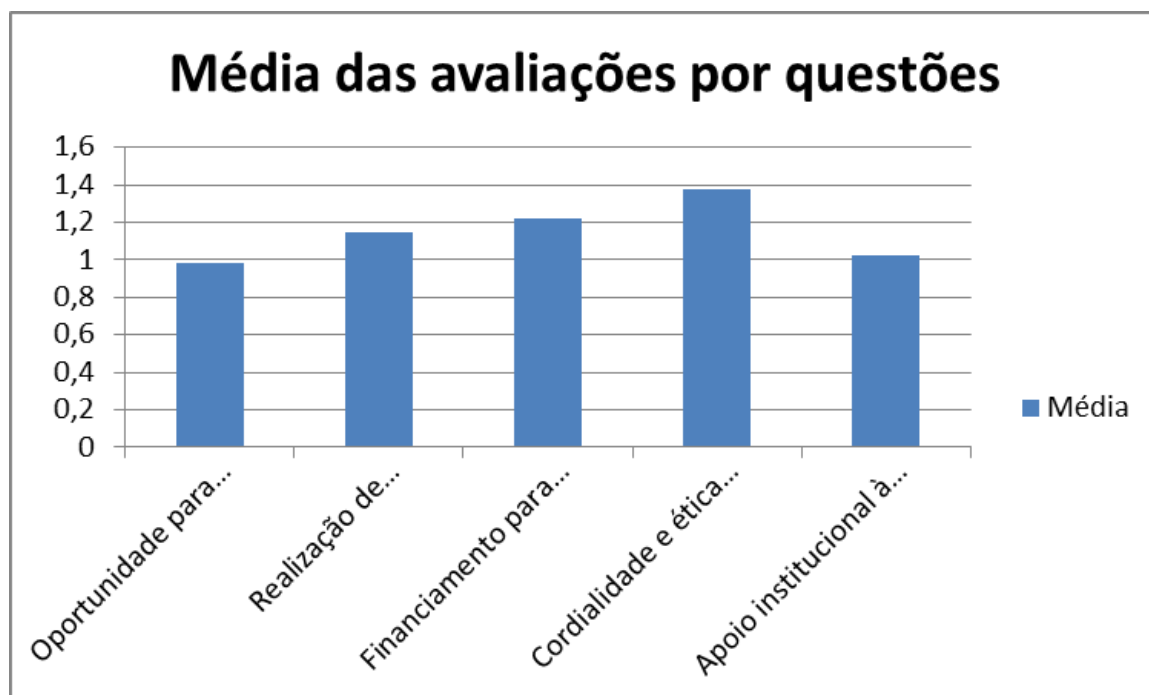
Figura 7 - Infográfico da análise da dimensão dos aspectos Sociais



Fonte: Autora, 2025

A Figura 7 apresentou uma análise intrigante na dimensão dos aspectos Sociais, evidenciando que de fato, há uma variação de respostas nestes itens que contribuiu para um resultado com potencial negativo. Embora, as relações interpessoais demonstrem consenso positivo. Os demais itens precisam de uma atenção em virtude do desempenho médio. Além disso, na percepção dos servidores, a oportunidade de lazer e distração é importante, expressando a insatisfação e falta de investimento.

Gráfico 11 - Média x Dimensão dos Aspectos Sociais por questões



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

No Gráfico 11 as médias indicam percepções bastante positivas em relação ao item Cordialidade e ética nas relações interpessoais, demonstrou alta percepção de respeito, na qual, colabora positivamente para um bom ambiente de trabalho. Outro item é o financiamento para cursos também reflete o incentivo e o desenvolvimento dos servidores por parte da SEFAZ-TO. As áreas que apresentam médias um pouco mais baixas, como lazer e sustentabilidade, são vistas como baixa média, mas podem ser melhoradas.

No Quadro 8 na Dimensão dos Aspectos de Saúde, foram discutidos os principais pontos com base nos indicadores estatísticos: média, desvio padrão e coeficiente de variação, de modo que foi possível realizar uma análise detalhada do bem-estar físico e mental dos servidores, com foco nos sintomas relatados.

Quadro 8– Dimensão dos Aspectos de Saúde.

Cód.	Questão	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação	Análise
q.1.5.1	Sente dores específicas?	0,5	0,51	1,02	Sinal de sofrimento físico alto
q.1.5.2	Tem dificuldade para dormir?	0,28	0,44	1,57	Alta incidência de insônia, muito crítico
q.1.5.3	Fica cansado facilmente?	0,35	0,47	1,43	Cansaço generalizado, alta dispersão
q.1.5.4	Tem sentimentos negativos com frequência (mau humor, desespero, ansiedade, depressão)?	0,25	0,42	1,68	Maior criticidade, urgência em cuidados
q.1.5.5	Tem dificuldade para se concentrar?	0,33	0,47	1,42	Alta variabilidade e média crítica

Fonte: Dados da pesquisa, 2025

Na q.1.5.1 – Sente dores específicas? A Média de 0,50 apresentou frequência moderada, e o CV de 1,02 indicou uma dispersão considerável, e variabilidade alta, o que evidencia indício de sofrimento físico.

A q.1.5.2 – Tem dificuldade para dormir? A Média de 0,28 representou uma frequência menor, mas ainda preocupante, o CV de 1,57, com alta variabilidade relativa, o que revelou que uma parcela dos servidores compreende que enfrenta insônia de forma crítica.

Na q.1.5.3 – Fica cansado facilmente? A Média de 0,35, evidenciou uma presença moderada do sintoma neste item, o CV de 1,43 com alta variabilidade. É possível que o cansaço seja considerado um sintoma frequente e disperso entre os servidores, podendo indicar sobrecarga física e/ou mental.

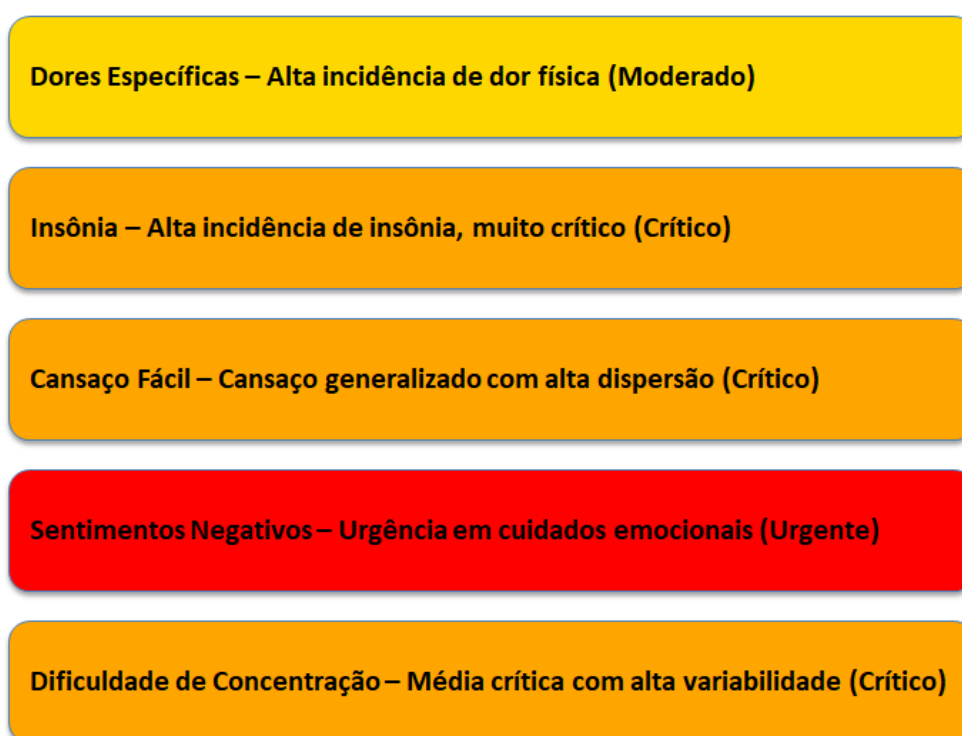
Já na q.1.5.4 – Tem sentimentos negativos com frequência? A média de 0,25 foi baixa, e o CV de 1,68 com maior variabilidade entre todas as questões. Neste item, parte dos servidores vivenciam sentimentos negativos e intensos, tornando-o mais crítico desta dimensão.

E por fim, a q.1.5.5 – Tem dificuldade para se concentrar? A média de 0,33 é considerada crítica, e o CV de 1,42 com alta dispersão. O item demonstrou que a dificuldade de concentração dos servidores avaliados é relevante e aparece com intensidade variável. Pode estar associada a estresse, ansiedade e fadiga.

Na dimensão dos aspectos de saúde, os dados apresentam sinais de alerta. A ocorrência de dores físicas, dificuldade para dormir, cansaço frequente, sentimentos negativos e dificuldade de concentração apresentou médias baixas

combinadas com alta variabilidade, o que pode sugerir sintomas relacionados a sobrecarga, estresse e desgaste físico e mental. De fato, esta dimensão impactou diretamente na QVT evidenciando a necessidade urgente de intervenções multidimensionais, que envolvam não apenas ações de promoção da saúde, mas também de prevenção, acompanhamento psicológico e incentivo à ergonomia no ambiente de trabalho, conforme Figura 8, a seguir.

Figura 8 - Infográfico da análise da Dimensão dos Aspectos de Saúde

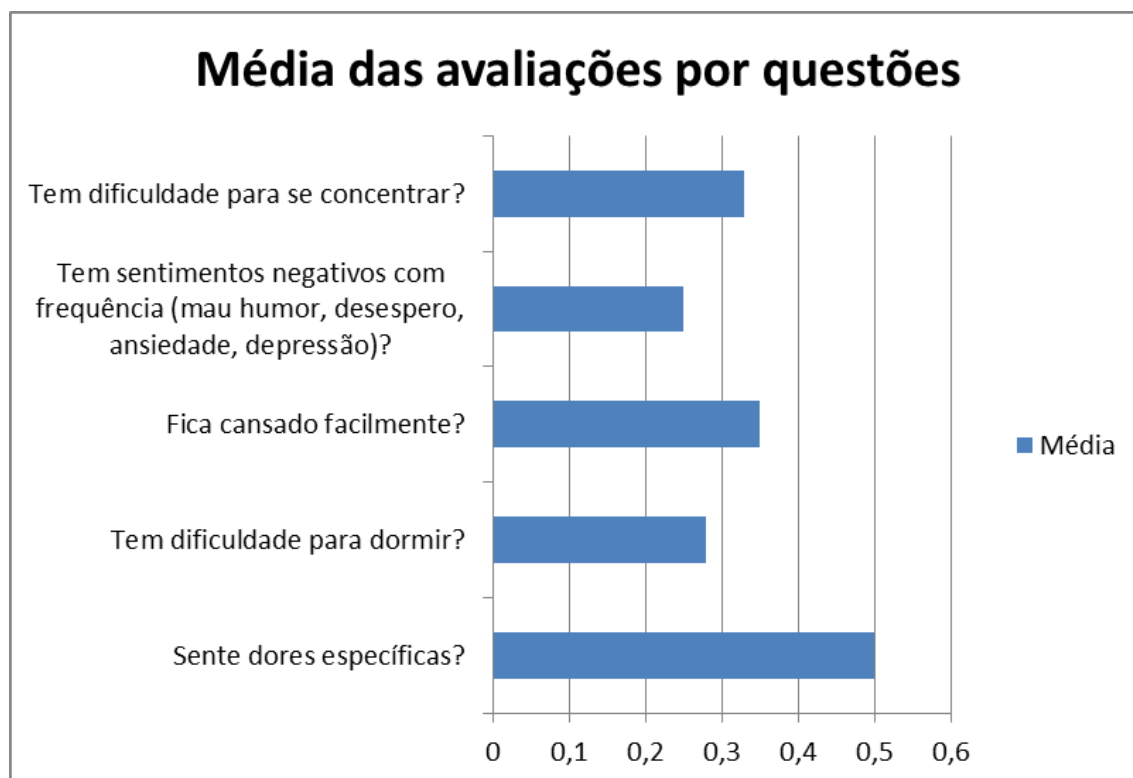


Fonte: Autora, 2025

A Figura 8 apresentou um resultado dessa dimensão dos aspectos de Saúde, que isoladamente, a percepção dos servidores com relação a avaliação dos itens apresentados item impactado negativamente na sua QV e conseqüente a isso, também é possível compreender que esses indicadores também podem influenciar a QVT no âmbito da SEFAZ-TO. Os resultados evidenciaram sintomas variados com alta dispersão, sentimentos negativos que requerem atenção e urgência nas intervenções multidimensionais. Além da presença de dores e fadiga aparecem como fragilidades que podem afetar o bem-estar geral.



Gráfico 12 - Média x Dimensão dos Aspectos de Saúde por questões



Fonte: Dados da pesquisa, 2025

O Gráfico 12 apresentou resultados que indicam que as queixas físicas, especialmente dores e cansaço, aparecem com mais frequência do que as emocionais e cognitivas. No entanto, todos os aspectos avaliados apresentam médias que sugerem algum grau de impacto na QV dos servidores. A combinação de fatores físicos e emocionais pode indicar a necessidade de uma abordagem multidisciplinar para promoção da saúde e bem-estar.

Assim, a análise panorama das cinco dimensões evidenciam um cenário complexo, no qual, convivem indicadores positivos de pertencimento, reconhecimento e relações interpessoais saudáveis, ao lado de fragilidades marcantes em fatores estruturais como remuneração, saúde e valorização profissional. Para avançar na promoção de uma QVT sólida e sustentável, é essencial que a gestão da SEFAZ-TO direcione esforços para corrigir os pontos críticos identificados, implementando políticas que alinhem o bem-estar subjetivo (Gimenes, 2013) dos servidores à valorização objetiva do seu trabalho e desenvolvimento contínuo.

No tocante ao Identificar os fatores organizacionais que influenciam a percepção de QVT dos servidores e sua relação com o Desempenho Organizacional, o estudo evidencia aspectos críticos e outros favoráveis que impactam diretamente a percepção de QVT e, por consequência, o Desempenho Organizacional. Os aspectos principais que apresentam pontos positivos e que fortalecem o engajamento emocional dos servidores com a SEFAZ-TO oportunizando um ambiente favorável são: a) orgulho institucional e o clima de camaradagem tiveram destaques como fatores com alta média e baixa variabilidade nas respostas, demonstrando que os servidores se sentem pertencentes à SEFAZ-TO e valorizam as relações interpessoais. b) a cordialidade e ética nas relações interpessoais apresentaram a mais alta média e o menor coeficiente de variação, sendo percebidas de forma altamente positiva. Isso representa uma base sólida de respeito mútuo e colaboração, que favorece a coesão interna e o trabalho em equipe; c) o financiamento para cursos externos sinalizou um ambiente que incentiva, ainda que de forma moderada, o desenvolvimento e a qualificação profissional.

Portanto, a partir dessas informações, pode ser percebido que os aspectos principais que apresentam pontos críticos ou negativos que interferem na satisfação, motivação, saúde física emocional e engajamento dos servidores, visto como elementos chave, cuja a baixa percepção nesses itens impactam no desempenho, aumento no absenteísmo, na rotatividade e até adoecimento físico-psíquico dos servidores, que são: 1) remuneração e os benefícios evidenciam insatisfação significativa, pois estão relacionados à valorização do servidor, afetam não só a QVT como também a retenção de talentos e a motivação para o desempenho de suas atividades; 2) a baixa clareza quanto às oportunidades de carreira compromete as expectativas de crescimento e reconhecimento profissional, gerando frustração e reduzindo o potencial de desenvolvimento individual e coletivo. Nesse sentido, a falta de oportunidades para distração e convívio social estruturado (com média mais baixa e alta dispersão) também demonstra a carência de mecanismos que favoreçam o equilíbrio entre produtividade e bem-estar no ambiente de trabalho e; 3) todos os itens de saúde, os dados mostram sinais de alerta, pois os resultados apresentaram baixa satisfação, motivação para o trabalho, em decorrência de dores físicas, dificuldade para dormir, cansaço frequente, sentimentos negativos e

difficuldade de concentração, são elementos consistentes que impactam diretamente no desempenho e na produtividade dos servidores no âmbito da SEFAZ-TO.

#### 4.2.2. Análise Geral das Médias e Dispersão dos Dados

Nesta seção, inicia-se com a percepção das médias e dispersões de dados, contidos no Quadro 9:

Quadro 9 - Análise das Médias e Dispersão dos Dados

<b>Intervalo de Itens</b>	<b>Médias</b>	<b>Dispersão (Coeficiente de Variação)</b>
q.1.1 a q.4.5	Acima do ponto médio (avaliações mais positivas)	Entre 0,39 e 0,97 (variação considerável)
Demais itens	Abaixo do ponto médio (percepções menos favoráveis)	—
q.5.1 a q.5.5	—	Entre 1,11 e 1,89 (maior heterogeneidade nas respostas)

Fonte: Dados da pesquisa, 2025

Os itens q.1.1 a q.4.5 do Quadro 9 apresentaram médias acima do ponto médio da escala, indicando avaliações mais positivas por parte dos servidores. Em contrapartida, os demais itens obtiveram médias abaixo do ponto médio, sugerindo percepções menos favoráveis. Quanto à dispersão dos dados, os itens de q.1.1 a q.4.5 mostraram coeficientes de variação entre 0,39 e 0,97, o que revela uma variação considerável nas respostas. Já os itens q.5.1 a q.5.5, relacionados à saúde geral, apresentaram ainda mais heterogeneidade, com coeficientes entre 1,11 e 1,89 demonstrando maior dispersão nas percepções desses aspectos. Por fim, os dados sugerem que, enquanto há certo consenso em itens mais avaliados positivamente, há também domínios com respostas muito dispersas, o que pode ser relevante para análises mais detalhadas ou futuras revisões da escala.

#### 4.2.3. Coeficiente de Discriminação

Já nessa seção, inicia-se com a reflexão e percepção do Coeficiente de Discriminação, contidos no Quadro 10:

Quadro 10 - Coeficiente de Discriminação

Intervalo de Itens	Coeficientes de Discriminação	Observações
q.1.1 a q.4.5	Positivos e altos ( $> 0,20$ )	Indicadores de boa discriminação, exceto o item q.1.5
q.1.5	0,14	Discriminação fraca
q.5.1 a q.5.5	Negativos	Retirada não afetaria significativamente a precisão da escala

Fonte: Dados da pesquisa, 2025

Os itens q.1.1 a q.4.5 apresentaram coeficientes de discriminação positivos e altos (superiores a 0,20), com exceção do item q.1.5, que apresentou um coeficiente de 0,14, indicando uma discriminação fraca. Os itens q.5.1 a q.5.5 apresentaram coeficientes negativos, sugerindo que sua retirada da escala não afetaria significativamente a precisão do instrumento. A validação de conteúdo foi verificada por meio de análise fatorial, utilizando o método dos componentes principais e rotação VARIMAX.

A medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) indicou uma adequação da amostra igual a 0,79, enquanto o teste de esfericidade de Bartlett apresentou um quadrado aproximado de 2.342,84, significativo para  $p < 0,01$ . Foram extraídos doze fatores com valor EIGEN maior que 1, explicando 68,1% da variância total. A análise semântica dos itens com carga fatorial igual ou maior que 0,30 permitiu sintetizar os fatores em cinco grupos principais, conforme Quadro 11, abaixo:

Quadro 11 - Fatores em cinco grupos principais

Fator	Itens
Fator 1: Relações de trabalho	q.1.1, q.1.4, q.1.7, q.1.9, q.1.10, q.3.2, q.3.6, q.3.7, q.3.8, q.3.9, q.3.11, q.4.4
Fator 2: Processos de trabalho e relações interpessoais	q.1.2, q.1.3, q.1.8, q.1.11, q.2.1, q.2.3, q.2.4, q.3.1, q.3.13, q.4.1, q.4.2, q.4.3, q.4.5
Fator 3: Condições de saúde e bem-estar pessoal	q.1.2.2, q.1.3.10, q.1.3.12, q.1.3.14, q.1.6.1, q.1.6.2, q.1.6.3, q.1.6.4, q.1.6.5
Fator 4: Carreira funcional	q.3.3, q.3.4, q.3.5
Fator 5: Procedimentos administrativos	q.1.5, q.1.6, q.3.1

Fonte: Dados da pesquisa, 2025

Como visto, o Quadro 11 apresenta a categorização de fatores relacionados ao ambiente de trabalho em cinco grupos principais, destacando dimensões que influenciam a satisfação e o bem-estar dos colaboradores. Esses fatores foram organizados em: relações de trabalho, processos de trabalho e relações interpessoais, condições de saúde e bem-estar pessoal, Carreira funcional e Procedimentos administrativos. Essa estrutura permite uma análise comparativa com a teoria dos fatores higiênicos de Herzberg (1959), que distingue entre fatores motivacionais (intrínsecos) e higiênicos (extrínsecos), sendo estes últimos associados a condições que, quando ausentes, geram insatisfação, mas sua presença não necessariamente motiva.

Primeiramente, infere-se que o Fator 1, “Relações de trabalho”, engloba itens como q.1.1 e q.3.2, que podem ser relacionados aos fatores higiênicos de Herzberg, como políticas da empresa e relações interpessoais. Já o Fator 2, “Processos de trabalho e relações interpessoais”, inclui itens como q.2.1 e q.4.1, que dialogam tanto com aspectos higiênicos (como supervisão) quanto motivacionais (como reconhecimento). A autora Limongi-França (1996), propõe uma abordagem similar ao BPSO-96, que avalia a qualidade de vida no trabalho, integrando dimensões psicológicas e organizacionais. Ela enfatiza a importância de um ambiente equilibrado para a produtividade e a saúde mental, alinhando-se a Herzberg ao destacar a necessidade de condições básicas satisfatórias.

Em segundo plano de discussão, o Fator 3, “Condições de saúde e bem-estar pessoal”, reflete preocupações contemporâneas com a saúde física e mental no trabalho, um avanço em relação à teoria de Herzberg (1959), que não detalhava

esses aspectos. Limongi-França (1996) complementa essa visão ao incorporar indicadores de bem-estar como parte essencial da avaliação organizacional. Os Fatores 4 e 5, “Carreira funcional” e “Procedimentos administrativos”, remetem a questões como crescimento profissional e burocracia, temas que Herzberg (1959) associou a fatores motivacionais e higiênicos, respectivamente.

Em síntese, o quadro evidencia uma evolução na compreensão dos fatores que influenciam a satisfação no trabalho, integrando perspectivas clássicas, como a de Herzberg (1959), com abordagens mais recentes, como a de Limongi-França (1996). Enquanto Herzberg (1959) focava na dualidade motivação-higiene, Limongi-França (1996) amplia o escopo ao incluir dimensões de saúde e bem-estar, refletindo as demandas atuais por ambientes de trabalho mais holísticos e sustentáveis. Essa discussão ressalta a importância de políticas organizacionais que equilibrem condições básicas e oportunidades de crescimento, conforme sugerido por ambos os autores. Após essas considerações, passa-se a analisar BPSO-96 (Limongi-França, 1996) em contraste com a Teoria dos fatores higiênicos (Herzberg, 1959).

#### **4.3 BPSO-96 (Limongi-França, 1996) vs. Teoria dos fatores higiênicos (Herzberg, 1959).**

Ao analisar os dados estatísticos do Modelo Biopsicossocial e Organizacional - BPSO-96 foi possível categorizar os indicadores de QVT segundo a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg (1959), conforme Quadro 12, a seguir:

Quadro 12 - Modelo Biopsicossocial e Organizacional - BPSO-96 X Teoria dos dois fatores Higiênicos e Motivacionais de Frederick Herzberg (1959)

Questões BPSO-96	Dimensão	Indicador	Tipo de Fator (Herzberg)
q.1.1	O	Imagem da instituição junto aos servidores	Higiênico
q.1.7	O	Clareza e abertura na comunicação interna	Higiênico
q.1.10	O	Tratamento igualitário dos chefes para com os subordinados	Higiênico
q.3.6	P	Ausência de interferência na vida pessoal	Higiênico
q.3.7	P	Segurança e confiança na gestão	Higiênico
q.3.11	P	Estado geral de tensão (stress) pessoal	Higiênico
q.4.4	S	Cordialidade e ética nas relações interpessoais	Higiênico
q.1.8	O	Segurança e salubridade do ambiente físico de trabalho	Higiênico
q.2.1	B	Controle dos riscos ergonômicos e ambientais	Higiênico
q.2.3	B	Oportunidade de realizar ginástica no trabalho	Higiênico
q.2.4	B	Estado geral de saúde dos colegas e superiores	Higiênico
q.3.1	P	Forma de avaliação do desempenho do seu trabalho	Higiênico
q.3.13	P	Importância da QVT para o resultado do seu trabalho	Higiênico
q.2.2	B	Atendimento do ambulatório	Higiênico
q.3.12	P	Satisfação com o seu modo próprio de viver o dia a dia (estilo de vida)	Higiênico
q.3.14	P	Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	Higiênico
q.5.1	SAUDE	Sente dores específicas	Higiênico
q.5.2	SAUDE	Tem dificuldade para dormir	Higiênico
q.5.3	SAUDE	Fica cansado facilmente	Higiênico
q.5.4	SAUDE	Têm sentimentos negativos com frequência	Higiênico
q.5.5	SAUDE	Tem dificuldade para se concentrar	Higiênico
q.3.4	P	Satisfação com a remuneração	Higiênico
q.3.5	P	Satisfação com benefícios diversos	Higiênico
q.1.5	O	Qualidade dos procedimentos administrativos	Higiênico
q.1.6	O	Atendimento às rotinas de pessoal	Higiênico
q.1.4	O	Oportunidade de participar em comitês de decisão	Motivacional
q.1.9	O	Meritocracia	Motivacional
q.3.2	P	Clima de camaradagem entre as pessoas	Motivacional
q.3.8	P	Orgulho do trabalho e da instituição	Motivacional
q.3.9	P	Incentivo à autonomia e criatividade	Motivacional
q.1.2	O	Oportunidade de treinamento e desenvolvimento profissional	Motivacional
q.1.3	O	Melhorias nos processos de trabalho e novas tecnologias	Motivacional
q.1.11	O	Adequação das ações de QVT da instituição para as suas necessidades	Motivacional
q.4.1	S	Oportunidade para distração (esporte, área de lazer, excursões, etc.)	Motivacional
q.4.2	S	Realização de confraternizações diversas	Motivacional
q.4.3	S	Financiamento para cursos externos (faculdade, inglês, cursos técnicos)	Motivacional
q.4.5	S	Apoio institucional à responsabilidade social e sustentabilidade ambiental	Motivacional
q.3.10	P	Sensação de bem-estar no trabalho	Motivacional
q.3.3	P	Oportunidade de carreira	Motivacional

Fonte: Autora, 2025

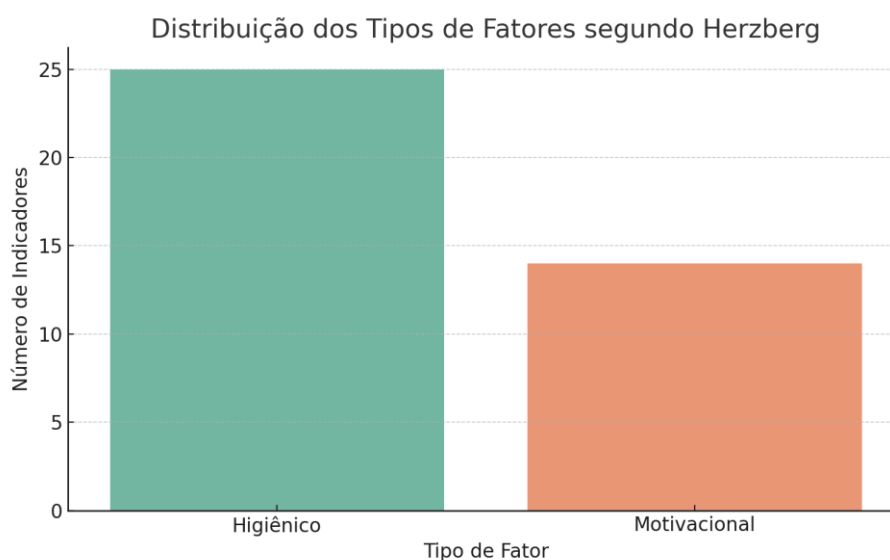
Herzberg (1959) aponta que os fatores higiênicos, ou fatores de manutenção são de total responsabilidade da empresa e não causam motivação (Segurança/ Condições do ambiente de Trabalho; Política da Empresa; Relacionamento com outros funcionários e Salários e benefícios), mas apenas geram a insatisfação ou não satisfação dependendo das condições que aparecem no ambiente.

Entre os indicadores classificados como higiênicos estão a segurança física e emocional no trabalho, condições de saúde, remuneração, benefícios, e a qualidade do ambiente físico e organizacional. Estes fatores apontam para uma preocupação

com o conforto, estabilidade e integridade para o servidor. Já fatores motivacionais (Reconhecimento; Crescimento e Desenvolvimento; Responsabilidade e Realização) são os fatores ligados à satisfação e a motivação dos funcionários com a realização do seu trabalho (Herzberg, 1959). Estes apresentaram indicadores como oportunidade de carreira, reconhecimento, autonomia, desenvolvimento profissional e orgulho do trabalho. A presença desses fatores é essencial para que os colaboradores se sintam realizados e motivados intrinsecamente.

De fato, a análise dos indicadores do questionário BPSO-96, categorizados segundo a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg (1959), foi possível perceber uma predominância significativa de fatores higiênicos (25) em comparação com fatores motivacionais (14), conforme Gráfico 13, a seguir. Esta distribuição sugere uma ênfase da SEFAZ-TO nas condições básicas de trabalho e bem-estar geral dos servidores, em detrimento de fatores que impulsionam o verdadeiro envolvimento e satisfação com o trabalho.

Gráfico 13 - Indicadores BPSO-96 vs. predominância fatores higiênicos e motivacionais



Fonte: Autora, 2025

O Gráfico 13 que elencou os indicadores BPSO-96 X predominância fatores higiênicos e motivacionais, demonstrou um desequilíbrio na distribuição entre os dois tipos de fatores pode indicar uma abordagem mais tradicional por parte da SEFAZ-TO, em prevenir insatisfações em vez de estimular a realização profissional dos servidores.



Embora os fatores higiênicos sejam fundamentais para garantir um ambiente saudável, são os fatores motivacionais, que realmente promovem o comprometimento e o desempenho elevado, e aparecem em menor número, sendo indispensável investimentos nesses fatores motivacionais para fomentar o entusiasmo, a criatividade e a produtividade do servidor. Por fim, entende-se que é importante desenvolver ações estratégicas de QVT que valorizem a meritocracia, a participação nas decisões, a inovação, e a valorização pessoal e profissional dos colaboradores, a fim de equilibrar os dois tipos de fatores e fortalecer uma cultura e clima organizacional da SEFAZ-TO. Após todas essas considerações, chega-se à seção da conclusão.

## 5. CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi analisar a percepção dos servidores da SEFAZ-TO sobre a sua QVT, identificando os fatores que a influenciam e sua relação com o Desempenho Organizacional. A análise dos dados coletados junto aos 248 servidores da SEFAZ-TO, por meio de um questionário estruturado e quantificado, o BPSO-96 (Limongi-França, 1996). Ele permitiu uma leitura detalhada dos principais fatores que influenciam a percepção dos servidores, uma combinação de aspectos críticos e favoráveis que impactam diretamente no bem-estar e Desempenho Organizacional.

A dimensão organizacional destacou-se positivamente em termos da imagem institucional, da eficiência administrativa e da percepção de equidade na liderança, fatores que fortalecem o vínculo dos servidores com a SEFAZ-TO e contribuem para o engajamento no ambiente de trabalho. No entanto, o estudo evidenciou fragilidades significativas relacionadas aos processos internos, práticas meritocráticas, comunicação institucional, participação em comitês e ações voltadas à QVT. Esses pontos apresentaram médias baixas e elevada variabilidade nas respostas, o que indica insatisfação e uma experiência organizacional heterogênea entre os servidores. A ausência de padronização e a falta de transparência nesses aspectos podem comprometer a confiança institucional e dificultar o alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais estabelecidos pelo Planejamento Estratégico da SEFAZ-TO.

No polo oposto, a dimensão biológica apresentou sinais de alerta preocupantes. Questões relativas à ergonomia, segurança ambiental e à oferta de ginástica laboral foram avaliadas de forma predominantemente negativa, com percepções dispersas e inconsistentes. Apesar disso, a avaliação do estado geral de saúde dos colegas foi mais positiva, sugerindo um certo equilíbrio coletivo, embora persistam lacunas importantes quanto à prevenção de riscos ocupacionais e ao cuidado individual com a saúde dos servidores.

Menos preocupante, a dimensão psicológica teve resultados mais animadores. Nela, o orgulho institucional, o clima de camaradagem, o bem-estar subjetivo (Gimenes, 2013) e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional foram destacados como pontos fortes, compondo um ambiente psicossocial saudável. Esses fatores contribuem diretamente para a motivação, o comprometimento e a

permanência dos servidores na SEFAZ-TO. Contudo, questões relacionadas à remuneração e aos benefícios oferecidos foram identificadas como grandes fontes de insatisfação, reforçando a percepção de desvalorização profissional e impacto negativo sobre a motivação e o desempenho.

Na mesma linha, a dimensão social permitiu percepções favoráveis quanto ao incentivo à qualificação profissional e à cordialidade nas relações interpessoais, elementos importantes para o desenvolvimento de uma cultura colaborativa e respeitosa. Por outro lado, itens relacionados a oportunidades de lazer e responsabilidade socioambiental apresentaram médias apenas regulares e alta variabilidade, indicando que essas ações ainda não são percebidas de forma consistente nem integradas à cultura organizacional.

A dimensão da saúde, por sua vez, apresentou os resultados mais significativos. Sintomas como dores, insônia, cansaço excessivo, sentimentos negativos e dificuldade de concentração registraram médias muito baixas e alta dispersão, refletindo um cenário de desgaste físico e mental. Esses indicadores sugerem a presença de sobrecarga de trabalho, estresse e possível adoecimento ocupacional, apontando para a necessidade urgente de ações voltadas à promoção da saúde, prevenção de riscos psicossociais e melhoria das condições de trabalho.

Embora a maioria dos indicadores demonstrem um cenário mediano de satisfação, com pontos fortes no aspecto psicológico e nas relações interpessoais, os principais desafios estão relacionados à valorização financeira, saúde física e mental, e clareza nas oportunidades de crescimento profissional. Esses resultados não apenas reforçam a necessidade de ações corretivas por parte da gestão, como também sinalizam caminhos estratégicos para a promoção de um ambiente organizacional mais saudável, justo e satisfatório para todos os servidores da SEFAZ-TO.

Na dimensão biológica, os riscos ergonômicos, a segurança ambiental e a ausência de ginástica laboral foram avaliadas negativamente (Médias: 0,85–0,95; CV: 0,75–0,80), indicando falhas na prevenção de riscos ocupacionais. Essas lacunas podem levar a problemas de saúde física, reforçando a necessidade de políticas preventivas e comunicação eficaz sobre benefícios existentes.

A dimensão da saúde foi a mais preocupante, com sintomas como dores, insônia, cansaço e sentimentos negativos apresentando médias críticas (Médias: 0,25–0,50; CV: 1,02–1,68). Esses dados sugerem sobrecarga e possível

adoecimento ocupacional, exigindo ações imediatas de promoção da saúde mental e física. A valorização profissional também emergiu como ponto crítico, com remuneração e benefícios recebendo as piores avaliações (Médias: 0,78–0,80; CV: 0,79–0,82). A desvalorização financeira impacta diretamente a motivação e a retenção de talentos, exigindo revisão das políticas de recompensa.

Em contraste, a dimensão psicológica destacou-se positivamente, com orgulho institucional, clima de camaradagem e equilíbrio vida-trabalho alcançando as melhores médias (Médias: 1,48–1,60; CV: 0,33–0,41). Esses fatores são essenciais para o engajamento e a coesão organizacional, servindo como base para fortalecer a QVT. A dimensão social também apresentou pontos fortes, como cordialidade nas relações interpessoais (Média: 1,38; CV: 0,44) e incentivo à qualificação (Média: 1,22; CV: 0,57), indicando um ambiente respeitoso e voltado ao desenvolvimento. No entanto, oportunidades de lazer e responsabilidade socioambiental precisam ser ampliadas para consolidar uma cultura organizacional mais integrada.

Embora desafios como saúde, valorização profissional e processos internos demandam atenção imediata, os aspectos positivos — como orgulho institucional, relações interpessoais saudáveis e equilíbrio psicossocial — oferecem um alicerce sólido para transformações. A SEFAZ-TO deve adotar uma abordagem multidimensional, equilibrando condições básicas (fatores higiênicos) e oportunidades de crescimento e reconhecimento (fatores motivacionais). Investir em programas de saúde ocupacional, revisão de benefícios, transparência na meritocracia e participação decisória pode transformar os pontos críticos em oportunidades, alinhando o bem-estar dos servidores aos resultados organizacionais.

Os itens relacionados à saúde geral (q.5.1 a q.5.5) apresentaram a maior heterogeneidade nas respostas (CV: 1,02–1,68), reforçando a diversidade de percepções e possíveis desigualdades no bem-estar físico e mental. A análise dos coeficientes de discriminação confirmou que a maioria dos itens da escala é válida e discriminativa, com exceção do item q.1.5 e dos itens de saúde, cuja retirada não comprometeria a precisão do instrumento.

Em suma, a SEFAZ-TO demonstrou ter bases sólidas em orgulho institucional e relações interpessoais, que devem ser preservadas e potencializadas. Para elevar a percepção de QVT e do Desempenho Organizacional, é essencial investir na valorização profissional, revisão de políticas de gestão de pessoas, programas de

saúde física e mental, e planos de desenvolvimento que contemplem benefícios. Dessa forma, a satisfação e o bem-estar dos servidores estarão alinhados aos resultados organizacionais, construindo um ambiente de trabalho mais justo, saudável e motivador.

Portanto, a partir desse empreendimento analítico, conclui-se que a SEFAZ-TO demonstrou ter bases sólidas no que diz respeito ao orgulho institucional e às relações interpessoais, importante aqui ressaltar que esses pontos precisam ser preservados e potencializados. Contudo, para elevar a percepção de QVT e do Desempenho Organizacional, vale investir na valorização profissional, revisão de políticas de gestão de pessoas, programas que invistam na saúde físico-psíquico, e planos de desenvolvimento que contemplem benefícios, para que a partir daí a satisfação e o bem-estar dos servidores, estejam alinhados aos resultados organizacionais da SEFAZ-TO.

A pesquisa apresentou limitações quanto à abrangência geográfica, uma vez que os dados foram coletados apenas entre servidores da SEFAZ-TO, o que pode limitar a generalização dos resultados para outras secretarias ou órgãos públicos. Além disso, a amostra, embora representativa, concentrou-se majoritariamente em servidores lotados na capital, Palmas, o que pode não refletir totalmente a realidade dos servidores em municípios menores.

Outra limitação refere-se ao viés de resposta, já que os participantes podem ter respondido o questionário de forma mais positiva ou negativa devido a fatores contextuais, como clima organizacional no momento da coleta ou receio de identificação. Além disso, a ausência de abordagens qualitativas complementares, como entrevistas ou grupos focais, limitou a profundidade da análise sobre as motivações por trás das percepções registradas. Por fim, o estudo utilizou o modelo BPSO-96 como principal instrumento de coleta, o que, embora válido, pode não capturar totalmente aspectos contemporâneos da QVT, como o impacto do trabalho remoto ou das novas tecnologias. A ausência de dados longitudinais também impede a análise de tendências ou mudanças nas percepções ao longo do tempo.

Diante desses questionamentos, surgem ideias para pesquisas futuras que poderiam ampliar o escopo geográfico, incluindo mais servidores de outras secretarias e regiões do estado, para verificar se os padrões identificados se mantêm em diferentes contextos organizacionais. Além disso, estudos comparativos entre órgãos públicos de diferentes estados poderiam enriquecer a compreensão

sobre fatores universais e específicos da QVT no serviço público. Além disso, recomenda-se a adoção de métodos mistos, combinando questionários com entrevistas ou grupos focais, para aprofundar a análise qualitativa das percepções dos servidores. Isso permitiria explorar, por exemplo, as razões por trás da insatisfação com a remuneração ou os desafios específicos relacionados à saúde ocupacional. Assim, seria relevante investigar o impacto de políticas recentes ou inovações gerenciais na QVT, como a implementação de programas de qualidade de vida, flexibilização de horários ou adoção de tecnologias. Estudos longitudinais também seriam valiosos para monitorar a evolução desses indicadores e avaliar a eficácia de intervenções ao longo do tempo.

Com relação à contribuição dessa pesquisa, ela também deixa como um dos produtos, sugestões para a gestão pública, tais como: a), a recomendação para que os gestores priorizem a revisão das políticas de remuneração e benefícios, alinhando-as às expectativas dos servidores e às melhores práticas do setor público. A transparência nos critérios de progressão na carreira e a implementação de programas de reconhecimento meritocrático podem reduzir a percepção de desvalorização e aumentar a motivação; a implementação de ações voltadas à saúde ocupacional, como programas de ginástica laboral, acompanhamento psicológico e adequação ergonômica dos postos de trabalho. A criação de comitês permanentes de QVT, com participação ativa dos servidores, pode ajudar a identificar necessidades específicas e monitorar a eficácia dessas iniciativas e, por fim; c) a promoção de uma cultura organizacional mais inclusiva e participativa, com maior abertura para feedback e envolvimento dos servidores em decisões estratégicas. Investir em capacitação continuada, responsabilidade socioambiental e atividades de integração pode fortalecer o engajamento e alinhar os objetivos individuais aos organizacionais, construindo um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Eduardo Novais; GIOTTI, Letícia; DE BARROS, Adriano David Monteiro. Análise da Qualidade de Vida no trabalho em uma instituição pública de ensino.

**Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 3, 2019. Disponível em:

<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/39413>. Acesso em 8 abr.2023.

ALVAREZ, B. R. **Qualidade de Vida relacionada à saúde de trabalhadores**: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996. Disponível em:

[https://nucidh.ufsc.br/files/2011/09/dissertacao\\_marilu.pdf](https://nucidh.ufsc.br/files/2011/09/dissertacao_marilu.pdf). Acesso em 8 abr.2023.

ALVES, Cinthya Rafaela Araújo; CORREIA, Ana Maria Magalhães; DA SILVA, Armistrong Martins. Qualidade de Vida no trabalho (QVT): um estudo em uma instituição federal de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, p. 205-227, 2019. Disponível em:

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2019v12n1p205>. Acesso em 11 abr.2023.

ANDRADE, Sandra Mara de e LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina e STEFANO, Silvio Roberto. Dimensões da Qualidade de Vida no trabalho e justiça organizacional: um estudo com servidores públicos municipais. **Revista Capital Científico Eletrônica - RCCe**, v. 17, n. 3, p. 95-108, 2019.Tradução. Disponível em:

<https://doi.org/10.5935/2177-4153.20190021>. Acesso em 23 mar. 2023.

BALESTRA, C., BOARINI, R.; TOSETTO, E.. What Matters Most to People? Evidence from the OECD Better Life Index Users' Responses. *Social Indicators Research*, 2018. 136, pp. 907-930. Disponível em:

<https://link.springer.com/article/10.1007/s11205-016-1538-4>. Acesso em 18 maio. 2025.

BHENDE, Pravin; MEKOTH, Nandakumar; INGALHALLI, Varsha B.; REDDY, Y. V. Quality of work life and work-life balance. **Journal of Human Values**, v. 26, p. 256-265, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0971685820939380>. Acesso em: 29 maio 2025.

BORGES, Mirella Machado; NUNES, Valter da Silva; PIRES, Maiana Rocha; LIMA, Barbara Santos de; HIPÓLITO, Uziel Alves; ALMEIDA, Manuela Fontes de. Quality of life at work and Burnout in family health strategy workers. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 44, p. e20220279, 2023. Disponível em:

<https://doi.org/10.1590/1983-1447.2023.20220279.en>. Acesso em: 29 maio 2025.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology.

**Qualitative Research in Psychology**, [s. l.], v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>. Acesso em: 2 abr. 2025.

BRITO, Lucas Charão *et al.* Adaptação do modelo BPSO-96 de Qualidade de Vida no trabalho a profissionais do gênero feminino. Quality of life BPSO-96 model adaptation in professional work of gender fem. Saber Humano: **Revista Científica**

da **Faculdade Antonio Meneghetti**, v. 5, n. 7, p. 89-105, 2015. Disponível em: [https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&lr=lang\\_pt&as\\_sdt=0%2C5&q=Adapta%C3%A7%C3%A3o+do+modelo+BPSO-96+de+qualidade+de+vida+no+trabalho+a+profissionais+do+g%C3%AAnero+feminino&btnG=](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&lr=lang_pt&as_sdt=0%2C5&q=Adapta%C3%A7%C3%A3o+do+modelo+BPSO-96+de+qualidade+de+vida+no+trabalho+a+profissionais+do+g%C3%AAnero+feminino&btnG=). Acesso em 02.abr.2025.

BRITO, Lucas Charão. **Biopsicossocial, organizacional e espiritual**: proposição de um modelo de análise dos antecedentes contextuais de engajamento do trabalho. 2018. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Maria. disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/20491>. Acesso em 02.abr.2025.

CANNAS, Vincenzo *et al.* Artificial intelligence in supply chain and operations management: a multiple case study research. **International Journal of Production Research**, [S. l.], v. 62, n. 10, p. 3333-3360, mai. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00207543.2023.2232050>. Acesso em: 29 maio. 2025.

CARNEIRO, Maria de Fátima Carvalho; ALVES, Vicente Paulo; SILVA, Henrique Salmazo da. Retirement and planning for post-work life: a study with civil servants from a Federal Institute of Education. **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**, v. 24, p. e200235, 2021. [https://scholar.google.com/scholar\\_url?url=https://www.scielo.br/j/rbagg/a/tPcK3wKyhCP3dXtcZQmMHNJ/%3Flang%3Den&hl=pt-BR&sa=T&oi=gsb&ct=res&cd=0&d=11809612165376130592&ei=KTUSaLb\\_GMCSi eoPirCQIQ&scisig=AFWwaebLXQxfwoZIYTIPiFguqDaO](https://scholar.google.com/scholar_url?url=https://www.scielo.br/j/rbagg/a/tPcK3wKyhCP3dXtcZQmMHNJ/%3Flang%3Den&hl=pt-BR&sa=T&oi=gsb&ct=res&cd=0&d=11809612165376130592&ei=KTUSaLb_GMCSi eoPirCQIQ&scisig=AFWwaebLXQxfwoZIYTIPiFguqDaO). Acesso em 29 maio. 2025.

DOURADO, Débora Coutinho Paschoal; CARVALHO, Cristina Amélia. Extra! Extra! O caso do Metrorec revela como é operada a manipulação ideológica do discurso da QVT. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 5, n. 4, p. 01–03, dez. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/Hfn7GCBF8L8Dc4DXz7TNSGS/>. Acesso em: 01 jun. 2025.

CILLI, Michelle Araújo LUZ; RODRIGUES, Waldecy; PIZZIO, Alex. Qualidade de Vida no Trabalho: a Percepção dos Magistrados do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, v. 12, n. 2, 2022. Disponível em: <https://www.publicacoesacademicas.uniceub.br/RBPP/article/view/7689>. Acesso em 3 mar.2024.

COSTA, Silvana APARECIDA *et al.* A pausa no trabalho dos operadores de caixa (checkout) de um hipermercado: em busca da Qualidade de Vida e do bem-estar ocupacional. **Revista Foco** (Interdisciplinary Studies Journal), v. 16, n. 11, 2023. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/3436>. Acesso em 3 mar.2024.

COZBY, Paul C. **Métodos de pesquisa em ciências do comportamento**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

ÇAKAR, Kaan; AYKOL, Şule. Case Study as a Research Method in Hospitality and Tourism Research: A Systematic Literature Review (1974–2020). **Cornell Hospitality Quarterly**, [S. l.], v. 62, n. 1, p. 21-31, fev. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1938965520971281>. Acesso em: 29 maio. 2025.



DATASENADO. Pesquisa sobre jornada de trabalho e qualidade de vida. DataSenado, 2024. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional/datasenado/materias/relatorios-de-pesquisa/sete-a-cada-dez-brasileiros-acreditam-que-o-governo-deveria-incentivar-empresas-a-adotar-a-semana-de-quatro-dias>. Acesso em 18 maio. 2025.

DAVIS, Louis E. Enhancing the quality of working life: developments in the United States. *Int'l Lab. Rev.*, v. 116, p. 53, 1977. Disponível em: [https://heinonline.org/hol-cgi-bin/get\\_pdf.cgi?handle=hein.journals/intlr116&section=11](https://heinonline.org/hol-cgi-bin/get_pdf.cgi?handle=hein.journals/intlr116&section=11). Acesso em 20 maio. 2025.

DEJOURS, Christophe. A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. In: DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 1992.

DIÁRIO OFICIAL DO ESTADO DO TOCANTINS. **Portaria nº 123, de 15 de março de 2023**, Palmas, n. 4951, 15 mar. 2023. Disponível em: <https://doe.to.gov.br/diario/4951/download>. Acesso em: 21 maio. 2025.

DONTHU, Naveen *et al.* How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, [S. l.], v. 133, p. 285-296, set. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2021.04.070>. Acesso em: 29 maio. 2025.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. 2.ed.- São Paulo: Atlas: 2016.

EUROFOUND AND INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, **Working conditions in a global perspective, Publications Office of the European Union, Luxembourg, and International Labour Organization**, Geneva, 2019.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de Vida no trabalho**: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

GIMENES, Gabriel de Freitas. Usos e significados da qualidade de vida nos discursos contemporâneos de saúde. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 11, n. 2, maio 2013. p. 291–318 Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tes/a/4BTkGRDCzRXYZCSC7j5kS4H/>. Acesso em 01 ju. 2025.

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

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed.- São Paulo: Editora Atlas SA, 2002.

HACKMAN, J. Richard; OLDHAM, Greg R. The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. 1974. Disponível em: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED099580.pdf>. Acesso em 23 mar. 2023.

HERZBERG, Frederick. The motivation to work. **Nova Iorque**: John Wiley & Sons, 1959. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=xpsuDwAAQBAJ>. Acesso em 18 maio. 2025.

HIRSCHI, Andreas; ZACHER, Hannes; SHOCKLEY, Kristen. Whole-Life Career Self-Management: A Conceptual Framework. **Journal of Career Development**, Thousand Oaks, v. 49, n. 3, p. 344-362, jul. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0894845320957729>. Acesso em: 29 maio. 2025.

KLEIN, Leander L.; PEREIRA, Breno AD; LEMOS, Ricardo B. Qualidade de Vida no trabalho: parâmetros e avaliação no serviço público. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, p. eRAM 190134, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/V8HdXZYdMG9f6r8h5mCNs4g/abstract/?lang=pt>. Acesso em <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED099580.pdf>. Acesso em 23 mar.2023.

KOON, Vincent. A multilevel analysis of work–life balance practices. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, [S. l.], v. 59, n. 3, p. 333-356, jul. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12268>. Acesso em: 29 maio. 2025.

LEVERING, Robert. Confiança e Cooperação: o lucro gerado por um excelente ambiente para se trabalhar. RAE light, São Paulo: **EAESP/ FGV**, v.2, n.4, p. 14-20, jul./ago./1995.

LEONTIEV, Alexei Nikolaevich. Activity and consciousness. **Revista Dialectus**, Fortaleza, ano 2, n. 4, p. 159-183, jan./jun. 2014 [1972].Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/22221> Acesso em: 30 maio. 2025.

LIMONGI-FRANÇA, A.C.; RODRIGUES, A.L. **Stress e Trabalho**: Uma abordagem psicossomática. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/000934373>. Acesso em 23 mar.2023.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho**: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo-SP, 1996. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12132/tde-14042009-113324/publico/tesedoutoradoLimongi.pdf>. Acesso em 11 abr.2023.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Qualidade de Vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no trabalho**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2004. p. 189-189.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Qualidade de Vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Medicina Psicosomática**, v. 1, n. abr./ju 1997, p. 79-83, 1997. Tradução. Acesso em: 19 abr. 2025.

LOMBARDI, M.; CLAES, C.; BRADLEY, V.; SCHALOCK, R. The influence of context on the conceptualization, measurement, and application of the concept of quality of life. **Journal of Policy and Practice in Intellectual Disabilities**, [S. l.], 2024. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jppi.12508>. Acesso em: 19 maio. 2025.

MCCLELLAND, David Clarence. Human motivation. **Cup Archive**, 1987. Disponível em: <https://l1nk.dev/Yooex> . Acesso em 29 maio. 2025.

MCGREGOR, Douglas. Theory X and theory Y. **Organization theory**, v. 358, n. 374, 1960. p. 5. Disponível em: <https://encr.pw/LPyzx> . Acesso em 18 maio. 2025.

MARIAPPANADAR, Sugumar. Do HRM systems impose restrictions on employee quality of life? Evidence from a sustainable HRM perspective. **Journal of Business Research**, [S. l.], v. 118, p. 38-48, out. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.039>. Acesso em: 29 maio. 2025.

MASLOW, Abraham Harold. A theory of human motivation. **Psychological review**, v. 50, n. 4, p. 370, 1943. Disponível em: <https://l1nq.com/PHkcZ>. Acesso 01 jun. 2025.

MAZZON, José Afonso. Using the methodological association matrix in marketing studies. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 17, n. 5, p. 747-770, 2018. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/4717/471759753008/471759753008.pdf>. Acesso em 19 abr. 2025.

MOGHADAM, Mojtaba Z.; ARABI, Navid; KHOSH SIMA, Ghorban. A Review of Case Study Method in Operations Management Research. **International Journal of Qualitative Methods**, [S. l.], v. 20, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/16094069211010088>. Acesso em: 29 maio. 2025.

NADLER, David A.; LAWLER 3RD, E. E. Quality of work life: perspectives and directions. **Organizational Dynamics**, v. 11, n. 3, p. 20-30, 1983. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/sdfe/pdf/download/eid/1-s2.0-0090261683900037/first-page-pdf>. Acesso em 11 abr. 2023. <https://www.dgert.gov.pt/declaracao-de-filadelfia>. Acesso em: 18 maio. 2025.

NAHAS, Markus Vinicius. **Atividade física, saúde e Qualidade de Vida** : conceitos e sugestões para um estilo de vida ativo / Markus Vinicius Nahas. – 7. ed. – Florianópolis, Ed. do Autor, 2017.

NOLAN R. P., SHARPE M. J. A process-based approach to health-related quality of life as a “way of living”. **Qual Life Res.**, 2023. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/37004629/>. Acesso em 19 maio. 2025.

OIT. Declaração de Filadélfia (1944): Declaração relativa aos fins e objectivos da organização internacional do trabalho. **DGERT – Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho**, 2019. Disponível em: <https://www.dgert.gov.pt/declaracao-de-filadelfia>. Acesso em: 18 maio. 2025.

OCDE. **Fomentando o crescimento inclusivo da produtividade na América latina. Série melhores políticas**, 2016. Disponível em: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/pt/publications/reports/2016/06/promoting-productivity-for-inclusive-growth-in-latin-america\\_g1g69609/9789264258426-pt.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/pt/publications/reports/2016/06/promoting-productivity-for-inclusive-growth-in-latin-america_g1g69609/9789264258426-pt.pdf). Acesso em 18 maio. 2025.

ORGAMBÍDEZ, A.; BORREGO, Y.; VÁZQUEZ-AGUADO, O. Linking self-efficacy to quality of working life: the role of work engagement. **Western Journal of Nursing Research**, v. 42, p. 821-828, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0193945919897637>. Acesso em: 29 maio. 2025.

PARCIANELLO, J. A.; ESTIVALETE, VFB; OLIVEIRA, J. M. Qualidade de Vida no trabalho: O caso de uma Instituição Federal de ensino. **E&G Economia e Gestão**. Belo Horizonte, v. 20, n. 57, p. 63-80, 2020. Disponível em: <https://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/12673>. Acesso em 11 abr. 2023.

PILATTI, Luís Eduardo *et al.* Qualidade de Vida no trabalho (QVT) no Brasil: revisão narrativa. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, v. 14, 2022. Disponível em: <https://revistas.utfpr.edu.br/rbqv/article/view/16376>. Acesso em 11 abr. 2023.

PRACIDELLI, Flavia; ROSSLER, João Henrique. Análise crítica do modelo BPSO-96 de QVT a partir da teoria da atividade de A. N. Leontiev. **Semina: Ciências Sociais e Humanas**, [S. l.], v. 39, n. 2, p. 181–196, 2018. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/seminasoc/article/view/33322>. Acesso em: 30 maio. 2025.

PRIYONO, Anjar; MOIN, Alinurdin; PUTRI, Vinny Y. Identifying Digital Transformation Paths in the Business Model of SMEs during the COVID-19 Pandemic. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, [S. l.], v. 6, n. 4, p. 104, dez. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/joitmc6040104>. Acesso em: 29 maio. 2025.

PNUD (PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO). **Relatório do desenvolvimento humano 2021/2022: Síntese. Tempos incertos, vidas instáveis: Construir o futuro num mundo em transformação**, PNUD. 2022. Disponível em: <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2021-22>. Acesso em: 01 jun. 2025.

PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento). **RELATÓRIO DE DESENVOLVIMENTO HUMANO 2021-22**. Brasília: **PNUD**, 2023. Disponível em: <<https://www.undp.org/pt/brazil/desenvolvimento-humano/publications/relatorio-de-desenvolvimento-humano-2021-22>>. Acesso em: 29 abr. 2025.

PRACIDELLI, Flavia; ROSSLER, João Henrique. Análise crítica do modelo BPSO-96 de QVT a partir da teoria da atividade de AN Leontiev. **Semina: Ciências Sociais e Humanas**, v. 39, n. 2, p. 181-196, 2018.

RAI, G.; VERMA, S. Quality of work life, fear of COVID-19, job satisfaction, and commitment: a moderated mediation model. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2021-0578>. Acesso em: 29 maio. 2025

RICHARDSON, R. J. Pesquisa Social: métodos e técnicas; colaboradores José Augusto de Souza Peres (*et al.*). 3ª ed. **Revista e Ampliada**. São Paulo: Editora Atlas SA, 1999.

ROGERSON, Mark; PARRY, Glenn. Blockchain: case studies in food supply chain visibility. **Supply Chain Management: An International Journal**, [S. l.], v. 25, n. 4, p. 577-595, jun. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/SCM-08-2019-0300>. Acesso em: 29 maio. 2025.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de Vida no trabalho** – Evolução e Análise no Nível Gerencial. Rio de Janeiro: Vozes, p. 93, 1999.

RODRIGUES, Claudia Heloisa Ribeiro; SANTOS, Fernando César Almada. Empowerment: ciclo de implementação, dimensões e tipologia. **Gestão & Produção**, v. 8, n. 3, p. 237–249, dez. 2001.

RODRIGUES, José; BORREGO, Carla Chicau; RUIVO, Paula; SOBREIRO, Pedro., CATELA, David; AMENDOEIRA, José; MATOS, Rui. Conceptual Framework for the Research on Quality of Life. **Sustainability**, 2020. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/12/4911>. Acesso em: 18 maio. 2025.

SANCHEZ, Hugo Machado *et al.* Impacto da saúde na Qualidade de Vida e trabalho de docentes universitários de diferentes áreas de conhecimento. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 24, p. 4111-4123, 2019. Disponível em <https://www.scielo.br/j/csc/a/y67sbpNhVfFF4BmWLFf4ZHt/>. Acesso em 11 abr. 2023.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; KILIMNIK, Zélia Miranda. Qualidade de Vida no Trabalho: Abordagens e Fundamentos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/002160374>. Acesso em 11 abr. 2023.

SCOPINHO, Rosemeire Aparecida. Qualidade de vida versus condições de vida: um binômio dissociado. **Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 599-607, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tes/a/8thqKDZFQpfrG4jnQsHCNqS/>. Acesso em: 31 mai. 2025.

SILVA, J. M.; MATOS, F.R.N. Qualidade de Vida no Trabalho e Produtividade na Indústria de Castanha. In: Encontro nacional da associação nacional de pós-graduação em administração. Rio de Janeiro. **Anais... Rio de Janeiro: ENANPAD**, 2003.

SOUSA, Juliana Carvalho DE; SILVA, Rafaela Gomes DA. Qualidade de Vida no trabalho em servidores públicos estaduais: estudo em uma IES Nordestina. **Revista Sistemas & Gestão**, v. 14, n. 2, 2019. Disponível em: <https://www.revistasg.uff.br/sg/article/view/1589>. Acesso em 23 mar. 2023.

STEFANA, Eliana *et al.* Composite Indicators to Measure Quality of Working Life in Europe: A Systematic Review. **Social Indicators Research**, [S. l.], v. 157, n. 3, p. 1047-1078, out. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11205-021-02688-6>. Acesso em: 29 maio. 2025.

SUTTON, Ashley. Living the good life: A meta-analysis of authenticity, well-being and engagement. **Personality and Individual Differences**, [S. l.], v. 153, jan. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109645>. Acesso em: 29 maio. 2025.

TASCI, Asli D. A.; WEI, Weiling; MILMAN, Ady. Uses and misuses of the case study method. **Annals of Tourism Research**, [S. l.], v. 80, jan. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102815>. Acesso em: 29 maio. 2025.

TEODORO, BERNARDO CINTRA. **Qualidade de Vida no Trabalho de Servidores Técnico Administrativos em Educação**: uma análise em uma Universidade Federal do Estado de Minas Gerais. 2018. (Dissertação) Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional–PROFIAP. Campus Universidade Federal de São João del Rei. Disponível em: <https://ufsj.edu.br/portal-repositorio/File/profiap/Dissertacao%20-%20v2%20-%20FINAL%20-%20Bernardo%20Cintra.pdf>. Acesso em 04 abr.2025.

TETRICK, Lois E.; QUICK, James Campbell. **Prevention at work**: Public health in occupational settings. 2003.

TRIST, Eric Lansdown; BAMFORTH, Kenneth W. Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting: An examination of the psychological situation and defences of a work group in relation to the social structure and technological content of the work system. **Human relations**, v. 4, n. 1, p. 3-38, 1951. Disponível em: <https://www.uv.es/=gonzalev/PSI%20ORG%2006-07/ARTICULOS%20RRHH%20SOCIOTEC/Trist%20Long%20Wall%20Method%20HR%201951.pdf>. Acesso em 18 maio. 2025.

TOCANTINS. Governador Wanderlei Barbosa lança programa pioneiro no país voltado para o bem-estar dos profissionais da educação. **Secretaria da Comunicação**, 2024. Disponível em: <https://www.to.gov.br/secom/noticias/governador-wanderlei-barbosa-lanca-programa-pioneiro-no-pais-voltado-para-o-bem-estar-dos-profissionais-da-educacao/4h4chv110stt>. Acesso em 18 maio. 2025.

TOCANTINS. DECRETO Nº 432, de 28 de abril de 1997. Governo do Estado do Tocantins. **Casa Civil**. Disponível em: <https://www2.SEFAZ.to.gov.br/Decretos/Decreto432-97.htm>. Acesso em 11 abr. 2024.

TOCANTINS. DECRETO Nº 6.760, de 25 de março de 2024. Governo do Estado do Tocantins. **Casa Civil**. Disponível em: <http://servicos.casacivil.to.gov.br/decretos/decreto/6760>. Acesso em 03 abr. 2024.

TOCANTINS. LEI Nº 3.786, de 05 de maio de 2021. Governo do Estado do Tocantins. **Casa Civil**. Disponível em: <https://www.http://servicos.casacivil.to.gov.br/leis/lei/3786> acesso em 03 abr. 2024.

TOCANTINS. Mapa Estratégico, **SEFAZ**, Secretaria da Fazenda. Palmas.TO, 2024. Disponível em: <https://www.to.gov.br/SEFAZ/institucional/3il2lm12kmk>. Acesso em 19 abr.2025.

UNIÃO EUROPEIA. Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia. **Jornal Oficial da União Europeia**, C 326, 26 out. 2000. Disponível em: [https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text\\_pt.pdf](https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_pt.pdf). Acesso em: 18 maio. 2025.

UNIÃO EUROPEIA. Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia (versão consolidada). [S. l.]: **União Europeia**, 2016. Disponível em: [https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:9e8d52e1-2c70-11e6-b497-01aa75ed71a1.0019.01/DOC\\_3&format=PDF](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:9e8d52e1-2c70-11e6-b497-01aa75ed71a1.0019.01/DOC_3&format=PDF). Acesso em: 18 maio. 2025.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira *et al.* Qualidade de Vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. Caderno de pesquisas em Administração, v. 8, n. 1, p. 23-35, 2001. Disponível em <https://encr.pw/TXewt>. Acesso em 11 abr.2023.

VERDUGO, M. A.; SCHALOCK, R. L.; GÓMEZ, L. E. The Quality of Life Supports Model as a major component in applying the quality of life paradigm. **Journal of Policy and Practice in Intellectual Disabilities**, [S. l.], 2023. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/jppi.12468>. Acesso em: 19 maio. 2025.

XAVIER, M.; DE SOUZA CLETO, M.; DE AZEVEDO JÚNIOR, J.; SOUSA, S.; DE CARVALHO BERTO, A.; PRIEB, A.; DE PAULA MARQUES, C.; CLÁUDIO, E.; LEÃO, N.; DE LIMA JÚNIOR, S.; SILVEIRA, Y.; DA SILVA, J. Job satisfaction: Servers of Regional Hospital Gurupi — Tocantins. **International Journal of Advanced Engineering Research and Science**, v. 7, n. 3, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.22161/ijaers.73.57>. Acesso em: 29 de maio. 2025.

WALTON, Richard E. Quality of Working Life: What is it? Sloan Management Review, 15,1, 1973. p. 11-21. Disponível em: [https://www.academia.edu/2085254/Quality\\_of\\_working\\_life\\_what\\_is\\_it](https://www.academia.edu/2085254/Quality_of_working_life_what_is_it) Acesso em: 01 jun. 2025.

WARDANA, Laili *et al.* The impact of entrepreneurship education and students' entrepreneurial mindset: the mediating role of attitude and self-efficacy. **Heliyon**, [S. l.], v. 6, n. 9, set. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04922>. Acesso em: 29 maio. 2025.

WARHURST, Chris; KNOX, Annika. Manifesto for a new Quality of Working Life. **Human Relations**, [S. l.], v. 75, n. 2, p. 304-321, fev. 2022. Disponível em:

<https://doi.org/10.1177/0018726720979348>. Acesso em: 29 maio. 2025.

WERTHER JR, William B.; DAVIS, Keith. Personnel management and human resources. Nova Iorque: McGraw-Hill Publishing, 1985.

YEE, Ricky; MIQUEL-ROMERO, Marc; CRUZ-ROS, Sergio. Work-life management for workforce maintenance: A qualitative comparative study. **Journal of Business Research**, [S. l.], v. 120, p. 259-269, set. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2020.09.029>. Acesso em: 29 maio. 2025.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAINULDIN, Mohd Rizaimy; LUI, Thenmozhi. A bibliometric analysis of CSR in the banking industry: a decade study based on Scopus scientific mapping. **International Journal of Bank Marketing**, [S. l.], v. 39, n. 4, p. 774-793, jun. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJBM-04-2020-0178>. Acesso em: 29 maio. 2025.



## APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO PARA A ORGANIZAÇÃO

A Sua Excelência o Senhor

**DONIZETH A. SILVA**

Secretário de Estado da Fazenda

Nesta

Excelentíssimo Senhor Secretário,

Apresentamos a Vossa Excelência a mestranda ELYVAGNA DOS SANTOS SILVA LACERDA, aluna mestranda do curso de Mestrado em Gestão de Políticas Públicas da UFT, devidamente matriculada nesta Instituição de ensino, que está realizando a pesquisa intitulada **Qualidade de Vida NO TRABALHO: ESTUDO DE CASO NA SEFAZ-TO.**

Assim, solicitamos de Vossa Excelência autorização para que a pesquisadora e servidora desta Secretaria realize a pesquisa através da coleta de dados (questionário aberto), modelo anexo, através da técnica grupo focal, com os servidores que exercem a função de Servidores da SEFAZ-TO.

Esclarecemos que a participação dos servidores é totalmente voluntária podendo recusar-se a participar, ou mesmo desistir a qualquer momento sem que isto acarrete qualquer ônus ou prejuízo à instituição. Informamos ainda o caráter ético desta pesquisa, o que assegura a preservação da identidade das pessoas participantes e que as informações serão utilizadas somente para os fins desta pesquisa e serão tratadas com o mais absoluto sigilo e confidencialidade.

Uma das metas para a realização deste estudo é o comprometimento do pesquisador (a) em possibilitar, aos participantes, um retorno dos resultados da pesquisa. Solicitamos ainda a permissão para a divulgação desses resultados e suas respectivas conclusões, em forma de pesquisa preservando sigilo e ética, conforme termo de consentimento livre que será assinado pelo participante. Esclarecemos que tal autorização é uma pré-condição para que a pesquisa aconteça.

Agradecemos vossa compreensão e colaboração no processo de desenvolvimento desta servidora e da pesquisa científica em nosso Estado.

Atenciosamente,

.....  
**PROF.<sup>a</sup> DRA. SUZANA GILIOLI DA COSTA NUNES**

Professora Orientadora

.....  
**ELYVAGNA DOS SANTOS SILVA LACERDA**

Mestranda

**APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA - MODELO  
BIOPSIKOSSOCIAL E ORGANIZACIONAL - BPSO-96.**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ESTUDO DE CASO NA SEFAZ-TO.**

Prezado (a) servidor (a)

Você é convidado especial para participar desta pesquisa como voluntário no levantamento de dados para a pesquisa acadêmica que estou realizando com o objetivo de identificar e analisar a percepção dos servidores e estagiários da SEFAZ-TO no que refere à Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, visando elaboração de Dissertação de mestrado a ser apresentado na Universidade Federal do Tocantins-UFT.

Sua participação é fundamental para essa pesquisa, pois, o resultado desta pesquisa será apresentado de forma agregada e todas as informações de identificação serão preservadas. No entanto, através do resultado será possível elaboração de nota técnica que ofereça recomendações específicas para potencializar as ações de QVT na SEFAZ-TO.

Segue as orientações gerais do questionário a ser preenchido:

1. Leia cuidadosamente, responda francamente, mas não demore muito em cada item;
2. Todas as questões devem ser assinaladas;
3. Não pulem item, mesmo que ache difícil responder.
4. Assinale apenas a alternativa que se adapte melhor a sua opinião sobre QVT de acordo com a unidade em que trabalha;
5. Atribua notas de 0 a 2 (zero a dois) que expressam sua SATISFAÇÃO com os aspectos relacionados à QVT;

LEGENDA:

NOTAS	NÍVEL DE SATISFAÇÃO
0	Insatisfação
1	Satisfação parcial
2	Satisfação total
N/T	Não tem

N/T = Só assinalar com o X essa opção quando perceber que não tem essa ação

<b>1. ASPECTOS ORGANIZACIONAIS</b>	<b>N/T</b>	<b>NÍVEL DE SATISFAÇÃO</b>		
1.1 Imagem da instituição junto aos servidores		0	1	2
1.2 Oportunidade de treinamento e desenvolvimento profissional		0	1	2
1.3 Melhorias nos processos de trabalho e novas tecnologias		0	1	2
1.4 Oportunidade de participar em comitês de decisão		0	1	2
1.5 Qualidade dos procedimentos administrativos (ausência de burocracia)		0	1	2
1.6 Atendimento às rotinas de pessoal (registro, pagamento, documentos, etc.)		0	1	2
1.7 Clareza e abertura na comunicação interna		0	1	2
1.8 Segurança e salubridade do ambiente físico de trabalho		0	1	2
1.9 Meritocracia		0	1	2
1.10 Tratamento igualitário dos chefes para com os subordinados		0	1	2
1.11 Adequação das ações de QVT da instituição para as suas necessidades pessoais		0	1	2

<b>2. ASPECTOS BIOLÓGICOS</b>	<b>N/T</b>	<b>NÍVEL DE SATISFAÇÃO</b>		
2.1 Controle dos riscos ergonômicos e ambientais		0	1	2
2.2 Atendimento do ambulatório		0	1	2
2.3 Oportunidade de realizar ginástica no trabalho		0	1	2
2.4 Estado geral de saúde dos colegas e superiores		0	1	2

<b>3. ASPECTOS PSICOLÓGICOS</b>	<b>N/T</b>	<b>NÍVEL DE SATISFAÇÃO</b>		
3.1 Forma de avaliação do desempenho do seu trabalho		0	1	2
3.2 Clima de camaradagem entre as pessoas		0	1	2
3.3 Oportunidade de carreira		0	1	2
3.4 Satisfação com a remuneração		0	1	2
3.5 Satisfação com benefícios diversos (auxílio alimentação, transporte, plano de saúde, etc.)		0	1	2
3.6 Ausência de interferência na vida pessoal		0	1	2
3.7 Segurança e confiança na gestão		0	1	2
3.8 Orgulho do trabalho e da instituição		0	1	2
3.9 Incentivo à autonomia e criatividade		0	1	2
3.10 Sensação de bem-estar no trabalho		0	1	2
3.11 Estado geral de tensão (stress) pessoal		0	1	2
3.12 Satisfação com o seu modo próprio de viver o dia a dia (estilo de vida)		0	1	2
3.13 Importância da QVT para o resultado do seu trabalho		0	1	2
3.14 Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal		0	1	2

<b>4. ASPECTOS SOCIAIS</b>	<b>N/T</b>	<b>NÍVEL DE SATISFAÇÃO</b>		
4.1 Oportunidade para distração (esporte, área de lazer, excursões, etc.)		0	1	2
4.2 Realização de confraternizações diversas		0	1	2
4.3 Financiamento para cursos externos (faculdade, inglês, cursos técnicos, profissionalizantes, etc.)		0	1	2
4.4 Cordialidade e ética nas relações interpessoais		0	1	2
4.5 Apoio institucional a responsabilidade social e		0	1	2

sustentabilidade ambiental				
----------------------------	--	--	--	--

<b>5. ASPECTOS GERAIS DE SAÚDE</b>	<b>N/T</b>	<b>NÍVEL DE SATISFAÇÃO</b>		
5.1 Sente dores específicas?		0	1	2
5.2 Tem dificuldade para dormir?		0	1	2
5.3 Fica cansado facilmente?		0	1	2
5.4 Têm sentimentos negativos com frequência (mau humor, desespero, ansiedade, depressão)?		0	1	2
5.5 Tem dificuldade para se concentrar?		0	1	2

## **IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DOS SERVIDORES**

### **1.SEXO:**

- a) Masculino
- b) Feminino

### **2.IDADE:**

- a) até 20 anos
- b) 21 a 30 anos
- c) 31 a 40 anos
- d) 41 a 50 anos
- e) mais de 50 anos

### **3.ESCOLARIDADE:**

- a) Ensino médio
- b) Superior Incompleto
- c) Superior Completo
- d) Especialização
- e) Mestrado

- f) Doutorado
- g) Pós-Doutorado

#### **4.MUNICÍPIO**

---

#### **5.VÍNCULO COM A SEFAZ-TO**

- a)efetivo
- b)comissionado
- c)contratado

#### **6.TEMPO DE SERVIÇO NA SEFAZ-TO:**

- a) menos de 2 anos
- b) acima 2 a 10 anos
- c) acima 10 a 20 anos
- d) acima de 20 a 30 anos
- e) acima de 30 anos

#### **7.REMUNERAÇÃO**

- a) 1.412,00
- b) entre 1.412,01 até 5.000,00
- c) entre 5.001,00 até 10.000,00
- d) 10.001,00 até 20.000,00
- e) acima de 20.000,01

## **APÊNDICE C - NOTA TÉCNICA**

### **QUALIDADE DE VIDA NA GESTÃO PÚBLICA: ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO TOCANTINS**

O documento é resultado da Dissertação de Mestrado apresentada no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas da Universidade Federal do Tocantins como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão de Políticas Públicas.

**AUTORA: ELYVAGNA DOS SANTOS SILVA LACERDA**

**ORIENTADORA: PROF.<sup>a</sup> DRA. SUZANA GILIOLI DA COSTA NUNES.**

**PALMAS-TO, 2025.**



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública

NR – Norma regulamentadora

PDI – Plano de Desenvolvimento Individual

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

SEFAZ-TO – Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins

**LISTA DE GRÁFICOS, ILUSTRAÇÕES, QUADROS E TABELAS**

Quadro 1 - Nível de satisfação com os aspectos relacionados à QVT	153
Quadro 2 - Dimensão dos Aspectos Biológicos	153
Quadro 3 - Dimensão dos Aspectos Psicológicos	154
Quadro 4 - Dimensão dos Aspectos Sociais	155
Quadro 5 - Dimensão dos Aspectos organizacionais	156
Quadro 6 - Dimensão dos Aspectos de Saúde	157

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO</b>	<b>147</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>148</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>151</b>
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>152</b>
<b>4. ANÁLISE E DISCUSSÃO</b>	<b>153</b>
<b>5. RECOMENDAÇÕES PARA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE QVT</b>	<b>158</b>
5.1 Dimensão Biológica	160
5.2 Dimensão Psicológica	161
5.3 Dimensão Social	163
5.4 Dimensão Organizacional	164
5.5 Dimensão de Saúde	166
<b>6. CONCLUSÃO</b>	<b>168</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>169</b>

## APRESENTAÇÃO

A presente nota técnica foi elaborada com o objetivo de apresentar os resultados obtidos na dissertação de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas da Universidade Federal do Tocantins como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão de Políticas Públicas.

O documento é resultado da pesquisa de Mestrado intitulada “Qualidade de Vida NA GESTÃO PÚBLICA: ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO TOCANTINS-SEFAZ-TO” e a partir desses resultados fornecer recomendações específicas para potencializar as ações de Qualidade de Vida no Trabalho-QVT.

A pesquisa foi conduzida pela aluna do Mestrado em Gestão de Políticas Públicas da Universidade Federal do Tocantins - UFT, Elyvagna dos Santos Silva Lacerda<sup>1</sup>, com orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Suzana Gilioli da Costa Nunes<sup>2</sup>. A dissertação foi defendida em abril/2025.

---

<sup>1</sup> Mestre em Gestão de Políticas Públicas pela Universidade Federal do Tocantins; especialista em Gestão de Pessoas pela Universidade Federal do Tocantins-2016; especialista em Políticas Públicas e Sociedade pela Universidade Federal do Tocantins-2015; MBA em Gestão Empresarial pela Universidade Federal do Tocantins-2008 e graduada em Administração-IEPO-Instituto de Ensino e Pesquisa Objetivo (2006). É servidora efetiva no cargo de administrador desde 2014 na Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins.

<sup>2</sup> Pós-doutoranda na UNAMA, com pesquisa na área de Inovação Territorial/Pública. Pós doutora pela Univ. de Coimbra, com pesquisa sobre Competências Digitais de Professores, pós doutora pela UNESP, com pesquisa ligada à Transparência Pública, doutora em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Mestre em Gestão da Qualidade pela Unicamp. Fez especializações em Administração Financeira e Docência do Ensino Superior. Possui graduação em Administração pela PUC de Goiás (1998). Atualmente é Coordenadora UAB da UFT. Docente e orientadora nos Mestrado e Doutorado Prof.<sup>a</sup> em Governança e Transformação Digital. Docente e orientadora do mestrado em Gestão de Políticas Públicas, além da graduação em Administração.

## 1. INTRODUÇÃO

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foi introduzida no cenário das organizações no início de 1950 na Inglaterra, através de um psicólogo chamado Eric Trist que começou a desenvolver estudos que passam a se preocupar com mudanças no ambiente de trabalho que sejam perceptíveis para a Qualidade de Vida do indivíduo (Rodrigues, 1999).

No Brasil, só a partir da década de 1990, iniciaram-se estudos em QVT através de Limongi-França (2004) relacionado aos fatores biológicos, psicológicos, sociais e organizacionais relacionados com o ambiente de trabalho.

O modelo BPSO-96, desenvolvido por Limongi França, propõe uma abordagem integrada para a QVT, e adaptado por Garcia 2013 que considerou cinco dimensões: biológica, psicológica, social, organizacional e de saúde.

Esta nota técnica apresenta recomendações para a implementação de ações no programa de QVT no serviço público, com base na percepção dos servidores sobre os fatores que impactam sua Qualidade de Vida no trabalho com o Desempenho Organizacional.

Os programas de QVT são expressamente importantes para as organizações que buscam a satisfação dos funcionários, altamente motivados com capacidade de produzirem além do esperado. Pois através da QVT os funcionários são contemplados com inúmeros benefícios, como: recompensas, reconhecimento, valorização, e geram ganhos para a organização além da redução de custos, com rotatividade, absenteísmos, saúde entre outros prejuízos indescritíveis e imensuráveis.

A Política de Qualidade de Vida no Trabalho da SEFAZ-TO foi regulamentada pela Portaria nº 711, de 16 de agosto de 2022 (Diário Oficial do Estado do Tocantins, 2023) e norteadas pela missão, visão e valores institucionais, orientada pelos princípios éticos e morais, valorizando a saúde e bem-estar, promoção de ambientes de trabalho que reduza riscos físicos e mentais, com abordagem psicossocial, transparência e respeito à diversidade de gênero e raça individual.

A referida Política objetiva subsidiar ações de QVT na SEFAZ-TO que se fundamentam na responsabilidade institucional, compromisso social, e parcerias com instituições externas e internas, nas unidades administrativas com objetivo de

gerar o comprometimento dos gestores de todas as unidades administrativas e da participação efetiva dos servidores desta Secretaria.

O Programa de QVT/SEFAZ-TO é composto pelos seguintes eixos:

- I - melhoria do clima organizacional;
- II - integração, motivação, satisfação;
- III - saúde e bem-estar;
- IV - respeito à diversidade de gênero e raça;
- V - preparação para aposentadoria;
- VI - condições do trabalho;
- VII - cultura organizacional;
- VIII - organização do trabalho;
- IX - sentido de pertencimento à Instituição;
- X - valorização dos servidores;
- XI - valorização dos servidores com deficiência;
- XII - comunicação organizacional;
- XIII - meio ambiente e sustentabilidade;
- XIV - capacitação e treinamento.

Contudo, os programas implementados são recentes e não alcançam todos os servidores distribuídos nas unidades administrativas da SEFAZ-TO nos diversos municípios.

Com esse cenário, os estudos da pesquisa se justificam pela ausência de dados relevantes na instituição que evidenciasse os níveis de satisfação ou de insatisfação dos servidores que impactam na motivação e na produtividade. Além disso, a dificuldade da gestão na tomada de decisão de priorizar programas e projetos que efetivamente são primordiais no planejamento estratégico da SEFAZ-TO, que possa melhorar as condições de trabalho, o ambiente organizacional, a satisfação interna e motivação dos servidores, que alavanque a produtividade, o

engajamento e comprometimento desse público interno, para qualificar a prestação de serviços à sociedade.

De modo que a dissertação apresentou as dimensões que impactam na Qualidade de Vida e no Desempenho Organizacional do servidor, cuja nota técnica vem a contribuir positivamente na formulação de políticas, projetos e governança de gestão de pessoas.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O Modelo Biopsicossocial e Organizacional – BPSO-96, desenvolvido por Limongi-França, representa uma abordagem inovadora e integrada para compreender o bem-estar e a saúde no contexto organizacional. Sua principal contribuição está na forma como amplia a visão sobre o trabalhador, indo além da perspectiva de saúde, mas incluindo os fatores psicológicos, sociais e organizacionais. Essa visão permite um diagnóstico mais completo das condições de trabalho e do bem-estar.

O instrumento BPSO-96 também possibilita contribuir para o desenvolvimento de políticas e práticas organizacionais que promovem um ambiente de trabalho mais saudável, equilibrado e produtivo. De modo que, o diagnóstico evidencia o contexto organizacional a fim de possibilitar oportunidades das empresas e até mesmo instituições públicas, podendo ser adaptado, conforme as necessidades dessas organizações, para fins de adoção de medidas que venham impactar positivamente a satisfação e o desempenho do trabalhador.

Limongi-França ao desenvolver o Modelo Biopsicossocial e Organizacional – BPSO-96 propôs um instrumento que avaliasse a QVT de forma integrada. Esse modelo se baseia na percepção do trabalhador em relação ao ambiente de trabalho e bem-estar, de forma que é possível como resultado da interação entre fatores biológicos, psicológicos, sociais e organizacionais, formada por quatro dimensões principais do bem-estar no trabalho.

Na visão de Limongi-França, o instrumento BPSO-96 também permite uma visão mais ampla e humanizada da gestão de pessoas, contribuindo com a formulação de políticas organizacionais que atendam às necessidades dos trabalhadores. Além disso, a autora ainda enfatiza que o bem-estar organizacional não deve ser visto apenas como um benefício, mas a Qualidade de Vida no trabalho precisa estar em uma posição estratégica dentro das organizações. A implementação de programas de QVT no serviço público deve levar em conta essas dimensões para garantir uma abordagem holística e eficaz.



### **3. METODOLOGIA**

Para elaborar esta nota técnica, foram utilizados os dados e análise estatística da dissertação de mestrado apresentada no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas da Universidade Federal do Tocantins como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão de Políticas Públicas.

A pesquisa objetivou a percepção dos servidores públicos em relação à QVT, além de referências teóricas sobre o modelo BPSO-96. Também foram considerados estudos na legislação específica, e boas práticas recomendadas por órgãos públicos, a exemplo da Escola Nacional de Administração Pública – Enap, e obras de Carneiro (2018) e Nahas (2017) sobre QVT.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO

A apresentação dos resultados da pesquisa foi realizada a análise métrica da escala de QVT com base no questionário da pesquisa do Modelo Biopsicossocial e Organizacional - BPSO-96, abrangendo as dimensões dos fatores biológicos, psicológicos, sociais, organizacionais e de saúde, constituído por 39 (trinta e nove) perguntas, cada uma com uma escala do tipo likert para mensuração do nível de satisfação com escore “0” insatisfação; “1” satisfação parcial, “2” participação total, “N/T” não tem.

Quadro 1 - Nível de satisfação com os aspectos relacionados à QVT.

ESCALA	NÍVEL DE SATISFAÇÃO
0	Insatisfação
1	Satisfação parcial
2	Satisfação total
N/T	Não tem

Fonte: Adaptado por Garcia (2013)

Os dados foram coletados a partir da pesquisa do Modelo Biopsicossocial e Organizacional - BPSO-96, composto por diversos itens avaliativos, o universo total de servidores da SEFAZ-TO é de aproximadamente 1.805, considerando a amostra utilizada de 20%, que corresponde a 361 servidores distribuídos apenas na sede Palmas e delegacias regionais de fiscalização. Após a realização da pesquisa, foi obtido total de 248 formulários respondidos, obtendo um êxito de 68,7% de resposta da amostra, sendo efetivos, comissionados e contratados. Cada item foi medido em uma escala quantitativa, permitindo a análise da distribuição das respostas e a identificação de padrões estatísticos.

Quadro 2 - Dimensão dos Aspectos Biológicos

Cód.	Questão	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação	Análise
q.1.2.1	Controle dos riscos ergonômicos e ambientais	0,85	0,64	0,75	Avaliação negativa, alta variabilidade
q.1.2.2	Atendimento do ambulatório	1,05	0,64	0,61	Mediana e instável
q.1.2.3	Oportunidade de realizar ginástica no trabalho	0,95	0,76	0,8	Percepção baixa e dispersa
q.1.2.4	Estado geral de saúde dos colegas e superiores	1,3	0,67	0,52	Percepção positiva

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

A avaliação das médias por questões, possibilitando considerar que a Média 1,30 é alta, responsável pelo resultado satisfatório no item que avaliou a saúde dos colegas e superiores, no qual, pode representar um bom indicativo coletivo. Porém, no item controle dos riscos ergonômicos e ambientais, Média de 0,85 e o CV de 0,75 e em oportunidade de ginástica laboral, Média 0,95 e CV 0,80, a percepção dos servidores apresentou avaliação negativa, evidenciando necessidade de equidade nas ações preventivas para atendimento ambulatorial, média de 0,95 CV de 0,61.

Quadro 3 - Dimensão dos Aspectos Psicológicos

Cód.	Questão	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação	Análise
q.1.3.1	Forma de avaliação do desempenho do seu trabalho	1,22	0,63	0,52	Avaliação positiva
q.1.3.2	Clima de camaradagem entre as pessoas	1,58	0,63	0,4	Forte ponto positivo
q.1.3.3	Oportunidade de carreira	1,05	0,64	0,61	Percepção média e dispersa
q.1.3.4	Satisfação com a remuneração	0,8	0,63	0,79	Crítica evidente
q.1.3.5	Satisfação com benefícios diversos (auxílio alimentação, transporte, plano de saúde, etc.)	0,78	0,64	0,82	Satisfação baixa e instável
q.1.3.6	Ausência de interferência na vida pessoal	1,18	0,7	0,59	Satisfação moderada
q.1.3.7	Segurança e confiança na gestão	1,27	0,57	0,45	Boa percepção
q.1.3.8	Orgulho do trabalho e da instituição	1,6	0,53	0,33	Destaque extremamente positivo
q.1.3.9	Incentivo à autonomia e criatividade	1,25	0,67	0,53	Boa percepção
q.1.3.10	Sensação de bem-estar no trabalho	1,5	0,58	0,39	Ponto alto da QVT
q.1.3.11	Estado geral de tensão (stress) pessoal	1,08	0,62	0,57	Média aceitável, mas com variações
q.1.3.12	Satisfação com o seu modo próprio de viver o dia a dia (estilo de vida)	1,38	0,66	0,47	Boa percepção
q.1.3.13	Importância da QVT para o resultado do seu trabalho	1,42	0,64	0,45	Reconhecimento da importância
q.1.3.14	Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	1,48	0,6	0,41	Equilíbrio percebido como presente

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Na dimensão dos fatores psicológicos apresentados como pontos fracos ou críticas evidentes, estão relacionadas à remuneração e benefícios, logo: A q.1.3.4 - Satisfação com a remuneração, a Média de 0,80 e o CV de 0,79, este item apresentou crítica clara e significativa, pois, a remuneração é um fator de

insatisfação, que afeta diretamente a motivação. A q.1.3.5 - Satisfação com benefícios, a Média de 0,78 e o CV de 0,82, os benefícios também são percebidos negativamente e de forma instável, o que também reflete na insatisfação dos servidores.

Quadro 4 - Dimensão dos Aspectos Sociais

Cód.	Questão	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação	Análise
q.1.4.1	Oportunidade para distração (esportes, área de lazer, excursões etc.)	0,98	0,73	0,75	Baixa média, uso limitado
q.1.4.2	Realização de confraternizações diversas	1,15	0,69	0,6	Boa percepção geral
q.1.4.3	Financiamento para cursos externos (faculdade, inglês, cursos técnicos, profissionalizantes etc.)	1,22	0,7	0,57	Percepção positiva
q.1.4.4	Cordialidade e ética nas relações interpessoais	1,38	0,61	0,44	Alta percepção de respeito
q.1.4.5	Apoio institucional à responsabilidade social e sustentabilidade ambiental	1,02	0,63	0,62	Média aceitável com variação

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

A q.1.4.1 - Oportunidade para distração, a Média de 0,98 sendo a menor desta dimensão, o que indicou que os servidores percebem poucas oportunidades, além disso, o CV é de 0,75, neste caso, é o mais alto entre as questões, de modo que evidenciou uma variação da percepção dos servidores, neste item classificou-se como pontos fracos. Além disso, na percepção dos servidores, a oportunidade de lazer e distração é importante, expressando a insatisfação e falta de investimento.

Quadro 5 - Dimensão dos aspectos organizacionais

Cód.	Questão	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação	Análise
q.1.1.1	Imagem da instituição junto aos servidores	1,4	0,51	0,36	Percepção positiva, pouca variação.
q.1.1.2	Oportunidade de treinamento e desenvolvimento profissional	1,2	0,59	0,49	Avaliação mediana, percepção moderada.
q.1.1.3	Melhorias nos processos de trabalho e novas tecnologias	1,05	0,57	0,54	Média baixa, alta dispersão.
q.1.1.4	Oportunidade de participar de comitês de decisão	1	0,64	0,64	Média baixa e CV: alto sinaliza insatisfação e variabilidade
q.1.1.5	Qualidade dos procedimentos administrativos (ausência de burocracia)	1,1	1	0,91	CV muito alto: percepção instável e crítica
q.1.1.6	Atendimento às rotinas de pessoal (registro, pagamento, documentos, etc.)	1,38	0,58	0,42	Avaliação positiva e consistente
q.1.1.7	Clareza e abertura na comunicação interna	1,08	0,62	0,57	Comunicação com falhas percebidas
q.1.1.8	Segurança e salubridade do ambiente físico de trabalho	1,22	0,69	0,56	Boa percepção geral
q.1.1.9	Meritocracia	0,9	0,61	0,68	Baixa média e alta dispersão: fator crítico, insatisfação e percepção desigual
q.1.1.10	Tratamento igualitário dos chefes para com os subordinados	1,4	0,67	0,48	Visão positiva com boa estabilidade
q.1.1.11	Adequação das ações de QVT da instituição para as suas necessidades pessoais	1	0,69	0,69	Média baixa, percepção instável

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Nesta dimensão as questões com baixa Média e/ou Alta Variabilidade:

A q.1.1.3 – Processos de trabalho e tecnologias apresentaram a Média de 1,05 e o CV de 0,54, sendo esta uma média baixa e variabilidade moderada, que de fato aponta necessidade de melhorias.

A q.1.1.4 – Participação em comitês a Média de 1,00 e o CV de 0,64 demonstrou a percepção ruim e altamente dispersa, ou seja, um sentimento de exclusão e insatisfação.

Na q.1.1.5 – Qualidade dos procedimentos administrativos, a Média de 1,10 e o CV de 0,91, nesse item, o CV é Alto, o que representou uma forte instabilidade nas percepções e crítica severa à burocracia.

A q.1.1.9 – Meritocracia, a Média de 0,90 e o CV de 0,68, nesse item identificou-se a menor média com alta variabilidade, ou seja, demonstrou uma insatisfação geral e desigualdade percebida.

Já na q.1.1.11 – Ações de QVT, a Média de 1,00 e o CV de 0,69, apresentaram média baixa e percepções instáveis, o que intrigou, pois as ações não são percebidas como eficazes ou adequadas.

Quadro 6 - Dimensão dos Aspectos de Saúde

Cód.	Questão	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação	Análise
q.1.5.1	Sente dores específicas?	0,5	0,51	1,02	Sinal de sofrimento físico alto
q.1.5.2	Tem dificuldade para dormir?	0,28	0,44	1,57	Alta incidência de insônia, muito crítico
q.1.5.3	Fica cansado facilmente?	0,35	0,47	1,43	Cansaço generalizado, alta dispersão
q.1.5.4	Tem sentimentos negativos com frequência (mau humor, desespero, ansiedade, depressão)?	0,25	0,42	1,68	Maior criticidade, urgência em cuidados
q.1.5.5	Tem dificuldade para se concentrar?	0,33	0,47	1,42	Alta variabilidade e média crítica

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Na Dimensão dos Aspectos de Saúde todas as médias estão abaixo do “escore” estabelecidos no Quadro 1 - Nível de satisfação com os aspectos relacionados à QVT.

Os dados revelaram sinais de alerta. A ocorrência de dores físicas, dificuldade para dormir, cansaço frequente, sentimentos negativos e dificuldade de concentração apresentou médias baixas combinadas com alta variabilidade, o que pode sugerir sintomas relacionados à sobrecarga, estresse e desgaste físico e mental.

De fato, esta dimensão impactou diretamente na QVT evidenciando a necessidade urgente de intervenções multidimensionais, que envolvam não apenas ações de promoção da saúde, mas também de prevenção, acompanhamento psicológico e incentivo à ergonomia no ambiente de trabalho.

## 5. RECOMENDAÇÕES PARA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE QVT

Com base na análise resultados obtidos na dissertação de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas da Universidade Federal do Tocantins como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão de Políticas Públicas com abordagem sobre a QVT, esta nota técnica descreve as seguintes recomendações à Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins, a fim de fortalecer as ações do Programa Qualidade de Vida no Trabalho, instituído através da Portaria nº 711, de 16 de agosto de 2022 (Diário Oficial do Estado do Tocantins, 2023).

É recomendável também a adoção de medidas de contemplem a Norma Regulamentadora - NR 01 – que estabelece as disposições gerais, o campo de aplicação, os termos e as definições comuns às Normas Regulamentadoras NR relativas à segurança e saúde no trabalho e as diretrizes e os requisitos para o gerenciamento de riscos ocupacionais e as medidas de prevenção em Segurança e Saúde no Trabalho - SST.

Nesse sentido, recomenda-se a observação da Norma Regulamentadora – NR 07 - estabelecem diretrizes e requisitos para o desenvolvimento do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional - PCMSO nas organizações, com o objetivo de proteger e preservar a saúde de seus empregados em relação aos riscos ocupacionais, conforme avaliação de riscos do Programa de Gerenciamento de Risco - PGR da organização.

As professoras doutoras da Universidade de Brasília (UnB), Demo e Paschoal (2023) elaboraram 10 dicas práticas organizacionais efetivas sobre a Qualidade de Vida no Trabalho como integrante do Comitê Científico LA-BORA que podem ser sugeridas como parte desta nota técnica:

- Considere a cultura da sua organização: Evite a contratação de serviços e produtos prontos/preestabelecidos, que não levem em conta as especificidades da organização, como sua cultura, processos e práticas organizacionais e gerenciais, bem como as experiências dos seus servidores.
- Faça um bom diagnóstico: Faça um bom diagnóstico sobre como as pessoas avaliam seu contexto de trabalho na organização (por exemplo, as condições físicas e tecnológicas, a carga de trabalho, as práticas de gestão de desempenho, a

qualidade da comunicação e das relações interpessoais, as práticas de reconhecimento etc.) e, principalmente, como se sentem no trabalho, afinal elas são as protagonistas dos resultados organizacionais. Assim, promover a relação sustentável entre bem-estar e produtividade deveria ser o primeiro objetivo de qualquer organização. Os resultados são consequência de um ambiente de trabalho mais saudável e humanizado.

- Estabeleça os princípios de QVT: Com base no diagnóstico, estabeleça os fundamentos normativos e os princípios de QVT que serão adotados na organização. Essa iniciativa evita os impactos de possíveis rupturas gerenciais comuns no setor público.

- Estabeleça indicadores: Estabeleça indicadores que norteiem a elaboração e o acompanhamento de um programa de QVT com base no diagnóstico traçado.

- Identifique as causas: Proponha ações que identifiquem as causas do bem-estar/mal-estar no trabalho e intervenha sobre elas.

- Evite práticas de ofurô corporativo: Práticas desse tipo são limitadas e sem conexão com as reais fontes de bem-estar/mal-estar no trabalho. Elas podem estar na moda e parecer atraentes no início, mas a tendência é que a adesão das pessoas seja cada vez menor e que os investimentos financeiros e estruturais não tragam os resultados desejados.

- Selecione bem as práticas: Programas de manejo de estresse, de orientação de carreira e mentoria, por exemplo, bem como serviços de suporte psicológico e médico são bem-vindos, só não devem ser as únicas práticas de QVT oferecidas pela organização.

- Crie uma equipe para cuidar da QVT: A promoção da QVT não é responsabilidade exclusiva da equipe de gestão de pessoas ou da equipe de saúde. Crie e formalize uma equipe de trabalho composta por profissionais de diferentes áreas da organização. Esta equipe deve coordenar as decisões e ações para promoção de QVT e estabelecer a ponte entre as equipes de gestão de pessoas e de saúde e as diversas gerências e grupos que compõem a estrutura organizacional. A promoção da QVT envolve ações de suporte ao profissional e, necessariamente, a intervenção sobre o contexto de trabalho. Portanto, precisa estar estrategicamente alinhada às diversas práticas organizacionais e gerenciais.



- **Enfatize a gestão participativa:** Enfatize práticas que estimulem a gestão participativa e compartilhada na organização. Esse é um ponto estruturante para a QVT. Quando as pessoas participam e tomam decisões coletivamente, elas se sentem implicadas, envolvidas e comprometidas com a organização e a equipe e, particularmente, com eventuais programas de QVT que venham a ser adotados.
- **Fortaleça sua rede:** É importante compartilhar experiências bem-sucedidas e conhecer as práticas de sucesso de outras organizações, além de discutir conhecimentos, dúvidas e desafios sobre a QVT no setor público brasileiro.

Em um panorama geral sobre Programas de QVT é importante considerar o ambiente institucional e a metodologia a ser adotada para os primeiros diagnósticos da temática QVT. As boas práticas das autoras Demo e Paschoal (2023) é interessante para visão sistêmica da composição dos elementos de QVT, e mediante isso, é necessário um aprofundamento. Principalmente, do investimento financeiro para custear o PQVT.

Considerando as implementações integradas das ações com as dimensões do modelo BPSO-96 é recomendável que seja especificado por fator, a fim de evidenciar as melhorias adequadas e aplicáveis no contexto da SEFAZ-TO.

## 5.1 Dimensão Biológica

Com base na análise da dimensão biológica dos fatores de QVT na SEFAZ-TO, segue recomendações específicas para fortalecer as ações de saúde.

- Promover ações que fortaleçam o bem-estar coletivo com campanhas de Saúde Mental, rodas de conversa e programas de escuta ativa;
- Incentivar o reconhecimento de bons hábitos de saúde no ambiente de trabalho;
- Promover atividade física para os servidores através da ginástica laboral e ou técnicas de alongamento;
- Monitorar o clima organizacional regularmente para manter a percepção positiva;
- Mapear os riscos ergonômicos dos servidores nos postos de trabalho;

- Implementar ajustes físicos (cadeiras, mesas, iluminação, ruído) conforme normas NR-7 e demais legislações pertinentes;
- Desenvolver campanhas de conscientização sobre riscos ambientais e ergonômicos com linguagem acessível;
- Promover acompanhamento nutricional;
- Implementar campanhas de saúde e prevenção de doenças;
- Avaliar a eficácia do programa por meio de feedback contínuo dos participantes;
- Usar campanhas visuais e comunicacionais para informar e engajar os servidores;
- Melhorar a comunicação sobre os serviços ambulatoriais oferecidos, ou seja, se o atendimento está vinculado ao plano de saúde externo, elaborando uma rede atualizada dos prestadores de serviços.

## 5.2 Dimensão Psicológica

Nesta dimensão demonstra que a SEFAZ-TO possui um ambiente socialmente saudável e motivador, mas enfrenta desafios na valorização financeira e clareza das trajetórias profissionais, pontos cruciais para a retenção e engajamento. Os fatores de QVT avaliados como pontos fortes são: Orgulho pelo trabalho e pela instituição; clima de camaradagem; sensação de Bem Estar e equilíbrio pessoal e profissional. Nesse sentido recomenda-se intervenção para potencializar os aspectos avaliados.

- Promover campanhas de valorização interna e reconhecimento dos colaboradores;
- Realizar eventos de integração e atividades que fortaleçam o espírito de equipe;
- Incentivar práticas de autocuidado e pausas saudáveis durante a jornada de trabalho;

- Manter políticas flexíveis que favoreçam o equilíbrio entre as esferas pessoal e profissional.

Nos aspectos segurança e confiança na gestão; incentivo à autonomia e criatividade; forma de avaliação de desempenho; satisfação com estilo de vida e reconhecimento da importância da QVT; ausência de interferência na vida pessoal; estado geral de tensão (Stress) pessoal; oportunidade de carreira, recomenda-se aprimorar, pois os servidores tiveram boa percepção.

- Reforçar a comunicação clara e transparente da liderança com os colaboradores;

- Criar espaços formais para sugestões e inovações, com feedback sobre as propostas;

- Revisar processos de avaliação de desempenho para garantir justiça e clareza;

- Monitorar regularmente indicadores de bem-estar e satisfação dos servidores;

- Desenvolver ações de gestão do stress, como programas de Saúde Mental e apoio psicológico;

- Clarificar as trilhas de carreira dentro da instituição e oportunidades de crescimento;

- Promover oficinas de equilíbrio emocional e gestão de tempo para minimizar a sobrecarga;

- Fortalecer ações de apoio psicológico e combate ao estresse;

- Aprimorar ações de valorização profissional e reconhecimento dos servidores;

- Desenvolver ações para equilíbrio entre vida pessoal e profissional;

- Desenvolver campanhas de combate ao assédio moral e sexual;

- Desenvolver práticas de segurança psicológica;

- Estimular mudanças de hábitos

Nos aspectos avaliados como pontos críticos que precisam de uma intervenção imediata são: Satisfação com a Remuneração; Satisfação com os Benefícios.

- Realizar diagnóstico detalhado sobre a percepção da remuneração e benefícios;

- Reavaliar o pacote de benefícios, buscando soluções como convênios, incentivos por desempenho, auxílio bem-estar, entre outros;

- Incluir os servidores em comissões ou grupos de trabalho para discutir melhorias nas condições financeiras e benefícios;

### 5.3 Dimensão Social

Os fatores de QVT na SEFAZ-TO, aqui estão as recomendações específicas para um programa que fortaleça o convívio, o bem-estar coletivo e a responsabilidade social institucional.

Nesta dimensão apresentou pontos forte que podem ser mais valorizados e reforçados por parte da SEFAZ-TO nos aspectos cordialidade e ética nas relações interpessoais; financiamento para cursos externos; realização de confraternizações diversas; apoio à responsabilidade social e ambiental, nesse sentido, recomenda-se:

- Continuar incentivando o respeito mútuo e o bom relacionamento com ações de reconhecimento e práticas de mediação de conflitos;

- Ampliar o acesso a programas de financiamento de formação externa e divulgar casos de sucesso internamente como forma de incentivo;

- Estabelecer um calendário fixo de eventos de confraternização com participação ativa dos servidores;

- Criar ou reforçar programas de voluntariado, campanhas de doações, ações de sustentabilidade (como reciclagem e economia de energia) e envolver os servidores nesses projetos;

- Reforçar as ações voltadas à promoção de lazer e bem-estar;

- Incentivar boas práticas nas relações interpessoais para o trabalho em equipe;
- Adotar políticas de diversidade, equidade e de inclusão com ações de capacitação da liderança, dos servidores de forma geral e firmar parcerias com instituições externas;
- Promover eventos de integração e engajamento dos servidores; Fomentar a cultura de Qualidade de Vida por meio de campanhas, treinamentos e incentivos para adesão ao programa;
- Adotar práticas de responsabilidade social e de voluntariado.

Nessa dimensão apresentou aspecto como ponto crítico, no item oportunidade para distração; que necessita de intervenção imediata, de modo que recomenda-se:

- Implementar espaços de convivência com atividades de lazer no local de trabalho (ex.: jogos de tabuleiro, biblioteca informal, área de descanso);
- Criar grupos de interesse (cultura, leitura, esporte, bem-estar) liderados por servidores voluntários;
- Promover pausas ativas durante a jornada com foco em descontração e alívio de tensões.

#### 5.4 Dimensão Organizacional

Nesta dimensão apresentou aspectos positivos e bem avaliados que podem ser mantidos e potencializados nos aspectos: Imagem da Instituição; Eficiência nas Rotinas Administrativas; Equidade na Liderança, recomenda-se as seguintes ações:

- Continuar promovendo ações que reforcem a reputação positiva da instituição, como campanhas internas de valorização institucional;
- Manter e, se possível, automatizar ainda mais processos internos para assegurar estabilidade e satisfação;

- Investir em formação contínua dos gestores, mantendo a cultura de justiça e imparcialidade nas relações hierárquicas.

Os aspectos avaliados como moderados que precisam de melhorias são: treinamento e desenvolvimento; segurança e salubridade no trabalho; comunicação interna e processos tecnológicos:

- Ampliar e diversificar os programas de capacitação com elaboração de planos de desenvolvimento individual-PDI;
- Revisar e melhorar as condições físicas do ambiente, contemplando canais de denúncia e escuta para problemas relacionados à saúde ocupacional.
- Estabelecer rotinas de feedback, reuniões periódicas e canais claros de comunicação, potencializando investimentos em plataformas de comunicação digital;
- Modernizar os sistemas utilizados e incluir os servidores na construção de soluções, ofertando treinamentos sobre novas ferramentas.

Os aspectos avaliados como críticos que necessitam de intervenção urgente são: Participação em Comitês/Decisões; Qualidade dos Procedimentos Administrativos (Burocracia); Meritocracia e Ações de QVT, recomenda-se as seguintes ações:

- Implementar uma política de governança participativa. Criar fóruns e conselhos com representantes de diferentes áreas;
- Simplificar processos e reduzir a burocracia com base em análises de fluxos e escuta ativa dos servidores.
- Estabelecer critérios claros e transparentes para promoções e reconhecimentos. Implantar avaliações de desempenho objetivas.
- Revisar as ações atuais de QVT. Criar um comitê específico para propor ações mais alinhadas às reais necessidades dos servidores.
  - Revisar as políticas de gestão e carga de trabalho;
  - Fortalecer as ações de capacitação e desenvolvimento profissional;

- Reduzir burocracias nos procedimentos;
- Estimular as práticas de liderança participativa e gestão humanizada;
- Instituir Comitê e ou Comissão que possa incluir como membro o servidor de outras unidades administrativas;
- Incentivar à comunicação interna com uso da intranet, redes sociais corporativas, plataformas de mensagens instantâneas e ferramentas de videoconferência facilitam a comunicação horizontal, promovendo colaboração e trabalho em equipe. Para a comunicação vertical, comunicados, reuniões, relatórios e feedbacks são comuns, além de canais de comunicação internos mais frequentes;
- Ampliar ações de escuta e inclusão, especialmente em processos decisórios e programas de QVT;
- Rever práticas de reconhecimento e valorização (meritocracia) para que sejam percebidas como mais justas;
- Investir em práticas de comunicação e transparência;
- Realizar diagnóstico da cultura organizacional;
- promover a Campanha Nacional de Prevenção de Acidentes do Trabalho;
- Fortalecer a identidade organizacional e senso de pertencimento.

## 5.5 Dimensão de Saúde

Nesta dimensão da saúde revelou impacto significativo na Qualidade de Vida (QV) dos servidores, com destaque para sintomas físicos mais frequentes (como dores e cansaço) e manifestações emocionais e cognitivas (como insônia, sentimentos negativos e dificuldade de concentração) com alta variabilidade nas respostas. Essa dispersão indica que, embora nem todos vivenciem esses sintomas com a mesma intensidade, uma parte relevante da força de trabalho sofre com questões que afetam diretamente o seu bem-estar e desempenho, de modo que recomenda-se um Programa de Saúde e Bem Estar.

- Avaliação ergonômica de postos de trabalho;
- Implantação de ginástica laboral e pausas ativas;

- Acesso à fisioterapia ocupacional e campanhas de prevenção de LER/DORT.
- Atendimento psicológico preventivo e emergencial (presencial e/ou online).
- Grupos de escuta e apoio emocional com foco em empatia organizacional.
- Campanhas internas sobre Saúde Mental e redução do estigma.
- Redução da carga de trabalho com redistribuição equilibrada de tarefas.
- Incentivo ao uso de folgas, intervalos e férias como forma de descanso estratégico.
- Integração de saúde ocupacional, psicologia organizacional, ergonomia e gestão de pessoas.
- Criação de um comitê de saúde e QVT com representantes dos servidores.
- Monitoramento contínuo de indicadores de saúde e clima organizacional.

A saúde dos servidores da SEFAZ-TO está diretamente relacionada ao seu desempenho, engajamento e retenção. A combinação de sintomas físicos e emocionais exige respostas estratégicas, sustentadas por políticas institucionais de cuidado.



## 6. CONCLUSÃO

A implementação de um programa de QVT no serviço público baseado no modelo BPSO-96 pode melhorar significativamente a satisfação e o desempenho dos servidores. Para garantir o sucesso do programa, é fundamental que haja o comprometimento da gestão pública, investimentos financeiros, participação ativa dos servidores e um monitoramento contínuo das ações.

A dimensão da saúde revelou impacto significativo na Qualidade de Vida (QV) dos servidores, com destaque para sintomas físicos mais frequentes (como dores e cansaço) e manifestações emocionais e cognitivas (como insônia, sentimentos negativos e dificuldade de concentração) com alta variabilidade nas respostas. Essa dispersão indica que, embora nem todos vivenciem esses sintomas com a mesma intensidade, uma parte relevante da força de trabalho sofre com questões que afetam diretamente o seu bem-estar e desempenho.

De modo que, um programa de QVT que priorize na melhoria significativa da saúde ocupacional, redução dos sintomas físicos e emocionais, contribuirá para o aumento da satisfação do servidor com o ambiente de trabalho e fortalecimento do engajamento organizacional da SEFAZ-TO.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Portaria MTb nº 3.214, de 8 de junho de 1978. Aprova as Normas Regulamentadoras** - NR - do Capítulo V, Título II, da Consolidação das Leis do Trabalho, relativas à Segurança e Medicina do Trabalho. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 6 jul. 1978. Alterada pela Portaria nº 1.419, de 27 de agosto de 2024. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 28 ago. 2024. Seção 1. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/nr-1>. Acesso em: 19 abr. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Previdência. **Portaria MTP nº 567, de 10 de março de 2022. Altera a Norma Regulamentadora nº 7** - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 11 mar. 2022. Seção 1. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/nr-07-atualizada-2022.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2025.

BRASIL. Ministério da Economia. **Qualidade de vida no trabalho**: dicas práticas organizacionais efetivas. Brasília, DF: Secretaria de Gestão de Pessoas, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov/curadoria-tematica/qualidade-de-vida-no-trabalho-qvt>. Acesso em: 19 abr. 2025.

CARNEIRO, Laila Leite *et al.* **Qualidade de vida no trabalho**. Organizado por Elizabeth Matos Ribeiro, Márcia Tereza Rebouças Rangel e Rosilda Arruda Ferreira. Salvador: UFBA, PRODEP, 2018. 64 p. (Coleção Gestão de Pessoas com Ênfase em Gestão por Competências).

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (Brasil). **Programa qualidade de vida no trabalho**. Brasília, DF: ENAP, 2015. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3784/1/Programa\\_Qualidade\\_de\\_Vida\\_no\\_Trabalho.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3784/1/Programa_Qualidade_de_Vida_no_Trabalho.pdf). Acesso em: 24 abr. 2025.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

## APÊNDICE D - QUADROS DA REVISÃO SISTEMÁTICA

Quadro 13 - Relação de artigos selecionados

Base de dados	Título	Autor (a)	Ano	Citações
Revista Sistemas e Gestão	Qualidade de Vida no trabalho em servidores públicos Estadual: estudo em uma IES Nordestina.	DE SOUSA, Juliana Carvalho; DA SILVA, Rafaela Gomes.	2019	-
Revista de Administração Mackenzie	Qualidade de Vida no trabalho: parâmetros e avaliação no serviço público	KLEIN, Leander L.; PEREIRA, Breno AD; LEMOS, Ricardo B.	2019	64
Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL	Qualidade de Vida no trabalho (QVT): um estudo em uma instituição federal de ensino superior.	ALVES, Cinthya Rafaela Araújo; CORREIA, Ana Maria Magalhães; DA SILVA, Armistrong Martins.	2019	29
Periódicos PUC MINAS	Qualidade de Vida no trabalho: O caso de uma Instituição Federal de ensino.	PARCIANELLO, J. A.; ESTIVALETE, VFB; OLIVEIRA, J. M.	2020	2
Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL	Os níveis de Qualidade de Vida no trabalho a partir dos modelos de Walton (1973) e Hackman e Oldham (1975): estudo em uma instituição federal de ensino do Estado de Minas Gerais.	DE PAULA, Marcos Vinício <i>et al.</i>	2022	3
Revista Capital Científico-Eletrônica (RCC-e)-ISSN 2177-4153,	Dimensões da Qualidade de Vida no trabalho e justiça organizacional: um estudo com servidores públicos municipais.	DE ANDRADE, Sandra Mara; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; STEFANO, Silvio Roberto.	2019	14
Revista de Carreiras e Pessoas.	Análise da Qualidade de Vida no trabalho em uma instituição pública de ensino.	ALMEIDA, Eduardo Novais; GIOTTI, Letícia; DE BARROS, Adriano David Monteiro.	2019	4
Revista Ciência e Saúde Coletiva	Impacto da saúde na Qualidade de Vida e trabalho de docentes universitários de diferentes áreas de conhecimento.	SANCHEZ, Hugo Machado <i>et al.</i>	2019	82
Revista Brasileira de Políticas Públicas	Qualidade de Vida no Trabalho: a Percepção dos Magistrados do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins	LUZ CILLI, Michelle Araújo; RODRIGUES, Waldecy; PIZZIO, Alex.	2022	1

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Quadro 14 – Descrição dos artigos sobre Qualidade de Vida no trabalho, segundo autor, país, população, objetivo, método do estudo e principais resultados

Autor/País	População	Objetivo	Método do estudo	Principais resultados
DE SOUSA, Juliana Carvalho; DA SILVA, Rafaela Gomes.	337 (professores efetivos e substitutos, técnicos administrativos e colaboradores terceirizados).	Este estudo objetivou identificar como os profissionais de uma instituição pública percebem a QVT e a forma como são afetados dentro do contexto organizacional, e verificar se o modelo de Walton (1973) é adequado para avaliar a percepção da QVT	Tratou-se de um estudo descritivo, que conjugou uma etapa quantitativa com aplicação de questionário e outra etapa qualitativa com entrevista semiestruturada. Os dados quantitativos foram analisados estatisticamente, ao passo que os qualitativos foram tratados por análise de conteúdo.	A fase qualitativa da pesquisa obteve resultados que reforçam ainda mais a hipótese levantada de que os questionários de QVT conseguem captar apenas uma pesquisa de opinião, limitando, portanto, a compreensão da efetiva percepção dos entrevistados. A análise quantitativa dos dados mostrou que não houve total compreensão dos respondentes acerca dos questionamentos sobre a QVT apresentados no questionário online. Ficou evidente que os respondentes não conseguiram compreender plenamente o significado das perguntas e a forma como deveriam ser respondidas.
KLEIN, Leander L.; PEREIRA, Breno AD; LEMOS, Ricardo B./Brasil	780 docentes	Este estudo tem como objetivo 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.	pesquisa do tipo <i>survey</i> realizada por meio da utilização de um questionário composto por 56 perguntas que permitiram avaliar a percepção dos servidores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.	Como principal resultado, é possível destacar os 9 fatores obtidos a partir da análise fatorial exploratória. Além disso, houve percepções diferentes de grupos de servidores em relação a esses fatores. A partir disso, conclui-se que a avaliação da QVT e de seus parâmetros é percebida de forma diferenciada entre os servidores, quando agrupados em grupos com características diferentes.
ALVES, Cinthya Rafaela Araújo; CORREIA, Ana Maria Magalhães; DA SILVA, Armstrong Martins.	140 respondentes (61 docentes e 79 servidores)	Este artigo tem como objetivo analisar a Qualidade de Vida no trabalho na percepção dos servidores públicos em uma Instituição Federal de	Classificada como aplicada e de caráter quantitativo, quanto aos objetivos enquadra-se como exploratória e descritiva e como	O resultado indicou que a IFES desenvolve satisfatoriamente ações que promovem a QVT dos seus servidores, sendo isto evidenciado através de médias mais elevadas alcançadas nas dimensões 2 (Condições de Trabalho) e 5

		Ensino Superior-IFES localizada em Mossoró/RN	procedimentos técnicos é caracterizada como estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de um questionário adaptado de Diniz (2010), elaborado com base nas 8 dimensões de Walton (1973).	(Integração Social na Organização).
PARCIANELLO, J. A.; ESTIVALETE, VFB; OLIVEIRA, J. M.	4.686 servidores (docentes e técnicos administrativos)	O estudo de caso buscou investigar a percepção dos servidores de uma instituição federal de ensino em relação à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), de forma a subsidiar o estabelecimento de estratégias de melhoria	Optou-se por utilizar a técnica de amostra aleatória probabilística. Os dados da pesquisa foram analisados qualitativa e quantitativamente, sendo que a análise fatorial explorou os dados do modelo proposto por Walton (1973).	Os principais resultados da pesquisa sinalizam que os usuários das ações de QVT avaliam positivamente os serviços prestados pela instituição. Por outro lado, uma parcela significativa dos servidores desconhece as ações de QVT oferecidas pela instituição, podendo sinalizar a necessidade de divulgações mais efetivas.
DE PAULA, Marcos Vinício <i>et al.</i>	175 servidores	A pesquisa objetivou identificar os níveis de QVT em uma Instituição Federal de Ensino de Minas Gerais, a partir dos modelos de Walton (1973) e Hackman e Oldham (1975).	A pesquisa se caracteriza como quantitativa e descritiva. Por meio de um estudo de caso, os dados foram coletados via questionário, destinado, de forma impressa. As análises foram feitas por meio de estatística uni e bivariada.	Em relação ao modelo de Walton, destacam-se as variáveis estabilidade e equilíbrio trabalho e vida, que mais proporcionam satisfação e também a dimensão oportunidade de crescimento profissional e pessoal que menos proporciona satisfação. No que diz respeito ao modelo de Hackman e Oldham, evidenciou-se que a dimensão que mais proporciona satisfação é o inter-relacionamento e a que menos proporciona satisfação é a dimensão <i>feedback</i> extrínseca.
DE ANDRADE, Sandra Mara; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; STEFANO, Silvio Roberto.	345 funcionários (efetivos, contratados e CLT)	O objetivo principal deste artigo é analisar a percepção de funcionários do serviço público Municipal, a respeito de Qualidade e Vida no Trabalho sob	Caracteriza-se a pesquisa quanto aos seus diferentes aspectos como um estudo de campo, quantitativo e descritivo. A coleta de dados ocorreu por meio de	Os aspectos sociais foram os que apresentaram os piores índices de satisfação na percepção dos indivíduos pesquisados. Esse estudo contribui na proposição de um Instrumento de diagnóstico da QVT na

		a perspectiva do BPSO-99, bem como a percepção sobre Justiça organizacional.	pesquisa <i>survey</i> com os servidores públicos de uma prefeitura no interior do Paraná. Os dados foram tratados a partir de análises estatísticas univariadas e multivariadas.	área pública municipal, sendo uma adaptação e validação do modelo BPSO-99, denominando-se BPSO-SP (Serviço Público), pois essa é uma lacuna encontrada na literatura e que poderá contribuir significativamente para novas pesquisas e avanços na gestão pública.
ALMEIDA, Eduardo Novais; GIOTTI, Letícia; DE BARROS, Adriano David Monteiro.	19 respondentes (11 professores, 2 gestores, 3 servidores administrativos e 3 monitores).	Este estudo teve como objetivo 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.	A metodologia empregada classifica-se quanto à natureza dos métodos de abordagem como qualitativa e quanto aos meios de investigação como estudo de caso. A técnica utilizada para coleta de dados foi a aplicação de questionário com perguntas fechadas em uma escala de resposta do tipo <i>Likert</i> . O instrumento de pesquisa foi construído com base no modelo teórico proposto por Walton e compreendeu oito critérios de análise.	Os resultados obtidos mostraram níveis de satisfação positivos no que se refere aos oito critérios analisados no questionário, porém aspectos como condições de trabalho e constitucionalismo carecem de ser melhor aprofundados.
SANCHEZ, Hugo Machado <i>et al.</i>	284 professores (universitários das áreas da saúde, biologia, agrárias, humanas e exatas.)	O objetivo deste artigo é identificar o impacto da saúde na Qualidade de Vida (QV) e qualidade da vida profissional (QVT) de professores universitários	Estudo descritivo, transversal, A avaliação ocorreu através da aplicação de um questionário Sociodemográfico com questões relacionadas aos dados de saúde, o WHOQOL-Bref para avaliar QV e o TQWL-42	Verificou-se que os professores que praticam atividade física apresentaram melhor QV e QVT e relataram melhor qualidade de sono, além disso, elas eram menores em professores que usam medicação, que têm uma dieta pobre e têm menos atividades de lazer. Além disso, a idade foi associada à melhor QV. A Qualidade de Vida e

			para avaliar a qualidade da vida no trabalho (QVT)	Qualidade de Vida no trabalho sofre impacto dos aspectos relacionados à saúde.
LUZ CILLI, Michelle Araújo; RODRIGUES, Waldecy; PIZZIO, Alex	11 magistrados atuantes na Justiça Estadual do Tocantins	Este artigo traz um enfoque na carreira da magistratura.	O estudo utilizou como procedimentos metodológicos as pesquisas qualitativas, e a técnica de Grupo Focal.	Identificadas algumas fontes de mal-estar na carreira dos juizes estaduais relacionadas ao uso isolado de métricas quantitativas para medir o trabalho do magistrado sem considerar, adequadamente, a especificidade qualitativa exigida nos instrumentos decisórios relacionados à prestação jurisdicional.

Fonte: Dados da Pesquisa (2024) Elaboração Própria

Quadro – 15 Abordagem metodológica dos estudos para compreender o texto dessas organizações públicas com a Qualidade de Vida no trabalho

<b>Abordagem metodológica dos estudos para compreender a Qualidade de Vida no trabalho no contexto organizacional</b>	<b>Pontos de discussão</b>
O estudo de Sousa e Silva (2019) envolveu a coleta de dados diretamente dos servidores públicos da instituição através de métodos como questionários, entrevistas ou observação direta com a investigação dos aspectos relacionados à Qualidade de Vida no trabalho específicos desse grupo, identificando problemas e oportunidades específicos relacionados à Qualidade de Vida no trabalho nesse contexto específico. De modo que os resultados do estudo de Sousa e Silva podem ser mais específicos e aplicáveis apenas à instituição de ensino superior investigada.	O estudo Qualidade de Vida no trabalho em servidores públicos estaduais: estudo em uma IES Nordestina de Sousa e Silva parece concentrar-se em uma instituição de ensino superior (IES) específica na região nordestina do Brasil. A partir da análise do título, presume-se que o estudo se concentra nos servidores públicos que trabalham nessa instituição. O estudo fornece insights específicos sobre uma instituição específica.
O estudo de Klein, Pereira e Lemos (2019) utilizou principalmente fontes secundárias, como revisão de literatura, para identificar os parâmetros e métodos de avaliação da Qualidade de Vida no trabalho, concentrando-se mais em uma análise conceitual e teórica dos parâmetros e métodos de avaliação da Qualidade de Vida no trabalho no serviço público em geral. Os resultados do estudo de Klein, Pereira e Lemos podem ter uma aplicabilidade mais ampla e teórica para o serviço público em geral.	Por outro lado, o artigo Qualidade de Vida no trabalho: parâmetros e avaliação no serviço público de Klein, Pereira e Lemos parece adotar uma abordagem mais ampla, focando em parâmetros gerais de Qualidade de Vida no trabalho no serviço público. Este estudo pode incluir uma revisão de literatura para identificar os principais parâmetros de Qualidade de Vida no trabalho relevantes para o contexto do serviço público, bem como métodos de avaliação desses parâmetros. A pesquisa provavelmente busca fornecer uma visão geral dos desafios e oportunidades para melhorar a Qualidade de Vida no trabalho em diferentes agências ou departamentos do serviço público, oferecendo uma visão mais ampla e teórica sobre o tema. Complementar essas abordagens pode levar a uma compreensão mais abrangente e a soluções mais eficazes para promover a Qualidade de Vida no trabalho no serviço público.

<p>O estudo de Alves, Correia e da Silva (2019) envolveu a coleta de diretamente dos servidores da instituição de ensino através do método questionário com uso da escala Likert para avaliar a percepção dos servidores sobre a temática Qualidade de Vida no trabalho, sendo possível uma amostra razoável não probabilística por conveniência ou acessibilidade, visando independente de gênero, faixa etária ou qualquer outro critério, alcançar o propósito de análise desse fenômeno estudado através do estudo de caso na referida instituição de ensino.</p>	<p>Alves, Correia e da Silva (2019) relatam que após o estudo sobre a percepção dos servidores a respeito da Qualidade de Vida no trabalho em uma instituição de ensino, utilizando o modelo de WALTON (1973) com adaptação de Diniz (2010). A pesquisa traz uma discussão valiosa quanto ao sentimento de valorização do servidor pela instituição, ou seja, os fatores que tratam as variantes carecem de melhor atenção pela instituição através de boas práticas a fim de equilibrar os fatores insatisfatórios com ações mais relevantes a fim de melhorar os resultados no contexto geral.</p>
<p>O estudo de Parcianello, Estivalet e Oliveira (2020) os servidores ativos da UFSM. A pesquisa é caracterizada como descritiva, pois busca mapear e descrever as ações de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) desenvolvidas pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), com aplicação de métodos qualitativos quanto quantitativos. A análise documental e observações são métodos qualitativos, enquanto os questionários compõem a parte quantitativa, aplicou-se estudo de caso é utilizado como estratégia de pesquisa, permitindo investigar um fenômeno. Envolve análise documental, observação in loco e aplicação de questionários. Isso proporciona uma compreensão abrangente das ações de QVT na instituição. O questionário é composto por questões socioeconômicas, perguntas sobre as ações de QVT oferecidas pela universidade e questões sobre os fatores de QVT de acordo com o modelo de Walton (1973). Os dados qualitativos são analisados descritivamente, enquanto os dados quantitativos são analisados utilizando o software SPSS. A análise fatorial exploratória é utilizada para identificar os fatores subjacentes da QVT. Essa abordagem metodológica permite uma compreensão abrangente das ações de QVT na UFSM e das percepções dos servidores sobre essas ações, combinando análises qualitativas e quantitativas para obter insights significativos.</p>	<p>Embora os servidores tenham relatado um conhecimento razoável a pouco das ações de QVT oferecidas pela instituição, os resultados indicam uma percepção positiva em relação aos serviços prestados. Isso levanta questões sobre a eficácia das iniciativas de comunicação e divulgação das ações de QVT e a necessidade de melhorar a conscientização entre os funcionários sobre esses recursos disponíveis. A análise segundo o modelo de Walton (1973) destaca que as principais oportunidades de melhoria estão relacionadas às Condições de Trabalho. Isso sugere a importância de implementar medidas para melhorar o ambiente e as condições de trabalho dos servidores, visando promover um ambiente mais saudável e produtivo. Os resultados indicam que as menores médias estão associadas ao fator Condições de Trabalho, o que aponta para a necessidade de um acompanhamento mais efetivo junto aos diversos locais de trabalho dos servidores. Isso inclui não apenas melhorias físicas no ambiente de trabalho, mas também apoio emocional e psicológico para lidar com questões relacionadas ao trabalho. É importante reconhecer as limitações do estudo, como o fato de ser um estudo de caso que não permite generalizações sobre os resultados. Além disso, a baixa participação dos servidores em muitas das ações de QVT oferecidas pela instituição destaca a necessidade de estudos qualitativos adicionais para compreender os motivos por trás dessa falta de participação. Em resumo, os resultados e discussões apresentados destacam a importância da QVT na UFSM e apontam para áreas específicas que requerem atenção e melhorias para promover um ambiente de trabalho mais saudável, produtivo e satisfatório para os servidores.</p>
<p>DE PAULA <i>et al.</i>, (2022) realizou seu estudo com servidores de um instituto federal de Minas Gerais, caracterizando-se como pesquisa quantitativa e descritiva por meio de estudo de caso, com análise estatística univariada e bivariada. Foi aplicado questionário com modelo</p>	<p>O estudo trata sobre a Qualidade de Vida no trabalho dos servidores públicos de uma instituição específica com foco nas análises feitas com base no modelo de Walton (1973), os níveis de QVT são considerados adequados, principalmente devido à política de gestão de</p>



<p>de Hackman e Oldham (1975) com foco na dimensão de tarefas, incluindo inter-relacionamento, autonomia, identidade da tarefa, variedade de habilidades, significados da tarefa, feedback extrínseco e intrínseco. O outro modelo adotado sendo o de Walton (1973) para medir o nível de satisfação dos servidores com foco nas dimensões compensação justa e adequada, oportunidade de crescimento profissional e pessoal, oportunidade de uso das capacidades humanas, satisfação com a supervisão, integração social, segurança e saúde no trabalho, constitucionalismo, equilíbrio trabalho-vida e relevância social do trabalho e da organização. Os níveis de Qualidade de Vida no trabalho foram estipulados a partir de um indicador baseado na média das respostas para cada uma das dimensões analisadas, e foram definidas duas variáveis globais para cada modelo de QVT, denominadas satisfação contextual global e dimensões de tarefas básicas. Estas variáveis foram obtidas através do cálculo da média das médias das respostas das questões relativas às dimensões analisadas, representando uma média global da Qualidade de Vida no trabalho dos respondentes.</p>	<p>recursos humanos da instituição. Segundo as análises do modelo de Hackman e Oldham, os servidores se consideram satisfeitos em relação ao trabalho que executam, especialmente destacando a importância das relações interpessoais. Assim, percebe-se que estabilidade (no serviço público) e a remuneração são destacadas como um fator relevante para os servidores, também se identificam com as tarefas que desempenham e reconhecem sua importância, além de se sentirem estimulados a utilizarem suas habilidades pessoais. Sendo considerado satisfatório por todos os participantes da pesquisa. Por outro lado, não é apenas preponderante a remuneração, o tempo disponível para se dedicarem à família e assuntos fora do ambiente de trabalho, indicando que a jornada de trabalho adotada agrada aos participantes que consideram satisfatório. Ao aplicar nessa pesquisa os dois modelos (Walton e de Hackman e Oldham) percebe-se que os dois modelos são complementares, sendo aconselhado que os níveis de Qualidade de Vida no trabalho sejam analisados sob a perspectiva de ambos. Dessa forma, é possível identificar a QVT levando em consideração seus aspectos mais importantes.</p> <p>Por outro lado, é passível de discussão sobre a temática devido à falta de consenso sobre o assunto, pois evidenciam as diferenças entre os principais modelos de QVT. Os resultados expõem a necessidade da continuidade das investigações. Sobretudo, a principal limitação da pesquisa diz respeito ao fato do estudo de caso apresentar certa dificuldade de generalização, pois a análise de um único ou de poucos casos fornece uma base frágil para generalização, necessitando de um aprofundamento do estudo, a fim de investigar se as diferenças continuam; e também estudos em outras instituições para posterior comparação de resultados.</p>
<p>O estudo de Andrade, Limongi-França e Stefano (2019) envolveu os servidores municipais do interior do Paraná. Utilizando a aplicação de estudo de campo, quantitativo e descritivo, e coleta de dados por meio de pesquisa survey. O modelo adaptado e validado ao de BPSO-99 denominado BPSO-SP apresentou uma lacuna encontrada na literatura e que poderá contribuir significativamente para novas pesquisas e avanços na gestão pública.</p>	<p>O estudo das dimensões da Qualidade de Vida no trabalho e justiça organizacional foi aplicado em uma prefeitura aos servidores públicos municipais. O artigo analisou a percepção dos funcionários do serviço público municipal sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Justiça Organizacional, utilizando o modelo BPSO-99. Embora não tenham sido encontradas relações significativas entre certos aspectos e o Bem-Estar no Trabalho, a baixa satisfação em aspectos biológicos e sociais pode influenciar negativamente. A pesquisa qualitativa destacou a influência de aspectos culturais, como o paternalismo, na QVT. Os resultados indicam a necessidade de estratégias de gestão da QVT no serviço público e propõem um instrumento de diagnóstico, o BPSO-SP. No entanto, o estudo tem limitações quanto à generalização dos</p>

	resultados para outros contextos além do municipal.
O estudo de Almeida, Giotti e de Barros (2019), envolveu a coleta de dados diretamente dos colaboradores de uma instituição pública de ensino localizada na cidade de Luís Eduardo Magalhães, com aplicação do método de abordagem como qualitativa e quanto aos meios de investigação como estudo de caso, aplicação de questionários, com perguntas fechadas e uso da escala <i>likert</i> . De modo que os resultados do estudo de Sousa e Silva podem ser mais específicos e aplicáveis apenas à instituição de ensino superior investigada, demonstrando uma carência de aprofundamento do estudo.	O estudo Qualidade de Vida no trabalho em servidores públicos em uma instituição de ensino de Almeida <i>et al.</i> , concentra-se em uma instituição de ensino superior (IES) específica na região da Bahia, com a aplicação do estudo aos servidores públicos que trabalham nessa instituição. O resultado do estudo demonstra a importância de avaliar a Qualidade de Vida no trabalho para a sustentabilidade do negócio uma vez que os fatores aplicados com base no modelo de Walton (1973) os índices de satisfação bem avaliados: integração social, espaço que ocupa o trabalho e uso e desenvolvimento de capacidade, e por outro lado condições de trabalho, oportunidade de crescimento e constitucionalismo no trabalho, apresentou índices de satisfação baixo, necessário investir cada vez mais no capital humano para não afetar nos resultados organizacionais.
O estudo de Sanchez <i>et al.</i> , (2019) envolveu professores universitários da área da saúde, exatas, humanas e agrárias. Foi utilizado o questionário Sociodemográficos com questões da saúde para avaliar a Qualidade de Vida, o WHOQOL-Bref para avaliar QV e o TQWL-42. O estudo aborda a questão da Qualidade de Vida (QV) e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos docentes universitários, destacando os desafios enfrentados por esses profissionais e os impactos na sua saúde física, mental e emocional. A pesquisa evidencia que o trabalho docente, embora seja fonte de realização e satisfação, pode também se tornar nocivo à saúde devido a diversos fatores, como a sobrecarga de trabalho, a pressão por produtividade, a precarização das condições de trabalho e a falta de reconhecimento profissional.	Os resultados indicam que os docentes enfrentam problemas como a má qualidade do sono, sedentarismo, poucas atividades de lazer, uso de medicamentos (incluindo automedicação), afastamento por doenças e alimentação desequilibrada. Esses aspectos estão relacionados a uma pior QV e QVT. Além disso, o estudo destaca que a idade dos docentes está associada a melhores escores de QV, indicando que os mais jovens podem enfrentar maiores desafios nesse aspecto. O texto também aponta para a necessidade de políticas e práticas que promovam a saúde e o bem-estar dos docentes universitários, incluindo ações para combater o estresse, incentivar a prática de atividades físicas, promover uma alimentação saudável e garantir condições de trabalho adequadas. Além disso, destaca-se a importância de reconhecer e valorizar o trabalho dos professores, garantindo remuneração justa, estabilidade empregatícia e condições dignas de trabalho. Em suma, o estudo ressalta a importância de se compreender e abordar os múltiplos fatores que influenciam a QV e QVT dos docentes universitários, visando melhorar as condições de trabalho e promover uma maior Qualidade de Vida para esses profissionais.
Luiz Cilli, Rodrigues e Pizzio (2022) realizou o estudo com magistrados do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins. A pesquisa apresenta uma análise histórica sobre a Qualidade de Vida no Trabalho ao longo das décadas, destacando mudanças nas abordagens e nos desafios enfrentados pelos trabalhadores. Não há menção explícita a abordagens metodológicas específicas, como teorias ou modelos de pesquisa. No entanto, percebe-se uma abordagem histórica para contextualizar a	O estudo de Luiz Cilli, Rodrigues e Pizzio (2022) aborda vários pontos de discussão sobre a percepção dos magistrados sobre a QVT principalmente na importância em investir na Qualidade de Vida no trabalho para melhorar a produtividade, satisfação para o trabalho e eficiência da prestação jurisdicional. Há evidências positivas por parte do grupo estudado com relação a satisfação com o salário e a contribuição para a sociedade, por outro lado entende-se que também há excesso de trabalho,

<p>evolução do conceito de QVT ao longo do tempo, destacando diferentes ênfases e preocupações em cada década. Aplicação de métodos qualitativos, como entrevistas, questionários abertos e grupos focais, para compreender as percepções e experiências dos trabalhadores em relação à QVT, o texto sugere uma abordagem qualitativa na investigação dos fenômenos relacionados ao bem-estar no trabalho. Utilizou-se a técnica de Grupo Focal para realizar a pesquisa sobre QVT dos magistrados demonstra uma abordagem específica de coleta de dados qualitativos, enfocando a interação entre os participantes para explorar suas opiniões, sentimentos e percepções em profundidade, oportunizando ainda uma abordagem participativa na pesquisa, valorizando a voz dos magistrados no processo de investigação sobre a QVT.</p>	<p>falta de controle sobre a atividade, pressão por produtividade, o que gera sentimento de frustração, especialmente relacionada a metas que precisam ser cumpridas, que muitas vezes não consideram a qualidade das decisões; há queixas sobre a distribuição desigual de processos que gera injustiça, de modo esses gargalos influenciam nos aspectos de saúde físico e mental.</p>
--	---

Fonte: Dados da Pesquisa (2024) Elaboração Própria

Quadro 16– Quadro de Instrumento não definido

Estudo (s)	Instrumento
DE SOUSA, Juliana Carvalho; DA SILVA, Rafaela Gomes. (2019)	Instrumento de Qualidade de Vida no trabalho adaptado de Walton (1973) e questionário semiestruturado.
KLEIN, Leander L.; PEREIRA, Breno AD; LEMOS, Ricardo B. (2019)	O questionário foi elaborado com base nos cinco fatores estruturantes do modelo de Ferreira (2011).
ALVES, Cinthya Rafaela Araújo; CORREIA, Ana Maria Magalhães; DA SILVA, Armstrong Martins. (2019)	Instrumento de Qualidade de Vida no trabalho adaptado de Walton (1973) – Diniz (2010).
PARCIANELLO, J. A.; ESTIVALETE, VFB; OLIVEIRA, J. M. (2020)	Instrumento de Qualidade de Vida no trabalho adaptado de Walton (1973) - HAIR <i>et al.</i> , (2009).
DE PAULA, Marcos Vinício <i>et al.</i> , (2022)	Questionário modelos de Walton (1973) e Hackman e Oldham (1975).
DE ANDRADE, Sandra Mara; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; STEFANO, Silvio Roberto. (2019)	Modelo BPSO-96, denominando-se BPSO-SP (Serviço Público)
ALMEIDA, Eduardo Novais; GIOTTI, Letícia; DE BARROS, Adriano David Monteiro. (2019)	Questionário construído para o estudo modelo de Walton (1973).
SANCHEZ, Hugo Machado <i>et al.</i> , (2019)	<i>Total Quality of Work Life</i> (TQWL-42); WHOQOL-100 e WHOQOL-Bref.
LUZ CILLI, Michelle Araújo; RODRIGUES, Waldecy; PIZZIO, Alex. (2022)	Questionário construído para o estudo com uso da Técnica do grupo focal.

Fonte: adaptado PILATTI, Luís Eduardo *et al.*, (2022)