

Qualidade de vida no trabalho de servidores da educação: revisão integrativa

Quality of work life among education public servants: an integrative review

Adriane Duarte Amorim Costa¹

Juliana Maria Palmeira Canuto²

Virgínia Maria Palmeira Canuto Nanes³

Walmar Coelho Breda Júnior⁴

Vólia da Soledade Brandão⁵

Larisse Coimbra Cerqueira Toledo⁶

Mônica Carneiro Leão de Albuquerque Lopes⁷

Edglei Vergetti de Siqueira Melo⁸

Jacqueline Gonçalves de Barros⁹

Antônio Franco Lopes de Almeida¹⁰

Adriana Nobre Arrais¹¹

Allan Falcão Viana de Oliveira¹²

Dejane Sotero Sousa¹³

¹ Instituto Federal de Alagoas – Maceió – Alagoas – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1211-0227>

² Instituto Federal de Alagoas – Maceió – Alagoas – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-9974-6801>

³ Instituto Federal de Alagoas – Maceió – Alagoas – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9106-3345>

⁴ Instituto Federal de Alagoas – Maceió – Alagoas – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1092-224X>

⁵ Instituto Federal de Alagoas – Maceió – Alagoas – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9279-0745>

⁶ Instituto Federal de Alagoas – Maceió – Alagoas – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7054-9272>

⁷ Instituto Federal de Alagoas – Maceió – Alagoas – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-0320-9922>

⁸ Instituto Federal de Alagoas – Maceió – Alagoas – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-3795-5225>

⁹ Instituto Federal de Alagoas – Maceió – Alagoas – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5600-1516>

¹⁰ Instituto Federal do Piauí – Teresina – Piauí – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6672-7917>

¹¹ Instituto Federal do Piauí – Teresina – Piauí – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4201-4455>

¹² Instituto Federal do Piauí – Teresina – Piauí – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3017-4155>

¹³ Instituto Federal do Piauí – Teresina – Piauí – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2005-9228>

Resumo

Este artigo objetiva analisar a produção científica recente sobre qualidade de vida no trabalho de servidores da educação, considerando as implicações para a administração pública e para a gestão institucional. Trata-se de uma revisão integrativa, de abordagem qualitativa, realizada em maio de 2026, com busca em bases e portais de periódicos de acesso aberto. Foram incluídos artigos publicados em português entre 2018 e 2025, que abordaram qualidade de vida no trabalho, saúde ocupacional, organização do trabalho, participação, carreira e bem-estar de docentes, técnicos-administrativos, gestores escolares e servidores de instituições públicas de ensino. Os resultados indicam que a qualidade de vida no trabalho é multidimensional e depende da articulação entre condições materiais, relações socioprofissionais, reconhecimento, autonomia, desenvolvimento na carreira, equilíbrio trabalho-vida e cuidado institucional com a saúde. Conclui-se que programas isolados, eventuais ou centrados apenas em benefícios não são suficientes; a gestão pública educacional precisa institucionalizar políticas participativas, com diagnóstico, orçamento, indicadores e monitoramento contínuo.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho; Servidores públicos; Educação; Administração pública; Revisão integrativa.

Abstract

This article aims to analyze recent scientific production on quality of work life among education public servants, considering implications for public administration and institutional management. This is an integrative review with a qualitative approach, carried out in May 2026 through searches in open-access databases and journal portals. Articles published in Portuguese between 2018 and 2025 were included when they addressed quality of work life, occupational health, work organization, participation, career and well-being among teachers, technical-administrative staff, school managers and servants of public education institutions. The results indicate that quality of work life is multidimensional and depends on the articulation between material conditions, socio-professional relationships, recognition, autonomy, career development, work-life balance and institutional health care. The study concludes that isolated, occasional or benefit-centered programs are insufficient; public educational management must institutionalize participatory policies with diagnosis, budget, indicators and continuous monitoring.

Keywords: Quality of work life; Public servants; Education; Public administration; Integrative review.

1 Introdução

A qualidade de vida no trabalho é um elemento importante a ser considerado na perspectiva da gestão pública, visto que sua qualidade interfere na manutenção dos serviços, na saúde do trabalhador, no clima organizacional e na qualidade da educação. A educação pública depende da interação do servidor da educação, auxiliares técnicos e professores e gestores, que são agentes ativos e necessários para a continuidade dos processos pedagógicos, assistenciais e administrativos que demandam trabalho coletivo, equilíbrio emocional e eficiência. A noção de que a qualidade do ambiente de trabalho não é apenas um diferencial ou benefício extra, mas uma condição de Estado, é de suma importância na gestão educacional.

Estudos recentes sobre a força de trabalho educacional demonstram a complexa interação entre suas dimensões intelectual, relacional, burocrática e afetiva. A pandemia amplificou a precariedade desse trabalho, tornando visível a sobrecarga, as adaptações tecnológicas, a insegurança sanitária e a intensificação do trabalho, apontando para a importância de condições institucionais e organizacionais concretas para a promoção do bem-estar na esfera pública (Silva; Aires; Barreto, 2024). Em instituições federais, há também indicativos da importância da carreira, infraestrutura, participação coletiva e apoio à saúde mental (Juliani *et al.*, 2024).

No âmbito da administração pública, a QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) conecta-se a aspectos de eficiência, eficácia social e ao reconhecimento dos trabalhadores. Segundo Amâncio, Mendes e Martins (2021), a investigação da QVT na administração pública brasileira ainda é bastante incipiente, e estes chamam a atenção para frequentes queixas relativas às condições de trabalho, remuneração e progressão na carreira. Isto reforça a urgência na produção de estudos que consolidam informações de suporte à tomada de decisões em políticas permanentes nas instituições.

Nesse sentido, este trabalho origina-se da seguinte questão: o que a literatura recente nos diz sobre a qualidade de vida no trabalho de servidores da educação e quais implicações decorrem para a gestão pública? O objetivo é analisar, por meio de uma revisão integrativa, as

dimensões, os determinantes e os principais achados de estudos publicados entre 2018 e 2025, com ênfase nas sugestões para a elaboração de políticas de QVT nas instituições.

2 Revisão da Literatura

2.1 Qualidade de vida no trabalho como conceito multidimensional

A Qualidade de vida no trabalho é um conceito complexo e multidimensional devido ao envolvimento de diversas variáveis como: físicas, psicológicas, sociais, organizacionais e institucionais. Não se trata apenas da ausência de doença, mas sim de condições de trabalho adequadas, relações socioprofissionais saudáveis, reconhecimento, autonomia, justiça organizacional, participação nas decisões e oportunidades de desenvolvimento profissional. Nesse sentido, a QVT expressa a percepção que o trabalhador tem da rotina diária de trabalho e da sua própria experiência e as relações entre as exigências da instituição, saúde e satisfação profissional.

Para Limongi-França (2004) a qualidade de vida no trabalho precisa abranger as questões biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais; que ações isoladas, sem diagnóstico e continuidade, tendem a produzir resultados ruins. A abordagem biopsicossocial-organizacional é útil para ampliar a visão de QVT, pois o bem-estar no trabalho depende da relação entre o indivíduo, o ambiente, a gestão e a cultura organizacional.

No serviço público, essa discussão assume particularidades próprias, pois as condições de trabalho são influenciadas por normas legais, estabilidade funcional, carreiras estruturadas, limites orçamentários, processos burocráticos e responsabilidade com o interesse coletivo.

Segundo Klein, Pereira e Lemos (2019), a qualidade de vida no trabalho no setor público deve ser analisada de forma ampla, considerando não apenas a satisfação individual dos servidores, mas também os condicionantes institucionais que influenciam sua motivação, desempenho e permanência saudável no ambiente laboral. Essa perspectiva reforça que a QVT depende da articulação entre aspectos subjetivos, condições organizacionais e práticas de gestão pública.

Desse modo, a qualidade de vida no trabalho não pode ser tratada apenas como benefício ou ação assistencial. Ela deve ser compreendida como estratégia de gestão pública, vinculada à valorização dos servidores, à prevenção de adoecimentos, à eficiência administrativa e à melhoria da prestação dos serviços educacionais. Quando incorporada ao planejamento institucional, a QVT fortalece a relação entre saúde do trabalhador, desempenho organizacional e compromisso social da administração pública.

2.2 Qualidade de vida no trabalho nas instituições públicas de ensino

Nas instituições de ensino a qualidade de vida no trabalho possui especificidades, pois trata-se de um trabalho marcado por uma intensa dimensão interpessoal, responsabilidade social, pressão por resultados, múltiplas demandas e interações com diferentes públicos (docentes e discentes). Docentes e funcionários técnico-administrativos são colocados à disposição de uma tarefa de acolhimento, escuta, planejamento, gestão de conflitos e adaptação permanente às exigências das mudanças institucionais, tecnológicas e sociais.

Este contexto torna o ambiente de ensino e aprendizagem particularmente sensível às condições que afetam a QVT dos trabalhadores. Sobrecarga, falta de pessoal, más estruturas físicas, exigências de desempenho, conflitos entre pessoas e falta de reconhecimento podem comprometer a QVT, enquanto a gestão participativa, a comunicação eficiente, o apoio institucional e as relações de coleguismo podem promover um sentimento de pertencimento e realização profissional.

No estudo de Andrade, Laat e Stefano (2018), realizado com diretores de escolas públicas, foram identificados níveis de neutralidade ou insatisfação nas dimensões biológica, psicológica, social e organizacional da qualidade de vida no trabalho, com maior fragilidade relacionada à saúde. Esse resultado evidencia que os gestores educacionais, embora ocupem funções estratégicas no funcionamento das instituições, também estão sujeitos ao desgaste físico e emocional, às pressões administrativas e às limitações institucionais que comprometem seu bem-estar e sua qualidade de vida no ambiente laboral.

Portanto, abordar a QVT em um contexto educacional é considerar que a qualidade da formação também depende das condições oferecidas aos profissionais que compõem a

engrenagem institucional. Cuidar dos profissionais da educação é algo que, ao mesmo tempo, possui dimensões éticas, administrativas e pedagógicas, pois se esses trabalhadores adoecerem ou perderem a motivação, a permanência dos alunos diminuirá, o clima institucional será afetado, a qualidade do serviço se aviltará e a eficiência das políticas educacionais se perderá.

2.3 Gestão pública, condições de trabalho e práticas institucionais de QVT

A literatura sobre qualidade de vida no trabalho no serviço público aponta que muitas ações institucionais ainda são desenvolvidas de forma pontual, fragmentada e pouco articulada ao planejamento organizacional. Ferreira, Alves e Tostes (2009) observam que programas de QVT no serviço público federal podem assumir caráter compensatório quando se concentram em atividades isoladas, sem enfrentar as causas estruturais do mal-estar no trabalho.

Essa crítica é relevante para as instituições de ensino, pois campanhas, eventos e atividades de promoção da saúde são importantes, mas não substituem políticas permanentes de melhoria das condições laborais. A QVT exige análise das cargas de trabalho, dos fluxos administrativos, da comunicação institucional, das relações de poder, da infraestrutura, da gestão de pessoas e dos mecanismos de participação dos servidores nos processos decisórios.

Parcianello, Estivalet e Oliveira (2020) mostram que avaliações positivas sobre serviços institucionais não eliminam a necessidade de aperfeiçoamento das condições de trabalho, da infraestrutura e do acompanhamento contínuo nos diferentes locais de atuação. Esse aspecto é central para redes públicas de ensino e instituições federais, nas quais há diversidade de cargos, setores, campi, jornadas, demandas acadêmicas e realidades administrativas.

Portanto, a gestão pública da QVT deve superar a lógica de ações eventuais e avançar para uma perspectiva diagnóstica, preventiva e participativa. Isso implica produzir indicadores, ouvir os servidores, identificar riscos psicossociais, monitorar afastamentos, qualificar lideranças e integrar saúde ocupacional, assistência ao servidor, gestão de pessoas e planejamento institucional. A QVT, nesse sentido, torna-se instrumento de governança e não apenas de bem-estar individual.

2.4 Institucionalização da QVT e valorização dos servidores da educação

A discussão contemporânea sobre qualidade de vida no trabalho aponta para a necessidade de institucionalizar políticas permanentes voltadas à saúde, ao reconhecimento e à valorização dos servidores. No campo educacional, essa institucionalização exige compreender que docentes e técnicos-administrativos são sujeitos centrais para a efetivação do direito à educação, sendo indispensável garantir condições dignas para o exercício de suas funções.

A Lei nº 14.681/2023 fortalece esse debate ao instituir política de bem-estar, saúde e qualidade de vida no trabalho para profissionais da educação. Pilatti e Ferreira (2024) analisam que seus objetivos dialogam com a promoção da saúde, a redução do absenteísmo, a prevenção de adoecimentos e a valorização dos trabalhadores da educação. Essa legislação amplia a compreensão da QVT como responsabilidade do Estado e das instituições.

A institucionalização da QVT requer planejamento, orçamento, participação dos servidores, definição de responsabilidades, construção de indicadores e avaliação permanente. Em instituições federais de ensino, esse processo deve considerar a diversidade de categorias profissionais, os diferentes ambientes de trabalho e as especificidades de cada unidade. Sem continuidade administrativa, as ações tendem a se dispersar e perdem capacidade de produzir mudanças estruturais.

Nesse sentido, a QVT deve ser incorporada como política estratégica de gestão educacional. Sua efetividade depende de decisões institucionais que articulem saúde do trabalhador, desenvolvimento profissional, gestão democrática, prevenção de riscos e melhoria das condições de trabalho. Ao valorizar os servidores da educação, a administração pública fortalece não apenas o bem-estar laboral, mas também a qualidade social dos serviços educacionais ofertados à população.

3 Metodologia

Trata-se de uma revisão integrativa da literatura, modalidade que permite reunir, comparar e sintetizar estudos com diferentes delineamentos, favorecendo uma compreensão ampla do fenômeno investigado. O percurso metodológico seguiu as etapas descritas por Botelho, Cunha e Macedo (2011): formulação do problema, busca na literatura, definição dos critérios de inclusão e

exclusão, categorização dos estudos, análise dos resultados e apresentação da síntese do conhecimento.

A busca foi realizada em maio de 2026 nas bases SciELO, SPELL, Google Acadêmico, Portal de Periódicos da CAPES e páginas de periódicos científicos brasileiros. Foram utilizados os descritores e combinações “qualidade de vida no trabalho”, “QVT”, “servidores”, “educação”, “docentes”, “técnico-administrativos”, “instituição federal de ensino”, “institutos federais” e “universidades federais”. O recorte temporal principal foi de 2018 a 2025, priorizando artigos em português e com texto completo disponível.

Foram incluídos estudos empíricos, revisões e análises documentais que abordassem QVT, saúde ocupacional, organização do trabalho ou bem-estar de servidores da educação, gestores escolares, docentes ou técnicos-administrativos. Excluíram-se duplicidades, trabalhos sem aderência ao tema, estudos exclusivamente voltados a empresas privadas, documentos opinativos sem método explícito e publicações que tratavam de qualidade de vida sem relação com o trabalho. Obras anteriores a 2018 foram usadas apenas como suporte teórico-metodológico.

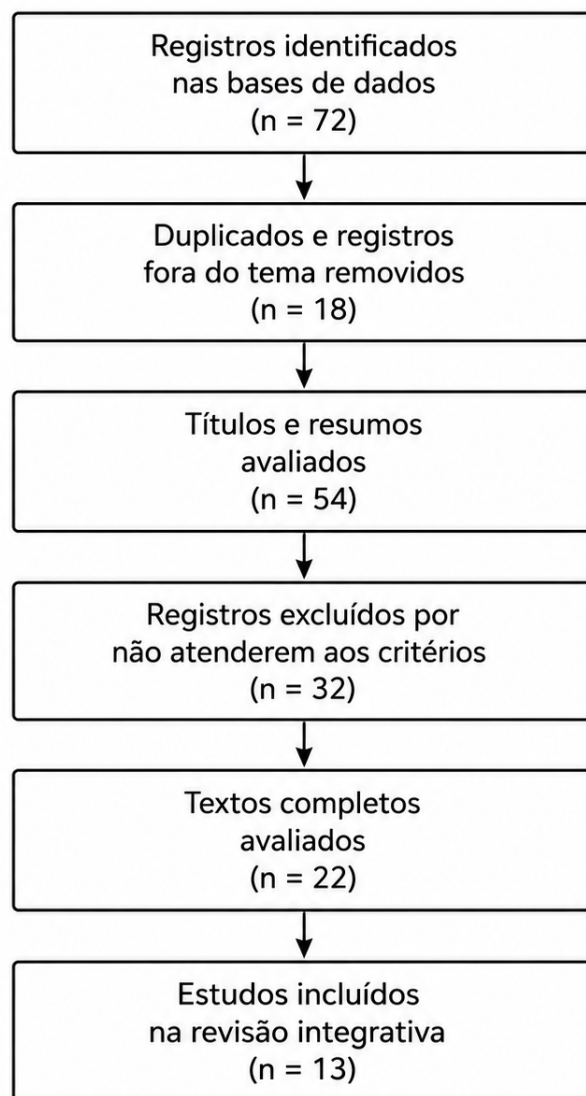
A extração dos dados considerou autoria, ano, contexto institucional, população, método, dimensões de QVT e principais achados. A análise foi conduzida por síntese temática, agrupando os resultados em categorias recorrentes. A interpretação buscou relacionar as evidências à administração pública, especialmente quanto à formulação de políticas de QVT, gestão participativa, saúde do servidor, planejamento institucional e melhoria da capacidade de prestação dos serviços educacionais.

4 Resultados e Discussão

A revisão integrativa resultou na inclusão de treze estudos diretamente relacionados à qualidade de vida no trabalho de servidores públicos, profissionais da educação ou instituições públicas de ensino. Esse número revela que, embora a QVT seja um tema consolidado nas discussões sobre gestão de pessoas, ainda há produção relativamente restrita quando o foco recai especificamente sobre servidores da educação.

A Figura 1 apresenta o percurso de seleção dos estudos, desde os registros inicialmente identificados até a amostra final incluída na revisão integrativa. Esse processo evidencia a necessidade de critérios rigorosos para distinguir estudos que tratam genericamente de qualidade de vida daqueles que abordam, de fato, a relação entre trabalho, saúde, gestão pública e contexto educacional. Segundo Botelho, Cunha e Macedo (2011), a revisão integrativa exige etapas sistematizadas de busca, seleção, categorização e síntese, de modo a produzir uma compreensão ampla e organizada do fenômeno investigado.

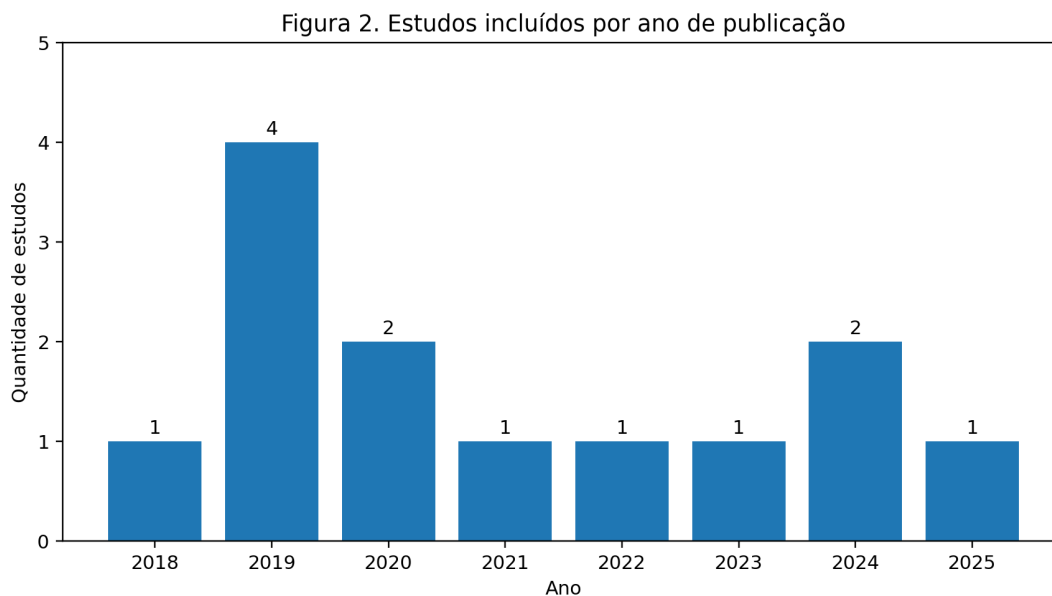
Figura 1. Percurso de seleção dos estudos



Fonte: elaborado pelos autores, com base no percurso metodológico da revisão integrativa.

A análise da Figura 1 demonstra que muitos estudos inicialmente identificados foram excluídos por não atenderem aos critérios definidos, especialmente por não tratarem da QVT no contexto do trabalho educacional ou por não apresentarem implicações para a administração pública. Esse achado reforça a importância de delimitar o objeto da revisão, pois a qualidade de vida no trabalho dos servidores da educação envolve especificidades relacionadas à carreira pública, às condições institucionais, às relações socioprofissionais e à responsabilidade social da educação.

A distribuição temporal dos estudos, apresentada na Figura 2, indica maior concentração de publicações em 2019, seguida por continuidade da produção científica entre 2020 e 2025. Esse comportamento sugere que o debate sobre QVT ganhou visibilidade no período recente, sobretudo em razão das transformações no trabalho educacional, da intensificação das demandas institucionais e dos efeitos da pandemia de COVID-19. Silva, Aires e Barreto (2024) evidenciam que o período pandêmico ampliou a sobrecarga docente, exigiu adaptação tecnológica e reforçou a necessidade de suporte institucional.



Fonte: elaborado pelos autores, com base nos estudos incluídos na revisão.

A Figura 2 também permite observar que a produção sobre QVT não apresenta crescimento linear, o que indica que o tema ainda não se consolidou como agenda contínua de investigação no campo educacional. No ano de 2019, observa-se uma concentração de estudos que ampliaram a compreensão da QVT no setor público e educacional, abordando dimensões como justiça organizacional, avaliação institucional, condições de trabalho e gestão em universidades e instituições públicas de ensino. Nesse conjunto, Andrade, Limongi-França e Stefano (2019), Correio, Correio e Barros (2019), Klein, Pereira e Lemos (2019) e Nogueira, Moura-Leite e Jesus-Lopes (2019) contribuíram para evidenciar que a qualidade de vida no trabalho está diretamente relacionada às práticas de gestão, ao reconhecimento, à participação dos servidores e às condições organizacionais.

O Quadro 1 apresenta a caracterização dos estudos incluídos na revisão, contemplando autoria, contexto, método e achado central. A diversidade dos estudos demonstra que a QVT dos servidores da educação envolve diferentes sujeitos, como docentes, diretores escolares, técnicos-administrativos, servidores municipais e trabalhadores de instituições federais. Essa heterogeneidade confirma que a QVT não pode ser analisada de modo uniforme, pois cada grupo profissional vivencia demandas, pressões e condições específicas no ambiente de trabalho.

Quadro 1. Caracterização dos estudos incluídos na revisão integrativa

Autor/Ano	Contexto	Método	Achado central
Andrade, Laat e Stefano (2018)	Diretores de escolas públicas do Paraná	Survey quantitativo	Neutralidade ou insatisfação em domínios biológico, psicológico, social e organizacional, com fragilidade no domínio saúde.
Correio, Correio e Barros (2019)	Instituição pública de ensino no oeste da Bahia	Estudo de caso baseado em Walton	Integração social, uso de capacidades e equilíbrio trabalho-vida foram positivos, mas condições, crescimento e constitucionalismo exigiram atenção.

Andrade, Limongi-França e Stefano (2019)	Servidores públicos municipais	Estudo quantitativo	Justiça organizacional e dimensões de QVT aparecem associadas à percepção de bem-estar e à legitimidade da gestão.
Klein, Pereira e Lemos (2019)	Organização pública brasileira	Avaliação quantitativa de QVT	A percepção de QVT varia entre grupos e exige parâmetros institucionais para diagnóstico e decisão gerencial.
Nogueira, Moura-Leite e Jesus-Lopes (2019)	Universidades federais brasileiras	Análise documental	A QVT aparece de forma desigual nos planos de gestão de logística sustentável, revelando baixa institucionalização.
La Falce <i>et al.</i> (2020)	Instituição federal de ensino	Estudo descritivo-quantitativo	A atividade física isolada não explicou diferenças significativas de QVT, sugerindo necessidade de programas integrados.
Parcianello, Estivalet e Oliveira (2020)	Instituição federal de ensino	Estudo de caso	Os serviços de QVT foram avaliados positivamente, mas condições de trabalho e acompanhamento por unidade demandaram melhorias.
Amâncio, Mendes e Martins (2021)	Organizações públicas brasileiras	Revisão integrativa	Condições de trabalho, remuneração e oportunidades de crescimento foram fatores recorrentes de fragilidade no setor público.

Tsuboi e Rosim (2022)	Docentes da Universidade Federal de Goiás	Estudo sobre QVT e saúde ocupacional	A saúde ocupacional docente foi relacionada a fatores estruturais, psicológicos e organizacionais.
Corrêa e Pinheiro e Silva (2023)	Institutos federais de educação	Diagnóstico e proposições	A saúde e a QVT foram tratadas como dimensões de gestão que exigem ações diagnósticas e preventivas.
Juliani <i>et al.</i> (2024)	Servidores do IFSC	Questionário e grupo focal	O estudo em grupo favoreceu satisfação, motivação, autoconhecimento e desenvolvimento de competências socioemocionais.
Silva, Aires e Barreto (2024)	Docentes de instituição pública no Ceará	Estudo de caso qualitativo	No período pandêmico, as dimensões de Walton evidenciaram sobrecarga, adaptação e importância do suporte institucional.
Pilatti e Ferreira (2024)	Instituições federais de educação superior	Estudo documental exploratório	A Lei nº 14.681/2023 foi interpretada como oportunidade para saúde, valorização, redução do absenteísmo e monitoramento.

Fonte: elaborado pelos autores, com base nos artigos analisados.

A leitura do Quadro 1 evidencia que os achados convergem para uma compreensão multidimensional da QVT. Andrade, Laat e Stefano (2018), ao estudarem diretores de escolas públicas, identificaram neutralidade ou insatisfação nas dimensões biológica, psicológica, social e organizacional, com destaque para fragilidades relacionadas à saúde. Esse resultado mostra que gestores educacionais, embora ocupem posições estratégicas, também estão expostos ao desgaste físico e emocional, às pressões administrativas e às limitações institucionais que comprometem seu bem-estar laboral.

Ele também evidencia que aspectos positivos da QVT aparecem associados à integração social, ao uso de capacidades, ao equilíbrio trabalho-vida e ao sentido atribuído ao trabalho educacional. Correio, Correio e Barros (2019), em estudo realizado em instituição pública de

ensino, identificaram resultados favoráveis nessas dimensões, mas também apontaram fragilidades relacionadas às condições de trabalho, crescimento profissional e constitucionalismo. Isso revela que vínculos interpessoais positivos não eliminam a necessidade de melhorias estruturais e de maior participação institucional.

Outro aspecto relevante é a presença de estudos voltados ao serviço público em sentido mais amplo. Klein, Pereira e Lemos (2019) destacam que a QVT no setor público deve ser analisada considerando tanto a satisfação individual quanto os condicionantes institucionais que interferem na motivação, no desempenho e na permanência saudável dos servidores. Essa perspectiva reforça que a gestão pública não deve restringir a QVT a percepções subjetivas, mas articulá-la a políticas, indicadores, ambiente organizacional e tomada de decisão.

Os estudos realizados em instituições federais de ensino reforçam a importância da infraestrutura, da saúde ocupacional e do acompanhamento institucional. Parciannello, Estivalet e Oliveira (2020) apontam que, mesmo quando os serviços de QVT são avaliados positivamente, permanecem demandas de melhoria nas condições de trabalho e no acompanhamento por unidade. De modo semelhante, Tsuboi e Rosim (2022) relacionam a saúde ocupacional docente a fatores estruturais, psicológicos e organizacionais, demonstrando que o adoecimento não pode ser explicado apenas por fatores individuais.

O Quadro 2 sintetiza as categorias temáticas emergentes da revisão e suas implicações para a gestão pública educacional. As categorias identificadas foram condições e organização do trabalho; saúde, bem-estar e prevenção; reconhecimento, carreira e participação; integração social e sentido público; e institucionalização da política de QVT. Essa organização permite transformar os achados dos estudos em orientações gerenciais, aproximando a produção científica da prática administrativa nas instituições públicas de ensino.

Quadro 2. Categorias temáticas da revisão e implicações para a gestão pública educacional

Categoria	Síntese das evidências	Implicação gerencial
Condições e organização do trabalho	Infraestrutura, equipamentos, carga de trabalho, clareza de processos, dimensionamento de pessoal e segurança.	Instituir diagnóstico participativo por unidade, priorizar riscos e vincular melhorias ao planejamento e ao orçamento.
Saúde, bem-estar e prevenção	Fragilidade do domínio biológico, adoecimento ocupacional, estresse, sobrecarga docente e necessidade de apoio psicossocial.	Integrar saúde ocupacional, promoção da saúde, escuta qualificada, ergonomia, prevenção do absenteísmo e acompanhamento de indicadores.
Reconhecimento, carreira e participação	Autonomia, justiça, voz institucional, constitucionalismo, capacitação, carreira e valorização simbólica.	Fortalecer feedback, transparência decisória, oportunidades de desenvolvimento e canais

		permanentes de participação dos servidores.
Integração social e sentido público	Relações entre colegas, cooperação, pertencimento, missão educativa e compromisso com o interesse coletivo.	Promover cultura colaborativa, mediação de conflitos, acolhimento e ações coletivas que reforcem vínculos institucionais.
Institucionalização da política de QVT	Ações isoladas são insuficientes quando não há governança, orçamento, metas e monitoramento.	Criar plano institucional de QVT com comitê representativo, metas, indicadores, avaliação periódica e continuidade administrativa.

Fonte: elaborado pelos autores, com base na síntese temática.

A partir do Quadro 2, observa-se que a dimensão da saúde não pode ser tratada de forma isolada. La Falce et al. (2020) demonstram que ações centradas apenas em atividade física não explicaram diferenças significativas na percepção de QVT em uma instituição federal de ensino. Esse resultado indica que práticas de promoção da saúde são importantes, mas precisam estar integradas à organização do trabalho, à gestão da carga laboral, à melhoria da infraestrutura, à prevenção de riscos psicossociais e ao apoio institucional permanente.

O Quadro 2 também demonstra que reconhecimento, carreira e participação são dimensões centrais para a qualidade de vida no trabalho. Andrade, Limongi-França e Stefano (2019) relacionam dimensões da QVT à justiça organizacional, indicando que a percepção de equidade e legitimidade institucional influencia o bem-estar no serviço público. Dessa forma, a valorização dos servidores da educação não se limita a ações simbólicas, mas envolve transparência, oportunidades de desenvolvimento, participação nas decisões, respeito às atribuições e fortalecimento da cultura organizacional.

A institucionalização da política de QVT aparece como uma das principais implicações gerenciais da revisão. Nogueira, Moura-Leite e Jesus-Lopes (2019) observaram que a QVT aparece de forma desigual nos planos de gestão de logística sustentável das universidades federais, revelando baixa institucionalização do tema. Esse achado evidencia que a qualidade de vida no trabalho ainda pode ocupar lugar periférico no planejamento institucional, quando deveria integrar políticas permanentes de gestão de pessoas, saúde do servidor e melhoria dos serviços educacionais.

5 Considerações Finais

A presente revisão integrativa permitiu compreender que a qualidade de vida no trabalho dos servidores da educação é determinada por um conjunto de fatores individuais, relacionais, organizacionais e institucionais. Os estudos analisados indicam que o sentido social do trabalho, a integração entre equipes, a autonomia e o uso das capacidades profissionais podem favorecer o bem-estar laboral. Contudo, esses elementos não compensam fragilidades persistentes relacionadas à saúde física e mental, infraestrutura inadequada, sobrecarga de trabalho, insuficiência de reconhecimento, limitações na comunicação interna e baixa participação dos servidores nos processos decisórios.

Sob a perspectiva da administração pública, a QVT deve ser assumida como política estratégica de gestão de pessoas e de melhoria da qualidade do serviço educacional. Isso exige superar ações episódicas, assistenciais ou meramente comemorativas, avançando para planos institucionais permanentes, baseados em diagnóstico participativo, definição de prioridades, previsão orçamentária, indicadores, monitoramento e avaliação contínua. A valorização dos servidores da educação precisa estar vinculada à melhoria concreta das condições de trabalho, ao

fortalecimento das relações socioprofissionais e à construção de uma cultura organizacional mais saudável, democrática e humanizada.

A revisão também evidenciou que docentes, técnicos-administrativos e gestores vivenciam demandas distintas no cotidiano das instituições de ensino. Por essa razão, programas uniformes de QVT tendem a ser insuficientes quando desconsideram as especificidades dos cargos, setores, jornadas, ambientes e responsabilidades profissionais. A gestão pública educacional deve adotar diagnósticos segmentados, escuta qualificada das unidades, ações integradas de saúde ocupacional, desenvolvimento profissional, mediação de conflitos, comunicação institucional e prevenção de riscos psicossociais. Nessa perspectiva, a QVT torna-se instrumento de permanência, produtividade saudável, pertencimento e fortalecimento institucional.

Como limitação, destaca-se a heterogeneidade dos estudos incluídos, com predominância de pesquisas de caso, delineamentos transversais e abordagens localizadas em realidades institucionais específicas. Recomenda-se que futuras investigações desenvolvam estudos longitudinais, comparativos e avaliativos sobre programas de QVT em redes públicas e instituições federais de ensino. Conclui-se que cuidar da qualidade de vida no trabalho dos servidores da educação é uma responsabilidade ética, administrativa e social, pois significa fortalecer a capacidade do Estado de garantir educação pública com qualidade, equidade e compromisso humano.

Referências

AMÂNCIO, Dayse Leticia Pereira; MENDES, Diego Costa; MARTINS, Simone. Qualidade de Vida no Trabalho nas Organizações Públicas Brasileiras: uma revisão integrativa da literatura. **Teoria e Prática em Administração**, João Pessoa, v. 11, n. 2, p. 88-102, 2021. DOI: 10.22478/ufpb.2238-104X.2021v11n2.57593.

ANDRADE, Luciana Bortoncello Lorenzetti de; LAAT, Erivelton Fontana de; STEFANO, Silvio Roberto. Qualidade de vida no trabalho e comprometimento com a carreira de diretores de escolas públicas. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Campo Largo, v. 17, n. 1, p. 54-83, 2018. DOI: 10.21529/RECADM.2018003.

ANDRADE, Sandra Mara de; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; STEFANO, Silvio Roberto. Dimensões da qualidade de vida no trabalho e justiça organizacional: um estudo com servidores públicos municipais. **Revista Capital Científico, Guarapuava**, v. 17, n. 3, p. 93-108, 2019.

BOTELHO, Louise de Lira Roedel; CUNHA, Cristiano Castro de Almeida; MACEDO, Marcelo. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade, Belo Horizonte**, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.

BRASIL. Lei nº 14.681, de 18 de setembro de 2023. Institui a Política de Bem-Estar, Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho e Valorização dos Profissionais da Educação. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 161, n. 179, p. 6, 19 set. 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/14681.htm. Acesso em: 8 jun. 2026.

CORREIO, Eduardo Novais Almeida; CORREIO, Letícia Giotti; BARROS, Adriano David Monteiro de. Análise da qualidade de vida no trabalho em uma instituição pública de ensino. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 315-331, 2019. DOI: 10.20503/recape.v9i3.39413.

FERREIRA, Mário César; ALVES, Luciana; TOSTES, Natália. Gestão de qualidade de vida no trabalho no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 25, n. 3, p. 319-327, 2009. DOI: 10.1590/S0102-37722009000300005.

JULIANI, Douglas; BLEICHER, Sabrina; QUINTAO, Felipe da Rosa; MARTINS, Nilda. Comportamento humano e qualidade de vida no trabalho: impactos do estudo em grupo de servidores do Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC. **Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica, Natal**, v. 1, n. 24, p. 1-15, 2024. DOI: 10.15628/rbept.2024.14357.

KLEIN, Leander Luiz; PEREIRA, Breno Augusto Diniz; LEMOS, Ricardo Borges. Qualidade de vida no trabalho: parâmetros e avaliação no serviço público. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 20, n. 3, eRAMG190134, 2019. DOI: 10.1590/1678-6971/eRAMG190134.

LA FALCE, Jefferson Lopes; RIBEIRO, Silvana Nahas; GUIMARÃES, Ludmila de Vasconcelos Machado; MUYLDER, Cristiana Fernandes de. Qualidade de vida no trabalho e atividade física: estudo em uma instituição federal de ensino. **Revista Alcance**, Itajaí, v. 27, n. 1, p. 114-128, 2020. DOI: 10.14210/alcance.v27n1(Jan/Abr).p114-128.

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

MACIEL CORREA, S. F.; PINHEIRO E SILVA, S. F. Saúde e qualidade de vida no trabalho para servidores públicos: diagnóstico e proposições para institutos federais de educação. IF-Sophia: **revista eletrônica de investigações Filosófica, Científica e Tecnológica**, [S. l.], v. 9, n. 25, p. 28-51, 2023. Disponível em: <https://revistas.ifpr.edu.br/index.php/ifsophia/article/view/1547>. Acesso em: 1 jun. 2026.

NOGUEIRA, Mabel Valverde; MOURA-LEITE, Rosamaria; JESUS-LOPES, José Carlos de. A qualidade de vida no trabalho sob o enfoque do Plano de Gestão de Logística Sustentável: uma análise das universidades federais brasileiras. **Revista de Tecnologia Aplicada**, Campo Limpo Paulista, v. 8, n. 1, p. 51-70, 2019. DOI: 10.21714/2237-3713rta2019v8n1p51.

PARCIANELLO, José Adroaldo; ESTIVALETE, Vania de Fátima Barros; OLIVEIRA, Jefferson Menezes de. Qualidade de vida no trabalho: o caso de uma instituição federal de ensino. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 20, n. 57, p. 63-80, 2020. DOI: 10.5752/P.1984-6606.2020v20n57p63-80.

PILATTI, Luiz Alberto; FERREIRA, Camila Lopes. Possibilidades e desafios da Lei nº 14.681/2023 na qualidade de vida de servidores de instituições federais de educação superior. Avaliação: **Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas; Sorocaba, v. 29, e024029, 2024. DOI: 10.1590/1982-57652024v29id278945.

SILVA, Cícero Pereira da; AIRES, Jussara Danielle Martins; BARRETO, Laís Karla da Silva. Quality of Life at Work in times of pandemic: a study with teachers from a public educational institution in Ceará. **Olhar de Professor**, Ponta Grossa, v. 27, p. 1-26, 2024. DOI: 10.5212/OlharProfr.v.27.22505.014.

TSUBOI, Robson Mendes Neves; ROSIM, Daniela. A qualidade de vida no trabalho e a saúde ocupacional dos docentes da Universidade Federal de Goiás. REGAE: **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, Santa Maria, v. 11, n. 20, e69171, p. 1-15, 2022. DOI: 10.5902/2318133869171. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/69171>. Acesso em: 12 jun. 2026.