

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E PRODUTIVIDADE: uma revisão integrativa da literatura (2012-2024)¹

QUALITY OF LIFE AT WORK AND PRODUCTIVITY: a literature review

Eliane Barboza da Silva²
Vinicius da Silva Belo³
Magno Martins Cardoso⁴

RESUMO

Este artigo analisa a relação entre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e produtividade por meio de uma revisão integrativa da literatura. Foram analisados 14 estudos publicados entre 2012 e 2024 nas bases Scielo, Google acadêmico e mecanismo de pesquisa do Google. O objetivo foi identificar como modelos teóricos e práticas de gestão conectam o bem-estar ao desempenho organizacional. Os resultados indicam que, embora a QVT seja amplamente difundida como estratégia de competitividade, há uma carência de mensuração financeira direta de seus impactos. A análise dos dados secundários do DataSenado (2024) confrontada com a teoria de Maslow revela que déficits nas necessidades básicas (salário) ainda são os maiores entraves para a produtividade no cenário brasileiro. Conclui-se que a QVT deve evoluir de benefício para estratégia de gestão, sendo a autonomia e o reconhecimento fatores cruciais para o desempenho.

Palavras-chave: qualidade de vida no trabalho; produtividade; revisão integrativa; gestão de pessoas.

¹Pesquisa apresentada ao Instituto Federal do Amapá com requisito de aprovação acadêmica.

²Acadêmica do Curso Superior de Tecnologia de Gestão em Recursos humanos. Email: elianesilva19@gmail.com

³Acadêmico do Curso Superior de Tecnologia de Gestão em Recursos humanos. Email: viniciussb594@gmail.com

⁴Orientador Professor de Administração, mestre em desenvolvimento regional. Email: magno.cardoso@ifap.edu.br

ABSTRACT

This article analyzes the relationship between Quality of Work Life (QWL) and productivity through an integrative literature review. Fourteen studies published between 2012 and 2024 in the Scielo, Google Scholar, and Google search engine databases were analyzed. The objective was to identify how theoretical models and management practices connect well-being to organizational performance. The results indicate that, although QWL is widely disseminated as a competitiveness strategy, there is a lack of direct financial measurement of its impacts. The analysis of secondary data from DataSenado (2024), compared with Maslow's theory, reveals that deficits in basic needs (salary) are still the biggest obstacles to productivity in the Brazilian context. It is concluded that QWL should evolve from a benefit to a management strategy, with autonomy and recognition being crucial factors for performance.

Keywords: quality of working life; productivity; integrative review; people management.

Data de apresentação: 17/11/2025.

1 INTRODUÇÃO

No contexto organizacional contemporâneo, marcado por transformações impulsionadas pela globalização e novas dinâmicas laborais, a valorização do capital humano tornou-se essencial para a competitividade empresarial. As organizações reconhecem cada vez mais que o bem-estar dos colaboradores transcende a esfera ética, configurando-se como uma estratégia indispensável para o sucesso do negócio. Nesse cenário, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) emerge como um conceito central, integrando dimensões físicas, psicológicas e sociais que influenciam diretamente a motivação, o engajamento e a eficiência dos trabalhadores.

Apesar da ampla difusão do tema, há uma carência de estudos que relacionem QVT e produtividade em modelos aplicados especificamente ao contexto brasileiro, o que justifica esta revisão. A literatura aponta divergências quanto à efetividade das ações isoladas de bem-estar, exigindo uma análise que confronte as teorias clássicas com os dados da realidade nacional para compreender como, de fato, o investimento em qualidade de vida se converte em resultados organizacionais.

Deste modo, o objetivo deste artigo é analisar a relação entre Qualidade de Vida no Trabalho e produtividade organizacional, por meio de uma revisão integrativa da literatura. A pesquisa busca explorar os principais conceitos e modelos teóricos que conectam esses dois elementos, oferecendo uma base sólida para que gestores e profissionais de Recursos Humanos compreendam como o bem-estar pode impulsionar resultados. Especificamente, o estudo visa investigar os modelos de Walton e Hackman & Oldham, comparando seus enfoques, além de examinar dados secundários que ilustram os desafios da QVT no Brasil.

2 METODOLOGIA

A presente pesquisa configura-se como uma Revisão Integrativa da Literatura, com caráter qualitativo e exploratório. Esse método possibilita a síntese de diversos estudos já publicados, permitindo a elaboração de conclusões gerais sobre o tema ao confrontar diferentes perspectivas teóricas e evidências contextuais.

Para a execução da revisão, seguiram-se as seguintes etapas metodológicas:

a) Fontes e Coleta de Dados: A busca bibliográfica foi conduzida nas bases de dados Google Acadêmico e SciELO (Scientific Electronic Library Online). Adicionalmente, realizaram-se consultas diretas em portais de periódicos especializados em Administração e Gestão de Pessoas, além de buscas exploratórias no motor de busca Google para identificar documentos oficiais, relatórios técnicos e dados secundários provenientes de institutos de pesquisa.

b) Critérios de Seleção: Foram incluídos materiais publicados entre 2012 e 2024, escritos em português. Priorizaram-se artigos na íntegra, obras clássicas de referência (para embasamento teórico) e relatórios recentes que tratam diretamente da relação entre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e desempenho organizacional. Excluíram-se trabalhos sem aderência clara ao tema ou que não apresentassem rigor científico adequado.

c) Palavras-chave: A recuperação dos estudos foi realizada por meio dos descritores e suas combinações: “Qualidade de Vida no Trabalho”, “QVT”, “produtividade”, “gestão de pessoas” e “bem-estar corporativo”.

d) Tratamento e Análise dos Dados: A análise desenvolveu-se em duas linhas principais. A primeira compreendeu a sistematização teórica dos modelos de Maslow, Walton e Hackman & Oldham. A segunda consistiu na análise documental de dados secundários obtidos do relatório do Instituto de Pesquisa DataSenado (2024), identificados por meio das buscas gerais. Destaca-se que a utilização desses dados numéricos tem finalidade ilustrativa, servindo para contextualizar a realidade brasileira, sem conferir ao estudo natureza quantitativa inferencial, mantendo-o como uma revisão teórica sustentada por evidências secundárias.

3 DESENVOLVIMENTO

Para abordar as temáticas propostas neste estudo, é essencial realizar uma revisão bibliográfica que fundamenta os conceitos relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), reconhecida como uma abordagem contemporânea que promove o bem-estar dos colaboradores e contribui diretamente para a produtividade e o sucesso organizacional.

3.1 Conceito e evolução histórica da (QVT)

O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) ganhou destaque na década de 1970, introduzido por Louis Davis em projetos sobre desenho de cargos (Chiavenato, 2014). A QVT transcende aspectos físicos como higiene e segurança, englobando o bem-estar psicológico e social dos colaboradores. Em contraste com o período das revoluções industriais, onde o trabalhador era visto como peça de um sistema produtivo, o avanço das ciências humanas consolidou a QVT como um fator estratégico, capaz de motivar colaboradores e gerar vantagem competitiva (Silva, 2023). A definição de Andrade, (2022) é ilustrada:

A qualidade de vida envolve aspectos intrínsecos (conteúdo) e extrínsecos (contexto) do cargo. Afeta atitudes pessoais e comportamentais relevantes para a produtividade individual e grupal, como: motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças [...], criatividade e vontade de inovar [...], e principalmente, agregar valor à organização. (Andrade, 2022, p. 52).

Segundo Andrade (2022), a qualidade de vida pode ser compreendida a partir de quatro dimensões fundamentais: a física, que corresponde à percepção da própria condição corporal; a psicológica, relacionada ao estado afetivo e cognitivo; a de relacionamento social, que envolve a percepção das interações e papéis sociais; e, por fim, a do ambiente, ligada à percepção sobre o meio em que se vive.

3.2 A Base Motivacional da QVT e a Hierarquia de Maslow

A compreensão da Qualidade de Vida no Trabalho passa necessariamente pelas teorias motivacionais que explicam o comportamento humano nas organizações. Dentre elas, a Teoria das Necessidades de Maslow (1943) permanece como uma referência fundamental, ao estipular que as necessidades humanas seguem uma hierarquia de preponderância. Para a gestão de QVT, este modelo indica que as necessidades básicas — fisiológicas (salário, intervalos, conforto físico) e de segurança (estabilidade, benefícios) — constituem a base indispensável para qualquer política de bem-estar.

Embora amplamente difundida, a teoria de Maslow não está isenta de críticas. Estudos posteriores, como os de Wahba e Bridwell (1976), apontam limitações empíricas e questionam a rigidez da escalada hierárquica. No entanto, o modelo mantém sua utilidade prática para diagnosticar a "saúde" organizacional: autores contemporâneos concordam que é ineficaz investir em programas de autorrealização (topo da pirâmide) se a organização falha em prover condições básicas de subsistência e segurança psicológica. Portanto, a QVT só atua efetivamente como alavanca de produtividade quando as carências da base da pirâmide estão sanadas, permitindo que o colaborador busque motivação nos níveis de estima e realização profissional.



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003).

3.3 Modelos Clássicos de QVT

Conforme Chiavenato (2014), a QVT é influenciada pela interação entre características individuais e fatores organizacionais. Ambientes de baixa qualidade geram insatisfação e menor produtividade, enquanto ambientes de alta qualidade promovem confiança e engajamento. Os modelos de Walton, e Hackman e Oldham são considerados os mais relevantes para compreender essas dinâmicas.

3.3.1 Modelo de Walton

A estrutura clássica para a análise da Qualidade de Vida no Trabalho, proposta por Walton, define o conceito a partir de oito dimensões essenciais. Conforme descrito por Chiavenato (2014), esses fatores estão detalhados no quadro 1.

| Dimensões | Descrição |
|---|---|
| 1. Compensação justa e adequada: | Renda (salário) adequada ao trabalho; Equidade interna (compatibilidade interna); Equidade externa (compatibilidade externa); |
| 2. Condições de segurança e saúde no trabalho: | Jornada de trabalho; Ambiente físico (seguro e saudável); |
| 3. Utilização e desenvolvimento de capacidades: | Autonomia; Significado da tarefa; Identidade da tarefa; Variedade de habilidades; Retroação e retroinformação; |
| 4. Oportunidades de crescimento contínuo e segurança: | Possibilidade de carreira; Crescimento profissional; Segurança do emprego; |
| 5. Integração social na organização: | Igualdade de oportunidades; Relacionamentos interpessoais e grupais; Senso comunitário; |
| 6. Constitucionalismo: | Respeito às leis e aos direitos trabalhistas; Privacidade pessoal; Liberdade de expressão; Normas e rotinas claras da organização; |
| 7. Trabalho e espaço total de vida: | Papel balanceado do trabalho na vida pessoal; |
| 8. Relevância social da vida no trabalho: | Imagem da empresa; Responsabilidade social pelos produtos/serviços; Responsabilidade social pelos empregados; |

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Walton (1973) e Chiavenato (2014).

3.3.2 Modelo de Hackman e Oldham

Segundo a abordagem de Hackman e Oldham sobre o desenho de cargos, as dimensões da função são cruciais para a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), pois elas influenciam diretamente a percepção do colaborador. Conforme o quadro 2 abaixo:

| Dimensões | Descrição |
|-------------------------------|---|
| Variedade de habilidades | O cargo deve requerer várias e diferentes habilidades, conhecimentos e competências da pessoa. |
| Identidade da tarefa | O trabalho deve ser realizado do início até o fim, permitindo ao trabalhador perceber o resultado palpável. |
| Significado da tarefa | Clareza de como o trabalho produz consequências e impactos sobre o trabalho dos outros. |
| Autonomia | Responsabilidade pessoal para planejar e executar as tarefas, com independência. |
| Retroação do próprio trabalho | A tarefa deve proporcionar retorno imediato para autoavaliação do desempenho. |
| Retroação extrínseca | Retorno oferecido pelos superiores ou clientes sobre o desempenho. |

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Chiavenato (2014).

A análise conjunta destes modelos permite uma compreensão mais robusta sobre como o desenho do trabalho afeta a produtividade. Enquanto Walton enfatiza dimensões sistêmicas (equidade, constitucionalismo), Hackman & Oldham focam na engenharia da tarefa (significado, identidade). Ambos convergem ao afirmar que a autonomia e o feedback são gatilhos essenciais para elevar o desempenho, refutando a ideia de que ações isoladas de bem-estar garantem alta performance.

3.4 Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas é o pilar organizacional que conecta o bem-estar dos colaboradores aos objetivos estratégicos da empresa. A evolução histórica da área de Recursos Humanos (RH) demonstra uma transição de funções puramente administrativas, focadas no cumprimento de decisões patronais, para um papel estratégico indispensável à competitividade. Conforme destacam Souza; Silva e Souza (2021), o RH moderno é responsável por valorizar o colaborador como parte essencial do patrimônio organizacional,

gerenciando processos-chave como seleção e desenvolvimento, e fomentando um ambiente que incentiva a permanência de talentos.

Essa visão estratégica é sistematizada por Chiavenato (2014), que define a Gestão de Pessoas (GP) como a área que auxilia os administradores a cumprirem suas funções de planejamento, organização, direção e controle por meio de suas equipes. O autor estrutura a GP em um sistema de seis processos básicos: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar. Notavelmente, o processo de manter, que visa garantir um bom ambiente e qualidade de vida, conecta-se diretamente ao propósito da QVT, reforçando o papel do RH como seu principal facilitador.

No contexto brasileiro, a QVT consolidou-se como um tema central nas discussões sobre gestão. Ribeiro e Santana (2015) enfatizam que o RH desempenha um papel crucial ao diagnosticar as necessidades individuais dos colaboradores e promover ferramentas de gestão que tornem o ambiente de trabalho mais satisfatório. Segundo os autores, a implementação de programas eficazes de QVT depende da consciência da liderança e do RH sobre a importância do bem-estar, permitindo a criação de ações preventivas contra o desgaste físico e emocional dos profissionais.

A literatura evidencia uma trajetória clara: a evolução do RH para uma função estratégica (Souza; Silva; Souza, 2021), a estruturação de seus processos (Chiavenato, 2014) e sua aplicação consciente no cenário nacional (Ribeiro; Santana, 2015) são elementos indissociáveis. A Gestão de Pessoas, ao integrar a Qualidade de Vida no Trabalho em suas práticas, não apenas promove o bem-estar, mas se consolida como um agente fundamental para a produtividade e a sustentabilidade do negócio.

3.5 Fatores que influenciam a Produtividade Organizacional

A produtividade organizacional é um fenômeno complexo, influenciado por um conjunto de fatores estruturais, tecnológicos e, de forma predominante, humanos e sociais. A valorização do capital humano surge, portanto, como pilar para a construção de ambientes produtivos e sustentáveis. Do ponto de vista das pessoas, é fundamental garantir condições básicas de segurança, saúde e bem-estar no ambiente de trabalho, uma vez que, como aponta Chiavenato (2014), esses elementos impactam diretamente o desempenho e o engajamento.

Essa perspectiva é aprofundada por Limongi-França (2004), que entende a qualidade de vida no trabalho como um construto integral, envolvendo dimensões biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais que visam o equilíbrio e o desenvolvimento completo do ser humano. Sob essa ótica, o bem-estar transcende a mera ausência de doenças, abrangendo a promoção de condições que favoreçam a realização pessoal e profissional, o que, por sua vez, reflete diretamente na satisfação e na produtividade.

Nesse contexto, a motivação emerge como um dos principais catalisadores psicológicos. Conforme defendem (Oliveira; Sousa, 2021), é fundamental que o colaborador perceba sua relevância na organização para se sentir satisfeito e motivado. O catalisador para essa motivação é, em grande parte, o clima organizacional. Segundo Guimarães, Silva e Monteiro (2023), o estudo do clima é uma ferramenta estratégica que permite avaliar continuamente os fatores que interferem no ambiente, pois um clima de trabalho saudável, onde os colaboradores se sentem valorizados, potencializa o engajamento.

O papel do gestor, portanto, torna-se crucial, pois é ele quem identifica as qualidades individuais e promove oportunidades para que os colaboradores demonstrem seu valor, evitando situações que possam levar à desatenção ou a erros (Oliveira; Sousa, 2021). Em última análise, a aplicação de práticas de QVT que considerem todos esses aspectos biopsicossociais, como afirma Teixeira (2019), não apenas incentiva a motivação, mas contribui de forma concreta para a melhoria dos processos, o aumento da lucratividade e a redução de custos organizacionais.

3.6 Estratégias de Gestão para a Promoção da QVT

As organizações têm buscado implementar ações que visam melhorias para as pessoas como um ser completo, pois já perceberam que os colaboradores não buscam apenas retornos financeiros e sim um ambiente digno de trabalho.

Segundo Chiavenato (2014), às recompensas proporcionadas pela organização impactam diretamente a satisfação dos stakeholders, que se engajam na medida em que percebem retornos sobre seus investimentos. Devido às características sistêmicas da organização, é possível integrar os recursos dos diversos stakeholders, gerando resultados ampliados por meio da sinergia. Esses resultados permitem retribuir de forma mais significativa as contribuições realizadas, garantindo a sustentabilidade do negócio e benefícios mútuos para todos os envolvidos.

Para ter uma boa qualidade de vida no trabalho, a remuneração é de extrema importância, para se obter êxito nessa ação. Com isso o trabalhador está disposto a trabalhar, se dedicar mais, ir atrás do objetivo da organização. Quantas mais vantagens para o trabalhador maior o engajamento e os resultados serão satisfatório. (Oliveira; Sousa, 2021, p. 35).

Segundo Silva (2023), a valorização do capital humano constitui um elemento essencial para o crescimento das organizações, uma vez que a produtividade está relacionada ao nível de motivação dos colaboradores. Compreender os fatores que promovem a satisfação da realização pessoal e o desenvolvimento profissional é fundamental para utilizá-los como instrumentos estratégicos.

Conforme Ferreira et al. (2019), a implementação de um programa de Qualidade de Vida no Trabalho traz benefícios tanto para a organização quanto para seus colaboradores, especialmente em um mercado altamente competitivo. Para garantir a sustentabilidade da organização, é fundamental priorizar não apenas os lucros, mas também a qualidade de vida dos colaboradores, uma vez que a satisfação destes influencia diretamente o desempenho organizacional.

Para o sucesso das estratégias de QVT, é essencial adotar práticas adaptadas às especificidades organizacionais, promovendo ambientes saudáveis e produtivos. De acordo com Laboragov (2023), as principais práticas incluem: considerar a cultura organizacional para evitar soluções genéricas e alinhar iniciativas às experiências dos colaboradores; realizar diagnóstico abrangente sobre infraestrutura, carga de trabalho, comunicação e relações interpessoais, posicionando os trabalhadores como protagonistas; estabelecer princípios normativos claros baseados no diagnóstico para garantir continuidade; definir indicadores para monitorar impacto e eficácia; identificar e intervir nas causas de bem-estar e mal-estar com soluções direcionadas; evitar ações superficiais, como "ofurô corporativo", priorizando iniciativas consistentes; selecionar programas integrados, como manejo de estresse, mentoria e suporte psicológico, complementados por abordagens holísticas; criar equipes multidisciplinares para coordenar ações entre RH, saúde e outras áreas; fortalecer a gestão participativa para elevar engajamento e compromisso; e construir redes de compartilhamento de experiências para o aprendizado interorganizacional e superação de desafios.

3.7 Relação entre Qualidade de Vida no Trabalho e Produtividade Organizacional

A qualidade de vida, em termos gerais, vai além da simples ausência de doenças. Segundo a Organização Mundial da Saúde, ela reflete “a percepção do indivíduo sobre sua

posição na vida, considerando a cultura, os valores e suas expectativas, objetivos e preocupações” (Brasil, 2013). A qualidade de vida no trabalho está diretamente relacionada ao bem estar dos colaboradores dentro da organização em que estão inseridos. Embora algumas empresas reconheçam a relevância desse aspecto, outras ainda relutam em valorizar seus colaboradores, tratando-os como peças facilmente substituíveis e desconsiderando os benefícios que o investimento em QVT pode gerar.

Conforme Oliveira; Sousa (2021), a implementação da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem se tornado essencial para as empresas, especialmente diante do aumento de afastamentos e ações trabalhistas que geram custos elevados e comprometem a credibilidade organizacional. A QVT, antes vista como despesa, é agora reconhecida como uma iniciativa inovadora que promove o bem-estar dos colaboradores e benefícios para a organização. Essa prática resulta em maior motivação dos funcionários, redução da evasão, aumento da satisfação pessoal e familiar, além de uma melhoria significativa na produtividade.

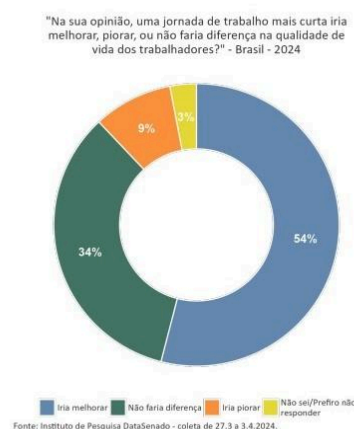
4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise da literatura, quando confrontada com dados contemporâneos do cenário brasileiro, revela que a relação entre QVT e produtividade não é linear, mas sim dependente da satisfação de necessidades prévias. Os dados do Instituto de Pesquisa DataSenado (2024) oferecem um panorama empírico que valida as teorias motivacionais revisadas anteriormente.

4.1 A Hierarquia de Necessidades na Prática Brasileira

Ao investigar a percepção dos trabalhadores sobre a redução da jornada de trabalho como fator de qualidade de vida, observa-se uma tendência positiva. Conforme a Figura 1, a maioria dos respondentes acredita que essa medida trará benefícios diretos.

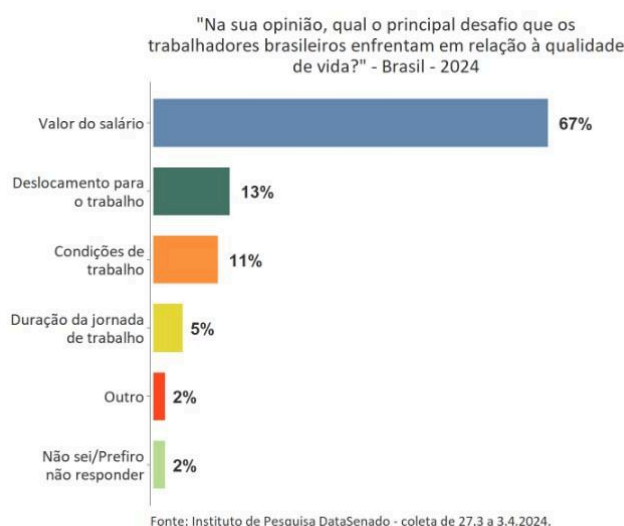
Figura 1 – Percepção do impacto da jornada reduzida sobre a QVT.



Fonte: Instituto de Pesquisa DataSenado (2024).

Embora 54% dos entrevistados visualizem uma melhora na qualidade de vida com a redução da jornada, a efetividade dessa medida como alavanca de produtividade encontra uma barreira estrutural evidenciada na **Figura 2**. Ao serem questionados sobre o principal desafio enfrentado, a questão financeira sobrepõe-se drasticamente a outros fatores.

Figura 2 – Principais desafios à Qualidade de Vida no Trabalho.



Fonte: Instituto de Pesquisa DataSenado (2024).

O dado de que 67% dos trabalhadores apontam o "Valor do Salário" como principal desafio corrobora empiricamente a Teoria de Maslow. Há um déficit crítico na base da pirâmide (necessidades fisiológicas e de segurança). Sob a ótica gerencial, isso indica que estratégias sofisticadas de QVT — como programas de horários flexíveis (níveis superiores da pirâmide) — tendem a ter impacto nulo na produtividade se a remuneração não for percebida como justa, conforme preconizado também no modelo de Walton (compensação justa e adequada).

4.2 O Ciclo Virtuoso: QVT e Produtividade

Superadas as barreiras das necessidades básicas, a literatura indica que a QVT atua como um catalisador de desempenho. O diagrama apresentado na **Figura 3** sintetiza a

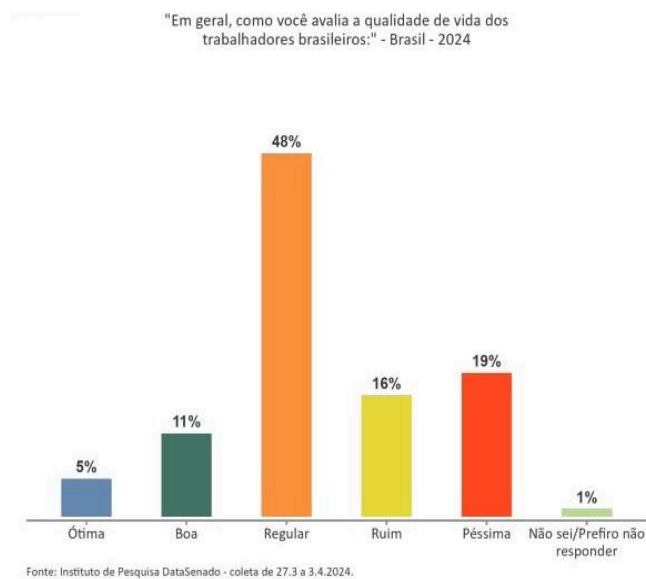
mecânica desse processo, demonstrando que o bem-estar não é um fim em si mesmo, mas um insumo para a eficiência operacional.

Figura 3 – Relação sistêmica entre QVT e Produtividade.



A figura ilustra que a QVT gera "Maior Coordenação" e "Maior Motivação", vetores que desembocam na produtividade. No entanto, devido aos entraves salariais supracitados, a avaliação geral da QVT no Brasil ainda patina, como demonstra a **Figura 4**.

Figura 4 – Avaliação da Qualidade de Vida dos trabalhadores brasileiros.



Fonte: Instituto de Pesquisa DataSenado (2024).

O fato de 48% avaliarem a QVT como apenas "Regular" e 35% como "Ruim" ou "Péssima" (somatório) sugere que as organizações brasileiras ainda falham na aplicação dos modelos Walton e Hackman & Oldham. A falta de autonomia e o não atendimento das necessidades básicas impedem que o ciclo virtuoso da produtividade (Figura 3) se concretize plenamente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente revisão integrativa cumpriu o objetivo de analisar a relação entre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e produtividade, evidenciando que esta conexão não é linear, mas sistêmica. A confrontação entre os modelos teóricos clássicos e os dados contemporâneos do DataSenado (2024) permitiu identificar que o maior entrave para a produtividade brasileira reside na base da pirâmide motivacional: a insatisfação salarial.

Ficou demonstrado que, embora as teorias de Walton e Hackman & Oldham destaquem a autonomia e o significado da tarefa como motores do desempenho, essas dimensões superiores só geram impacto real quando as necessidades fisiológicas e de segurança estão atendidas. O diagnóstico revelou que políticas de QVT focadas apenas em "clima organizacional" ou benefícios superficiais tornam-se ineficazes em cenários onde a remuneração é percebida como insuficiente.

Para a Gestão de Pessoas, o estudo traz uma implicação prática decisiva: a QVT deve deixar de ser tratada como um pacote de benefícios assistenciais para se tornar uma estratégia de negócio. O RH deve atuar no desenho de cargos que ofereçam não apenas conforto, mas autonomia decisória e feedback constante, pois são estas as variáveis que transformam a satisfação em output produtivo.

Como limitação do estudo, destaca-se a carência de pesquisas nacionais que mensuram o impacto financeiro direto dessas iniciativas. Sugere-se, portanto, para pesquisas futuras, a realização de estudos de campo quantitativos que mensuram o Retorno Sobre o Investimento (ROI) das políticas de bem-estar. Essa comprovação matemática é o passo necessário para validar, de forma definitiva, que colaboradores satisfeitos geram maior rentabilidade e sustentabilidade econômica para as organizações.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Everton Fernando. Programas e ações em qualidade de vida no trabalho. **Interfacehs**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 64-79, 2013. Disponível em: https://www3.sp.senac.br/hotsites/blogs/interfacehs/wp-content/uploads/2013/08/4_ARTIGO_vol6n1.pdf. Acesso em: 7 out. 2025.
- ANDRADE, Cintia. **Noções de gestão de pessoas no serviço público**. Recife: Escola de Governo e Aperfeiçoamento de Pernambuco, 2022. Disponível em: https://www.egape.pe.gov.br/images/media/1665420105_Apostila%20Nocoes%20de%20Gestao%20de%20pessoas%20no%20servico%20publico.pdf. Acesso em: 6 out. 2025.
- BRASIL. Ministério dos Transportes. **A hierarquia de necessidades de Maslow**. Disponível em: <https://www.gov.br/transportes/pt-br/assuntos/portal-da-estrategia/artigos-gestao-estrategica/a-hierarquia-de-necessidades-de-maslow>. Acesso em: 25 out. 2025.
- BRASIL. Ministério da Saúde. **Qualidade de vida em 5 passos**. Brasília, DF, 2013. Disponível em: https://bvsmis.saude.gov.br/bvs/dicas/260_qualidade_de_vida.html. Acesso em: 14 set. 2025.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.
- FERREIRA, G. S. et al. A influência da qualidade de vida no trabalho para o aumento do desempenho organizacional. **UniSalesiano**, Araçatuba, 2019. Disponível em: <https://unisalesiano.com.br/aracatuba/wp-content/uploads/2019/08/Artigo-A-influ%C3%Aancia-da-Qualidade-de-Vida-no-Trabalho-para-o-aumento-do-desempenho-organizacional-Prontodoc.pdf>. Acesso em: 7 out. 2025.
- GUIMARÃES, Camille Yasmim Silva; SILVA, Rainara Brandão; MONTEIRO, Walmir. Influência do clima organizacional no desempenho dos colaboradores. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Comunicação – REASE**, São Paulo, v. 9, n. 5, p. 1099-1116, 2023. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/9678/383>. Acesso em: 7 out. 2025.
- INSTITUTO DE PESQUISA DATASENADO. **Pesquisa sobre o trabalho no Brasil – 2024**. Brasília, DF: Senado Federal, 2024. Disponível em: https://www.senado.leg.br/institucional/datasetenado/relatorio_online/pesquisa_trabalho/2024/interativo.html. Acesso em: 13 out. 2025.
- LABORAGOV. **Qualidade de vida no trabalho (QVT)**. Brasília, DF, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov/curadoria-tematica/qualidade-de-vida-no-trabalho-qvt>. Acesso em: 9 out. 2025.

LIMA, Jeferson José de; SANTOS JUNIOR, Guataçara dos; XAVIER, Antonio Augusto de Paula. Análise de dependência da QVT sobre produtividade: estudo em operadores de caixa de uma praça de pedágio. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 31., 2011, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ABEPRO, 2011.

Disponível em:

<http://anteriores.aprepro.org.br/conbrepro/2011/anais/artigos/Ergonomia%20e%20seguranca%20do%20trabalho/Psicologia%20do%20trabalho/A743.pdf>. Acesso em: 13 out. 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.

MELO, Maria Pena Alves et al. Ações organizacionais para a promoção da qualidade de vida no trabalho. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, Curitiba, v. 21, n. 8, p. 7965-7978, ago. 2023. Disponível em:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2023/08/qualidade-vida-trabalho.html>. Acesso em: 7 out. 2025.

OLIVEIRA, G. S.; SOUSA, H. M. Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam a produtividade nas organizações. **Campo do Saber**, Campina Grande, v. 7, n. 34, p. 30-38, 2021. Disponível em: <https://periodicos.iesp.edu.br/campodosaber/article/view/230/197>.

Acesso em: 7 out. 2025.

REDE E-TEC. **Psicologia**. Disponível em:

https://redeotec.mec.gov.br/images/stories/pdf/eixo_gest_neg/psicologia/061112_psic_a12.pdf. Acesso em: 21 out. 2025.

RIBEIRO, Larissa Alves; SANTANA, Lídia Chagas de. Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional. **Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu**, Salvador, v. 2, n. 2, p. 75-96, jun. 2015. Disponível em:

https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/06_QUALIDADE_VIDA_TRABALHO.pdf.

Acesso em: 7 out. 2025.

SILVA, Thaís Gonçalves da. A importância da qualidade de vida no trabalho (QVT) dentro das organizações. **Revista Científica Semana Acadêmica**, Fortaleza, v. 11, n. 232, 2023.

Disponível em:

https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/100_a_importancia_da_qvt_nas_organizacoes_0_0.pdf. Acesso em: 7 out. 2025.

SOUZA, Anylsk Gleycy Nascimento; SILVA, Rafaela Camila Domingos da; SOUZA, Venina Luciene Esteves de. **A importância dos recursos humanos nas organizações**. 2021. 24 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão de Recursos Humanos) – Centro Universitário Brasileiro, Recife, 2021. Disponível em:

<https://www.grupounibra.com/repositorio/RHUMN/2021/a-importancia-dos-recursos-humano-s-nas-organizacoes8.pdf>. Acesso em: 6 out. 2025.

TEIXEIRA, Laura Pontes. **A qualidade de vida no trabalho**: o caso de uma indústria de cosméticos no estado de Minas Gerais. 2019. 45 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Ouro Preto, João Monlevade, 2019. Disponível em:

https://www.monografias.ufop.br/bitstream/35400000/1981/6/MONOGRRAFIA_QualidadeVidaTrabalho.pdf. Acesso em: 4 out. 2025.

WAHBA, Mahmoud A.; BRIDWELL, Lawrence G. Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 15, n. 2, p. 212–240, abr. 1976. Disponível em: <https://larrybridwell.com/Maslo.pdf>. Acesso em: 06 dez. 2025. DOI: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90038-6](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90038-6).

WALTON, Richard E. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.