OPEN JOURNAL SYSTEMS
ISSN: 2965-3215

Rev. Univer. Bras., v.3, n.1. 083-106 (2025)

Revista Universitária Brasileira

*Nóbrega et al*

RUB

# Gestão de pessoas para o sucesso organizacional: qualidade de vida no trabalho como direito fundamental

Laís Souza da Nóbrega[1], Diogo do Nascimento[1], Gislayne Silva de Araújo[1], Emanuel Lima Xavier[2], Rafael Chagas Lins[2], Horison Lopes de Oliveira[2], Jefferson da Silva Santos[2], Jorge Gomes da Silva Sobrinho[2], Kássia Roberta Rodrigues de Souza[2], Marcela Araujo de Freitas Brito[2], Paula Rios Pinto da Silva Rego[2], Paulo Icaro de Sales Freitas[2], Ana Cláudia Souza Lins[2], Andrezza Paula Silva Lima[2], Bruna Araújo Aleixo[2], Diego Harlen Ramos de Melo[2], Urbano Cabral da Nobrega Neto[2], Renata Maia Pimentel[3]*, Roberta Queiroz Miranda[3]

[1]*Graduação em Administração, Centro Universitário Brasileiro, Brasil*
[2]*Professor do Centro Universitário Brasileiro, Brasil*
[3]*Mestra em Tecnologia Ambiental pelo Instituto de Tecnologia de Pernambuco, Brasil.* (*Autor correspondente*:* renata.pimtentel@grupounibra.com)

*Histórico do Artigo*: Submetido em: 05/09/2024 – Revisado em: 02/01/2025 – Aceito em: 12/01/2025

**R E S U M O**

No contexto empresarial atual, a administração passou por uma transformação marcante. Tendências emergentes exigem mudanças imediatas para evitar estagnação e fracasso. O clima organizacional afeta diretamente a motivação e o desempenho dos colaboradores, influenciando a produtividade global das empresas. A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tornou-se crucial para o sucesso organizacional, reconhecida tanto pelo ambiente de trabalho quanto pelo mercado consumidor. Investir em QVT não apenas melhora o bem-estar no trabalho, mas também otimiza o desempenho organizacional e fortalece a competitividade no mercado. Neste sentido, o presente estudo realizou uma revisão bibliográfica, quando analisou trinta e quatro artigos publicados entre 2019 e 2023 que tratam de QVT como ferramenta de gestão organizacional. Os resultados apontam que a QVT permite impulsionar o clima organizacional, motivação dos colaboradores. Consequentemente, o presente estudo reitera a contínua validade da QVT para garantir o sucesso de organizações em tempos contemporâneos ou durante crises – como a pandemia da COVID-19.

**Palavras-Chaves**: Gestão de pessoas. Qualidade de vida no trabalho. Clima organizacional. Motivação. Revisão bibliográfica.

# People management for organizational success: quality of life at work as a fundamental right

**A B S T R A C T**

In the current business context, management has undergone a remarkable transformation. Emerging trends require immediate changes to avoid stagnation and failure. The organizational climate directly affects employee motivation and performance, influencing the overall productivity of companies. Quality of Work Life (QWL) has become crucial for organizational success, recognized by both the workplace and the consumer market. Investing in QWL not only improves well-being at work but also optimizes organizational performance and strengthens competitiveness in the market. In this sense, this study carried out a literature review, analyzing thirty-four articles published between 2019 and 2023 that deal with QWL as an organizational management tool. The results indicate that QWL can boost the organizational climate and employee motivation. Consequently, this study reiterates the continued validity of QWL to ensure the success of organizations in contemporary times or during crises – such as the COVID-19 pandemic.

**Keywords:** People management. Quality of life at work. Organizational climate. Motivation. Bibliographic review.

## 1. Introdução



Direitos do Autor. A Revista Universitária Brasileira utiliza a licença *Creative Commons* (CC BY 4.0)

No âmbito dos negócios, o campo da administração passou por uma metamorfose significativa e potente. As tendências emergentes exercem pressão para ações e mudanças imediatas. As empresas que desconsideram estas tendências correm o risco de estagnação e de fracasso no progresso, impedindo o seu curso natural em direção ao crescimento e ao avanço organizacional (SILVA; CALAIS; SANTOS, 2021).

No local de trabalho, o clima organizacional tem o poder de afetar a motivação, a satisfação no trabalho e o desempenho dos colaboradores, o que passa a regular a produtividade global dos colaboradores e da empresa. Ao adquirir uma compreensão mais profunda do clima organizacional, é possível melhorar a qualidade de vida das pessoas no trabalho, otimizar o desempenho organizacional e obter clareza sobre as conexões entre esse clima e outras variáveis que regem o comportamento organizacional (OLIVEIRA et al., 2021).

Na contemporaneidade, o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tornou-se um aspecto essencial do triunfo organizacional. Isso porque tanto o ambiente de trabalho quanto o mercado consumidor reconhecem cada vez mais a importância desse conceito (OLIVEIRA; SOUSA, 2019).

Olhando através desta lente, procuram-se especialistas que possam se adaptar às exigências do mundo de trabalho atual e ao seu mercado altamente competitivo. Consequentemente, a QVT torna-se cada vez mais vital como fator inerente ao processo competitivo. Entrelaça-se com o bem-estar da instituição, sublinhando o papel crucial do gestor de recursos humanos como figura central neste processo (CAMARGO et al., 2021).

QVT é um o conjunto de decisões distintas e personalizadas que promovem a autoestima positiva, o senso de equilíbrio, práticas saudáveis e a preparação para um bom desempenho em um ambiente de trabalho saudável (OLIVEIRA et al., 2021).

Existe uma correlação direta entre o nível de satisfação e a QVT, bem como um impacto positivo no clima organizacional geral. Além disso, é importante notar que a satisfação no trabalho é um componente crucial da estabilidade no emprego (MARCONDES; DE LAAT, 2021).

Ninguém trabalha sem a expectativa de um retorno proporcional ao seu investimento de esforço, dedicação, vitalidade e habilidade. É universalmente reconhecido que todo trabalho deve ser remunerado, semelhante a uma troca mútua de serviços. Eu trabalho e você me paga e vice-versa (CHIAVENATO, 2014).

A realização de uma empresa depende fortemente da motivação de seus colaboradores. Quando há um maior nível de contentamento dentro da empresa, há maiores chances de sucesso. Em outras palavras, ter funcionários felizes e motivados leva a uma organização de sucesso (CAVALCANTI et al., 2020).

Quanto ao papel do gestor, ele deve identificar oportunidades, traçar estratégias de trabalho diário, colaborar com outras pessoas, atuar como fonte e conexão de informações e conhecimento, supervisionar projetos, auxiliar os funcionários em seus planos de carreira, resolver conflitos e questões, e contribuir para a saúde geral e a inteligência da organização (ALMEIDA; SCHELSKE; ROVER, 2019).

Torna-se evidente a importância da comunicação interna como ferramenta de informação e motivação dos colaboradores. Eles enfatizam que os funcionários que estão satisfeitos com a organização em que trabalham tendem a assumir mais responsabilidade no desempenho de suas responsabilidades (FRANÇA; LEITE, 2007).

Para liderar com eficácia, é preciso priorizar o companheirismo em detrimento da gestão e reconhecer que eles são falíveis. É importante reconhecer que a hierarquia entre líder e seguidor diminuiu para alcançar resultados bem-sucedidos. Com isso, se torna importante que a empresa invista em desenvolver líderes para gerenciar uma equipe de planejamento na organização, fazendo com que eles atinjam as metas da empresa, desenvolvendo iniciativas que produzam resultados rápidos e de longo prazo. Nessa sincronia, a QVT fica garantido e todos ganham nesse processo (SILVA; ANTÔNIO, 2020). Portanto, o objetivo desse estudo, é mapear discussões acadêmicas na área de Qualidade de Vida no trabalho.

## 2. Referencial teórico

## *2.1. Gestão de pessoas*

Ao longo dos anos, a visão gerencial do mundo dos negócios passou por múltiplas mudanças. Esta transformação começou com uma ênfase nos indivíduos e no seu papel integral dentro de uma empresa. Originalmente, a principal preocupação das pessoas era conseguir um emprego para sustentar a sua subsistência, e era necessária uma preparação básica para cumprir o seu papel dentro da organização. Com isso, tarefas poderiam ser concluídas e um salário poderia ser recebido (MOURA; PINHEIRO; SILVA, 2021).

Num cenário competitivo e em constante mudança, as organizações têm procurado novos modelos estruturais para promover a inovação, a agilidade e a adaptabilidade a fatores externos. No entanto, os métodos anteriores baseavam-se em modelos definidos por funções burocráticas dentro da organização, tomada de decisões centralizada e monopolizada e ênfase em regulamentos e protocolos. Esses modelos visavam padronizar o comportamento, otimizar o tempo e eliminar desperdícios – princípios que marcaram a industrialização clássica (ALVES; CORREIA, 2019).

O foco em tarefas e procedimentos operacionais resultou em uma priorização de eficiência. Para permitir escalas de produção mais massivas a um custo menor, foram criadas medidas de padronização. Infelizmente, esta abordagem levou à desumanização das pessoas, que foram tratadas como meros recursos em vez de indivíduos com competências, conhecimentos e capacidades intelectuais valiosos (OLIVEIRA; GOMIDE JÚNIOR; POLI, 2020).

Num mundo definido pelas suas constantes mudanças e desafios, o capital humano revela-se vital para uma renovação sustentada e uma vantagem competitiva. A consciência deste fator crítico estimulou a necessidade de investir nas pessoas, de nutrir os seus talentos e de lhes proporcionar as competências necessárias. Como resultado, os indivíduos tornaram-se um componente-chave nas organizações, servindo como seus principais ativos, contribuindo com inteligência para a excelência e o sucesso empresarial (SCHEFFER; SOARES, 2023).

Assim compreende que os funcionários necessitam de mais do que apenas um meio para ganhar a vida. Esta compreensão levou à constatação de que é necessária uma mudança no planeamento estratégico para acomodar esta necessidade de mudança (ROSSINI; BENDASSOLLI, 2019).

Chiavenato (2014) postula que as empresas que reconhecem a necessidade de ajustar a gestão de pessoas têm tentado criar métodos inovadores e originais. Nestes novos métodos, o comprometimento dos colaboradores desempenha um papel crucial, pois é necessário intensificar as suas habilidades e competências para efeitos de desenvolvimento e manutenção da produção.

Além disso, é fundamental que cada colaborador participe ativamente do processo de planejamento, com claro conhecimento dos objetivos e metas que devem ser alcançados. Na verdade, os colaboradores devem participar em todo o processo, desde o planeamento até a conclusão, e deve ser considerada parte integrante da estrutura da empresa (SILVA; CALAIS; SANTOS, 2021).

Em resposta às alterações nos critérios de planejamento estratégico, as empresas se esforçaram para construir métodos para inspirar e cultivar seu pessoal. Tal esforço examina como o ambiente organizacional pode influenciar o comportamento e a motivação dos seus colaboradores e como esse conhecimento pode ser aplicado na gestão. Consequentemente, é fundamental compreender o significado do trabalho e compreender de forma abrangente o conceito de Gestão de Pessoas (OLIVEIRA et al., 2021).

A gestão de recursos humanos tem maior prioridade em comparação com a gestão de recursos. As empresas que alcançaram o sucesso compreendem este fator crucial e confiam no seu pessoal como força motriz para produzir resultados positivos dentro da sua organização (CHIAVENATO, 2000).

Hampton (1983) postula que a principal responsabilidade de um gerente é executar com eficácia as tarefas atribuídas. No entanto, alcançar o sucesso neste aspecto requer o apoio dos subordinados do gestor. O desafio da gestão está em manter os colaboradores motivados para que estejam dispostos a trabalhar em

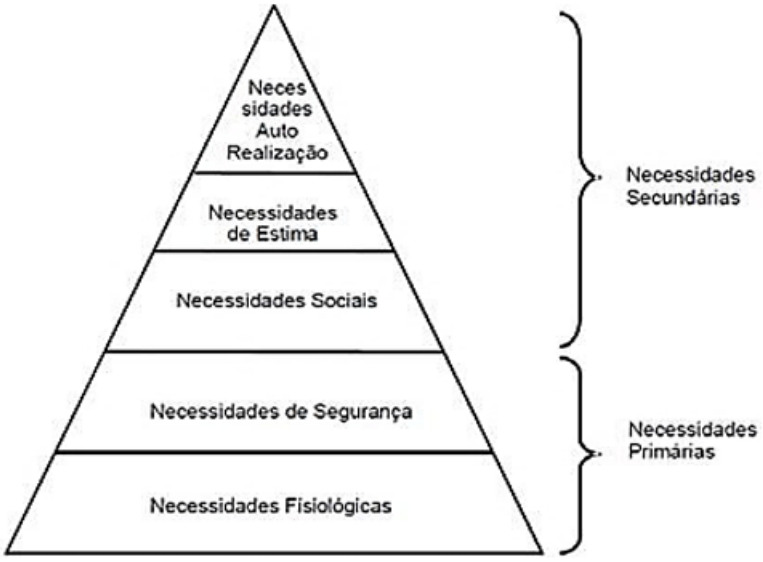
conjunto para a melhoria do desempenho institucional. Ao fazer isso, a instituição pode prestar melhores serviços aos seus usuários.

Assim, o processo de motivação necessita de um gestor para incentivar e facilitar o crescimento e progresso dos seus colaboradores, o que por sua vez exige um certo nível de assertividade e atenção às necessidades únicas de cada membro da organização. Em última análise, esta abordagem ajuda a promover um ambiente positivo que permite aos indivíduos atingirem os seus objetivos (CAVALCANTI et al., 2020).

Conforme afirma Chiavenato (2010), motivação é o desejo de despender quantidades significativas de energia em objetivos específicos dentro de uma organização. Esse impulso depende da capacidade de atender às necessidades individuais. Para que um colaborador tenha um bom desempenho, seus esforços devem estar alinhados aos objetivos traçados pela empresa e, para isso, suas necessidades pessoais também devem ser atendidas (CAVALCANTI et al., 2020; DA SILVA ROCHA et al., 2023).

Logo, Chiavenato (2011) afirma que Abraham Maslow, o criador desta teoria, organiza as necessidades humanas de um indivíduo em uma hierarquia de níveis baseados em importância e influência. Esta hierarquia de necessidades pode ser representada como uma pirâmide, com as necessidades mais básicas localizadas na base (fisiológicas) e as necessidades mais elevadas no topo (autorrealização). A Figura 1 foi elaborada para sintetizar esta proposta de Maslow.

**Figura 1** – Pirâmide de Maslow
Figure 1 – Maslow pyramid




**Fonte**: Chiavenato (2011)
Source: Chiavenato (2011)

Segundo Maslow (1954), o bem-estar de um indivíduo é diretamente proporcional ao nível de suas necessidades. As necessidades de nível mais baixo são as primeiras a tornar-se aparentes e, à medida que são satisfeitas, dão lugar ao surgimento de necessidades de nível superior, enquanto as necessidades anteriormente satisfeitas já não servem como motivadores. Para melhor entender, cada hierarquia, é possível visualizar no Quadro 1 a seguir.

**Quadro 1** – Descrição da hierarquia de necessidades da pirâmide de Maslow.
Table 1 – Description of the hierarchy of needs from Maslow's pyramid.

| NECESSIDADE | DESCRIÇÃO |
|---|---|

| | |
|---|---|
| Necessidades fisiológicas | São aquelas inerentes ao indivíduo e movidas pelo instinto. Essas necessidades incluem os requisitos básicos de alimentação, sono, descanso, abrigo e sexo. No contexto do trabalho, é importante proporcionar aos colaboradores intervalos de descanso adequados, condições de trabalho confortáveis e horários de trabalho razoáveis que permitam o adequado atendimento dessas necessidades. |
| Necessidade de segurança | Está no segundo nível da pirâmide das necessidades humanas. Este nível engloba o desejo de se sentir protegido de danos ou carências e de evitar situações perigosas. No local de trabalho, a satisfação desta necessidade traduz-se na garantia de condições de trabalho seguras, na disponibilização de remunerações e benefícios justos e na oferta de segurança no emprego. |
| Necessidades sociais | Surgem quando as necessidades fisiológicas e de segurança básicas são satisfeitas. Essas necessidades são caracterizadas pelo desejo de carinho, amor e aceitação dos companheiros. Num ambiente de trabalho, as necessidades sociais podem ser satisfeitas através de vários meios, tais como formar amizades com colegas e envolver-se em interações amigáveis com os clientes. |
| Necessidade de estima | Está intimamente ligado à autopercepção e avaliação. Esses requisitos incluem um sentimento de confiança em si mesmo, valorização do próprio valor e desejo de status e prestígio. No local de trabalho, a necessidade de estima manifesta-se sob a forma de responsabilidade pela obtenção de resultados, um sentimento de orgulho e reconhecimento pelas próprias realizações e oportunidades de progresso |
| Necessidade da autorrealização | Está no ápice da pirâmide das necessidades humanas. São essas necessidades que levam os indivíduos a excederem as suas capacidades atuais e a atingir o seu máximo potencial. No local de trabalho, a satisfação destas necessidades requer participação na tomada de decisões, diversidade e autonomia, bem como envolvimento em trabalho criativo e estimulante que apresente desafios. |

**Fonte**: Almeida, Schelske e Rover (2019).
Source: Almeida, Schelske e Rover (2019).

É fundamental destacar que uma meta ou propósito não garante que o indivíduo será motivado a alcançá-lo. As forças que impulsionam nessa direção podem ser intrínsecas, vindas de dentro, ou extrínsecas, impostas de fora. Quando a força motriz é interna, a motivação está presente. Por outro lado, quando o ímpeto é externo, apenas a ação ou o contentamento podem ser experimentados (ANDRADE; COUTINHO; JUNIOR, 2023).

A ocorrência de motivação depende da interação de fatores internos e externos. É crucial reconhecer a sua relação dentro do processo de produção, em oposição à sua influência individual, a fim de estabelecer uma vontade de agir. A combinação destes dois fatores resultará numa força de trabalho motivada, concentrada e inabalável, conduzindo, em última análise, ao cumprimento dos objetivos da organização (CUCONATO; SANTOS, 2023).

É evidente que a utilização da motivação como forma de melhorar o clima organizacional exige a presença de um líder que possua as competências necessárias para promover relacionamentos positivos com os colaboradores e compreender as suas necessidades, criando assim uma sensação de segurança e conforto no seu ambiente de trabalho (SOUZA; BACHTOLD, 2020).

Uma liderança eficaz garante que o processo de trabalho seja conduzido com uma visão clara dos objetivos, resultando no alcance bem-sucedido das metas empresariais e individuais (SILVA; ANTÔNIO, 2020). Logo, levando a um aumento na produtividade e alcançando os resultados desejados. Investir em capital intelectual é sinônimo de investir no crescimento de uma organização, o investimento e a gestão eficazes do capital humano são cruciais para uma utilização ótima (MARZZONI; PEREIRA, 2020).

### *2.2. Motivação da equipe para aumentar a produtividade organizacional*

Motivação é um termo amplamente discutido em diversos ambientes, inclusive nas organizações. É normalmente definido como o mecanismo ou processo que impulsiona a paixão e intensidade de um indivíduo para atingir um objetivo específico (SILVA; CALAIS; SANTOS, 2021).

Segundo Gil (2007), a motivação está sempre enraizada numa necessidade. Um indivíduo pode motivar o outro e assim, as organizações, juntamente com seus gestores, têm a responsabilidade de oferecer oportunidades para que seus funcionários alcancem e mantenham a motivação.

O papel e as responsabilidades de cada membro dentro de uma organização são determinados pela própria organização. Os esforços coletivos das partes interessadas, bem como a atribuição e utilização de recursos materiais e financeiros, acabam por impulsionar a obtenção de resultados, além de abordar preocupações como a burocracia, os requisitos legais, o fluxo de trabalho e as considerações estruturais (SILVA et al., 2020).

Interpretada como um meio de inspirar os funcionários a atingir objetivos predeterminados dentro de uma organização, a motivação é um aspecto crucial para uma gestão bem-sucedida. Quando os colaboradores estão motivados, tendem a ser mais produtivos e eficientes, resultando na redução de problemas como atrasos e reclamações (LIMA; ROWE, 2019).

Quando os colaboradores ganham mais autonomia numa empresa, as suas ações tendem a mudar, pois assumem um papel mais ativo para atingir os objetivos da empresa em tempo útil. Estar engajado com o trabalho leva a resultados benéficos tanto para o indivíduo quanto para a organização para a qual trabalha (MOURA; PINHEIRO; SILVA, 2021).

Fica evidente que a empresa reconhece a importância de seus colaboradores, que são um componente essencial da organização, contribuindo em diversas etapas da produção. São considerados parceiros, sendo cada pessoa integrada na organização de forma coesa, com o objetivo de garantir o seu bem-estar físico e mental. A empresa valoriza cada colaborador como indivíduo, levando em consideração os fatores econômicos e sociais que impactam o trabalhador (ABREU, 2021).

Apesar de quaisquer contra-argumentos, é inegável que o trabalho sofreu mudanças significativas nas últimas décadas. Essas mudanças foram provocadas pelo aumento da competitividade no mercado empresarial, pelas flutuações da economia, pelas mudanças nas relações sociais e pelos avanços na tecnologia. Como resultado, as organizações são obrigadas a adaptar as suas táticas num ambiente competitivo que prioriza a produtividade (SILVA et al., 2019).

Logo, pode-se dizer que a motivação é amplamente considerada um elemento crucial no planejamento de qualquer organização. Consequentemente, é imperativo examinar minuciosamente as estruturas organizacionais e os métodos de gestão para determinar o seu impacto potencial nos comportamentos individuais e coletivos. Para isso, uma compreensão profunda da teoria motivacional é essencial para o pensamento analítico sobre o comportamento organizacional (LAWLER, 1993).

### *2.3. Liderança e motivação*

Liderança e motivação estão inextricavelmente ligadas e não é apenas uma coincidência, mas antes um requisito essencial, particularmente no contexto globalizado de hoje (SILVA; PASCHOALOTTO; ENDO, 2020). Um líder com a capacidade de inspirar a sua equipa e fomentar um sentido de importância individual e respeito dentro da organização transforma a noção tradicional do seguidor como uma mera engrenagem no processo de produção. Com isso, o papel do líder transita de temido “chefe” para facilitador de relações colaborativas de trabalho (SILVA; PASCHOALOTTO; ENDO, 2020).

Liderança pode ser definida como a aptidão de persuadir os indivíduos a atingirem voluntariamente os objetivos estabelecidos pela equipe. É inviável obrigar as pessoas a terem o mesmo nível de motivação ao

realizarem tarefas idênticas. A responsabilidade de um líder vai além de apenas melhorar os resultados da organização; eles também se esforçam para promover uma execução superior das funções por parte dos membros de sua equipe (GIUSTINA; GASPARETTO; LUNKES, 2020).

Para Motta (1997), a liderança pode é a capacidade de um indivíduo influenciar as ações de um indivíduo ou grupo de indivíduos é uma força psicológica. Implica alterar deliberadamente o comportamento de outra pessoa e está interligado com poder e autoridade. Como resultado, o indivíduo influenciado pode modificar sua conduta.

O indivíduo que lidera o esforço para motivar e angariar a devoção dos outros é considerado o líder. Esta função é onipresente em todos os departamentos e organizações e necessita de uma variedade de programas de treinamento para orientar os funcionários no cultivo do trabalho em equipe, na inovação, na assunção de novos projetos, no ensino e na aquisição de novos conhecimentos em suas respectivas áreas (PEREIRA, 2020).

Além disso, espera-se que os líderes melhorem o desenvolvimento dos seus subordinados e da organização como um todo, bem como assumam responsabilidades e tomem decisões informadas. O arquétipo ultrapassado de uma figura autoritária que apenas emitem diretivas e espera obediência não é mais relevante nos locais de trabalho contemporâneos (ALI; KASHIF, 2020).

A principal responsabilidade de um líder é garantir que seus subordinados executem suas tarefas da melhor maneira possível e com participação voluntária. Um líder eficaz deve servir a organização e seus membros. Isso implica motivar, dirigir, traçar estratégias, avaliar, monitorar e executar outras tarefas (PREE, 1989).

Um exemplo evidente disso é quando um departamento é administrado de forma inadequada, pois não haverá orientação para evitar confusão e desordem. O gestor que não consegue inspirar seus subordinados será considerado apenas um gestor competente, mas nunca um líder (MORAES; BUENO; DOMINGUES, 2020).

À medida que nos aprofundamos na exploração da liderança e dos fatores que influenciam a motivação humana no contexto do trabalho, torna-se cada vez mais evidente que estes dois assuntos estão profundamente interligados. Na verdade, discutir um exige abordar o outro, como observou Bergamini (1994).

O impulso para satisfazer as necessidades pessoais, tanto as que se originam dentro como as que são influenciadas por fatores externos, serve como o ímpeto subjacente ao comportamento humano. Como resultado, a capacidade do líder de inspirar e motivar seus seguidores são fundamentais para a prosperidade da organização (FERREIRA; SAMPAIO, 2019).

Os indivíduos que têm a maior responsabilidade por promover a transformação dentro das organizações são os líderes. Esses líderes se dedicam a cultivar um ambiente de trabalho que priorize a formação de equipes, bem como os valores e princípios que norteiam as políticas e estratégias da empresa. Eles conseguem isso empregando um estilo de liderança que promove a unidade, a confiança e a admiração entre os membros da equipe (CAVALCANTI, 2006).

Segundo Drucker (2003), os princípios fundamentais para ser um líder eficaz estão enraizados na compreensão da missão da organização, definindo-a e estabelecendo-a de forma lúcida e conspícua. Chiavenato (2000) afirma que a liderança é um componente crucial em qualquer forma de organização humana, particularmente nas corporações e nos seus respectivos departamentos.

Sem dúvida, a liderança eficaz desempenha um papel vital no processo de motivação de indivíduos e equipes. No entanto, determinar o grau preciso em que um estilo de liderança afeta a motivação é uma questão mais complexa que exige uma análise e exploração mais aprofundada (CANTERMI; LIZOTE, 2023).

Vergara (2009) sugere que um líder pode motivar sua equipe por meio de diversas técnicas. Em primeiro lugar, desafiando os indivíduos a concretizarem o seu potencial. Em segundo lugar, comunicando eficazmente os padrões e expectativas da empresa. Em terceiro lugar, proporcionando oportunidades de crescimento e desenvolvimento. Em quarto lugar, reconhecendo e elogiando as realizações individuais e incentivando a

confiança. Em quinto lugar, oferecendo apoio e proporcionando uma plataforma para os indivíduos se expressarem.

É evidente que a motivação e a liderança bem-sucedida estão inerentemente interligadas. Um líder é responsável por reconhecer e abordar as lutas únicas de cada um dos seus subordinados e colegas líderes, promovendo assim uma cultura de motivação dentro da organização (FERREIRA; SAMPAIO, 2019).

Para promover a criatividade no local de trabalho, os gestores devem estar atentos às atividades que provocam uma resposta emocional positiva dos seus colaboradores. Esta resposta, que tem um valor inerente, pode servir como catalisador para a inovação e a produtividade (GIUSTINA; GASPARETTO; LUNKES, 2020).

Liderança é o ato de inspirar e orientar as pessoas no caminho certo de ação, de preferência com entusiasmo, na busca de um objetivo comum. Uma equipe exige no dia a dia líder que sirvam de referência para todos. Esses líderes auxiliam a equipe nas etapas de planejamento para alcançar o resultado desejado (SILVA; PASCHOALOTTO; ENDO, 2020).

### *2.4. Qualidade de vida no trabalho: um direito do trabalhador*

A priorização da produtividade e preocupação com a saúde dos colaboradores tem aumentado significativamente devido à insatisfação generalizada vivenciada pelos profissionais dos diversos cargos. Esta questão representa uma ameaça tanto para o trabalhador como para a organização como um todo, levando os gestores a procurarem soluções para mitigar a insatisfação em todos os níveis da organização (ALVES; CORREIA; SILVA, 2019).

Na década de 1950, a QVT surgiu como um campo de estudo com o envolvimento de cientistas organizacionais que examinaram o desempenho humano no local de trabalho. Contudo, só na década de 1960 é que estudiosos das ciências sociais, líderes empresariais e representantes sindicais começaram a explorar outros métodos para melhorar a organização do trabalho e promover o bem-estar dos trabalhadores. O objetivo era buscar alternativas que melhorassem o bem-estar dos colaboradores (SANTOS; SOUSA; REZENDE, 2020).

Este termo foi originalmente usado na década de 1970 por Louis Davis durante seus esforços para desenvolver uma iniciativa de desempenho no trabalho. Segundo Davis, a QVT diz respeito ao bem-estar físico e emocional dos trabalhadores durante o desempenho do trabalho. Logo, a expressão é frequentemente utilizada para descrever os valores humanos e ambientais que foram sacrificados pelas sociedades industrializadas em favor dos avanços tecnológicos, do crescimento económico e da produtividade.

O conceito de melhoria da qualidade de vida dos colaboradores tem sido uma questão de interesse para a humanidade desde os primórdios da civilização, embora sob diversas formas e em diferentes contextos. Essa preocupação sempre esteve centrada em facilitar a execução das tarefas e promover contentamento e conforto ao trabalhador (PAIVA, 2020).

O foco deste conceito está nas atividades que os indivíduos realizam em sua ocupação. Abrange uma preocupação com a saúde geral e o bem-estar dos trabalhadores no desempenho de suas funções profissionais. Hoje em dia, esse conceito inclui considerações tanto sobre as condições físicas e ambientais de um local de trabalho, como também sobre seus potenciais impactos no bem-estar psicológico e social dos funcionários (GIMENES et al., 2014).

A QVT é muito influenciada por fatores interpessoais. Esses fatores contribuem para um ambiente de trabalho positivo e cordial, que por sua vez melhora o bem-estar geral dos indivíduos dentro da organização (KLEIN; PEREIRA; LEMOS, 2019).

Sem dúvida, a maioria da população economicamente ativa passa uma parte significativa do seu tempo no trabalho. Assim, é imperativo que o ambiente de trabalho seja seguro e confortável, garantindo o óptimo bem-estar físico e mental dos colaboradores, bem como o bom funcionamento da empresa (CAMARGO et al.,

2021). A QVT está inegavelmente inter-relacionada com a motivação é um fator significativo na formação de atitudes e comportamentos individuais. Tem a responsabilidade de influenciar a perspectiva e a motivação pessoal (LIRIO, 2020).

A produtividade de um funcionário e de seu grupo é influenciada por diversos fatores comportamentais que são cruciais. Esses fatores incluem a motivação do funcionário em relação ao trabalho, o quão adaptável ele ou ela é às mudanças no ambiente de trabalho, a capacidade de demonstrar criatividade e disposição para abraçar inovações ou mudanças e, o mais importante, a capacidade de agregar valor à organização como um todo (TEXEIRA et al., 2019).

A avaliação da qualidade de vida (QV) é um ponto de vista distintamente humano e amplamente reconhecido. Descrever o contentamento geral de um indivíduo com vários aspectos de sua vida, incluindo trabalho, família, relacionamentos românticos, interações sociais, ambiente circundante e senso estético pessoal, é uma questão complexa (MARCONDES; DE LAAT, 2021).

A expressão "qualidade de vida" vem ganhando uso para denotar valores específicos que dizem respeito tanto ao meio ambiente quanto ao ser humano. Estes valores foram ignorados pelas sociedades industrializadas em favor do progresso tecnológico, da produtividade e da expansão financeira (LIRIO, 2020, p.23).

Este conceito pressupõe que se pode alcançar uma fusão cultural de todos os componentes que uma sociedade considera necessários para o conforto e a prosperidade. O termo abrange inúmeras definições que dizem respeito à compreensão e consciência. Como tal, QV é um construto exclusivo das experiências e percepções subjetivas de cada pessoa (ABREU, 2021).

A busca da empresa por uma integração perfeita exige a cooperação de toda a equipe da organização. Isto envolve a implementação de ações que possam efetivamente reduzir e resolver conflitos (OLIVEIRA; GOMIDE JÚNIOR; POLI, 2020).

É possível concluir que as organizações passaram a priorizar ações intrínsecas que visam promover o bem-estar e a saúde dos seus colaboradores. Esta mudança de prioridades deve-se principalmente à compreensão do papel crucial que as pessoas desempenham nos processos organizacionais (SILVA, 2020).

Para garantir um elevado padrão de vida, os funcionários devem ter confiança na segurança e na longevidade do seu emprego. Quando os funcionários possuem um sentimento de certeza, é mais provável que se sintam seguros e tenha um bom desempenho, o que é um elemento crucial para alcançar a estabilidade (ROSSINI; BENDASSOLLI, 2019).

A satisfação dos funcionários pode ser influenciada por fatores externos ao trabalho, como a vida familiar e as atividades de lazer. Contudo, a estabilidade no emprego continua a ser o principal fator para permitir que os trabalhadores desfrutem de tais atividades com uma sensação de paz e segurança (ABREU, 2021). Um ambiente saudável é aquele que oferece condições físicas ideais ao ser humano. Embora um bom salário e uma boa posição contribuam muito para a satisfação no trabalho, não se limitam apenas a isso (SILVA, 2019).

Um ambiente de trabalho positivo e condições de trabalho favoráveis também desempenham um papel crucial na definição da satisfação no trabalho e, em última análise, nos resultados que uma organização deseja dos seus funcionários. Frequentemente, são esses pequenos detalhes que têm impacto direto no desempenho de um funcionário (MOURA; PINHEIRO; SILVA, 2021).

Quando uma organização investe na melhoria da QV no local de trabalho, os benefícios resultantes são múltiplos. Isto inclui aumento da produtividade, maior comprometimento com os objetivos da empresa, melhor qualidade de trabalho, e maiores ganhos financeiros para a organização (MARCONDES; DE LAAT, 2021).

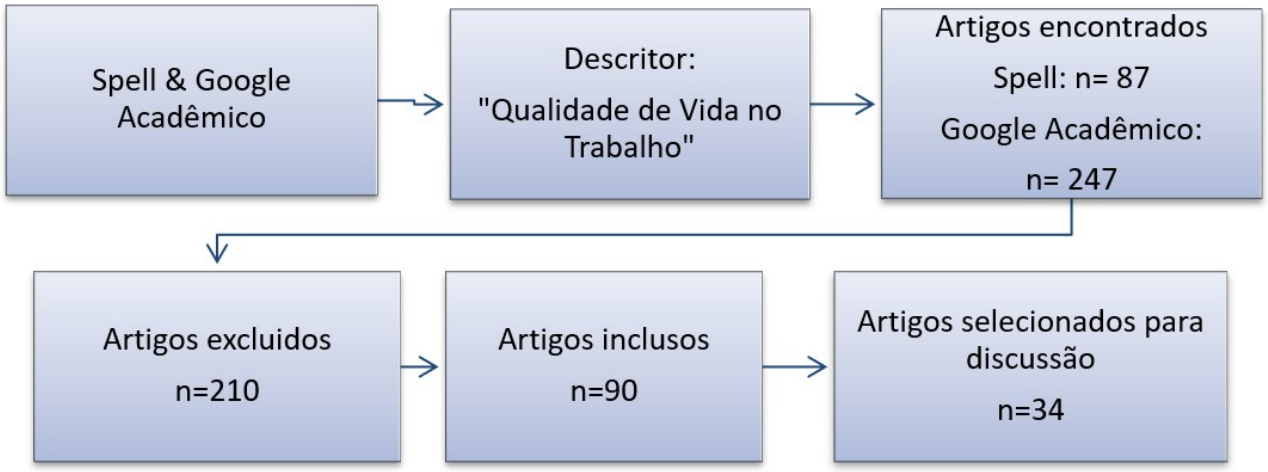
## 3. Procedimentos metodológicos

Para conduzir esta investigação, a abordagem do método de pesquisa aplicada foi à revisão bibliográfica. Esta abordagem envolve uma revisão meticulosa e abrangente da literatura atual sobre o tema escolhido. Isso

possibilitou na utilização de diversos recursos, como periódicos, livros e artigos. O objetivo é identificar e reconhecer os estudiosos que abordaram o tema em questão (GIL, 2007; SANTOS et al., 2023).

As buscas aconteceram na Scientific Periodicals Electronic Library (Spell) e no Google Acadêmico, no qual se utilizou o descritor "Qualidade de Vida no Trabalho". Os critérios de inclusão foram os estudos transversais, qualitativo, publicados entre 2019 a 2023, nos idiomas português e inglês, e com foram os estudos duplicados e incompletos. Na Figura 2 a seguir, é possível visualizar o percurso percorrido para se alcançar os estudos através de um fluxograma.

**Figura 2** – Etapas de coleta de dados
Figure 2 – Data collection stages




**Fonte**: Elaborado pelos autores
Source: Elaborated by the authors

Durante o processo de busca dos artigos, foram identificados 334 artigos relacionando ao assunto. Desses, 210 foram eliminados a partir dos critérios de exclusão e 124, selecionados a partir dos critérios de inclusão. Diante disso, buscando atender os objetivos proposto, apenas 34 artigos, atenderam os requisitos para compor a discussão do trabalho.

## 4. Resultados e Discussão

Diante das pesquisas realizadas, trinta e quatro artigos foram selecionados e organizados em um quadro (Quadro 2), sintetizando com nome dos autores, anos de publicação e objetivo.

**Quadro 2** – Lista de artigos coletados e analisados
Table 2 – List of articles collected and analyzed

| AUTOR & ANO | TÍTULO | OBJETIVO |
|---|---|---|
| VENTORINI; PAES; MARCHIORI | O impacto da participação e da motivação na satisfação com o trabalho: | Investigar o impacto da participação informal e da motivação intrínseca sobre a satisfação no trabalho entre servidores da administração |

| | | |
|---|---|---|
| 2019 | evidências do setor público. | pública federal brasileira, adotando como referências as pesquisas conduzidas por Wang e Yang (2015) e por Cho e Perry (2012). |
| TAQUES; SANTOS; AHRENS 2019 | Análise da Qualidade de Vida no Trabalho | Analisar a qualidade de vida no trabalho dos funcionários intercambistas do parque na Disney. |
| SOUZA; BACHTOLD 2020 | A cultura organizacional e sua influência no desempenho e motivação no trabalho do servidor público: estudo de caso na prefeitura de Colombo-PR. | Identificar possíveis influências da Cultura Organizacional no desempenho e motivação no trabalho, em especial considerando características próprias do serviço público. |
| SILVA; NEGREIROS 2020 | A importância do programa 5s para a melhoria da qualidade de vida no trabalho: estudo de caso | Realizar um levantamento sobre a importância do programa 5S para a qualidade de vida no trabalho, em uma empresa de pequeno porte que atua no ramo metalúrgico. |
| SANTOS et al. 2023 | Influência da pandemia na qualidade de vida do trabalhador: estudo de caso em uma instituição bancária | Apresentar como a QVT foi afetada no período pandêmico atual. Nesse sentido, utilizou-se de um estudo de caso quanto à instituição bancária escolhida, localizada em São Mateus-ES. |
| ROSÁRIO; NETO 2020 | Percepção sobre qualidade de vida no trabalho em um escritório de contabilidade: estudo de caso | Analisar os domínios físico, psicológico, pessoal e profissional, que impactam na qualidade de vida no trabalho (QVT) dos colaboradores de um escritório de contabilidade, utilizando como ferramenta de pesquisa o questionário QWLQ-bref. |
| RIBEIRO et al. 2022 | Estresse ocupacional e saúde mental de trabalhadores da saúde no cenário da COVID-19: revisão integrativa. | Identificar as evidências científicas relacionadas ao estresse ocupacional e a saúde mental de trabalhadores da saúde no cenário da COVID-19. |
| RIBEIRO et al. 2021 | Interprofissionalidade na atenção primária: intencionalidades das equipes versus realidade do processo de trabalho. | Comparar atitudes relacionadas à colaboração interprofissional autorrelatadas por diferentes equipes da atenção primária com a realidade observada de seus processos de trabalho. |
| PÉREZ-NEBRA; QUEIROGA; OLIVEIRA 2020 | Presenteísmo de professores regentes: bem-estar como estado psicológico crítico na mediação de características do trabalho. | Testar a realização no trabalho como mediador da relação entre desenho do trabalho e presenteísmo em professores regentes. |

| | | |
|---|---|---|
| PEREIRA; TREVELIN 2020 | Qualidade de vida no trabalho: a importância das pessoas nas organizações. | Apresentar e discutir que a questão da qualidade de vida no Trabalho (QVT) é um fator motivacional e estratégico dentro das organizações. |
| PEREIRA et al. 2021 | Teletrabalho e qualidade de vida: estudo de caso do poder judiciário em um estado do norte do Brasil | Analisar a contribuição do teletrabalho para a qualidade de vida no trabalho (QVT) de servidores do Poder Judiciário do Estado do Amapá. |
| PEREIRA et al. 2020 | Fatores de riscos psicossociais no trabalho: limitações para uma abordagem integral da saúde mental relacionada ao trabalho. | Contribuir com o debate a respeito das limitações dos fatores de riscos psicossociais no trabalho e refletir sobre a necessidade de uma abordagem ampliada e integral na atenção à saúde mental dos trabalhadores. |
| OLIVEIRA; SOUSA 2019 | Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam a produtividade nas organizações. | Destacar a importância da qualidade de vida no trabalho para as organizações e apresentar os seus principais modelos. |
| OLIVEIRA 2022 | O impacto de metas sobre a qualidade de vida no trabalho dos profissionais varejistas de cosméticos: um estudo de caso no município de João Pessoa/PB no período da pandemia da COVID-19 | Verificar os fatores de impacto sobre a Qualidade de Vida no Trabalho dos profissionais varejistas do ramo de cosméticos de uma empresa situada no município de João Pessoa-PB, quanto à imposição de metas a serem alcançadas no decorrer da pandemia Covid-19. |
| NOVATO; NUNES 2019 | As relações interpessoais na enfermagem: influência da liderança na motivação da equipe técnica. | Compreender a influência das relações interpessoais construídas pela liderança na motivação do técnico de enfermagem. |
| NEVES; CAMPOS; MORAIS 2020 | Qualidade de vida no trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação em uma Universidade Federal de Minas Gerais | Avaliar a percepção técnico-administrativa em educação sobre QVT em uma instituição de ensino superior federal localizada na região do Vale do Jequitinhonha, em Minas Gerais. |
| NEIVA; MACAMBIRA; RIBEIRO 2020 | Práticas de gestão, bem-estar e comportamento de apoio. | Avaliar a influência das práticas de gestão da mudança, das razões e dos benefícios sobre o bem-estar e o comportamento de apoio às mudanças. |
| NASCIMENTO; CANTERI; KOVALESKI 2019 | Impacto dos sistemas de recompensas na motivação organizacional: revisão sistemática pelo método PRISMA. | Realizar uma revisão sistemática sobre a influência dos sistemas de recompensas na motivação organizacional. |

| | | |
|---|---|---|
| MULLER; MARCHESAN 2020 | Qualidade de vida no trabalho dos servidores técnicos administrativos | Verificar que ações são realizadas para proporcionar maior qualidade de vida aos servidores técnico administrativos no Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), campus Chapecó. |
| MOURA; LICHTENBERG 2021 | Metodologia de Implantação do Programa 5S: Estudo de Caso na Indústria | Propor uma metodologia de implantação e avaliação do programa 5S na seção de manutenção de uma empresa na área industrial. |
| MOURA 2020 | QVT e Cultura Organizacional: Estudo de Caso em uma Empresa de Tecnologia. | Verificar a relação ente qualidade de vida no trabalho e cultura organizacional. |
| MASSI; CAMARGO, 2021 | A qualidade de vida no trabalho e sua relação com a produtividade e lucratividade de uma empresa de serviço de pequeno porte. | Verificar se a produtividade e lucratividade de uma pequena empresa de serviço, localizada na Grande São Paulo. |
| LUIZ; BERTONI; MACHADO 2019 | Análise do grau de motivação comparando os fatores expostos por Herzberg: estudo de caso em uma empresa de formação de condutores. | Relata as teorias ligadas à motivação no trabalho, com o objetivo de verificar o grau de motivação dos funcionários da empresa CFC Alvorada em seu ambiente de trabalho. |
| KLEIN; PEREIRA; LEMOS 2019 | Qualidade de vida no trabalho: parâmetros e avaliação no serviço público. | Analisar os parâmetros de avaliação da qualidade de vida no trabalho (QVT) em uma organização pública e a percepção dos servidores em relação a esses fatores. |
| HEIDRICH; NICÁCIO; WALTER 2019 | Aplicação do programa 5S no supermercado Beira Lago, em entre Rios do Oeste. | Analisar os resultados obtidos na aplicação da ferramenta administrativa 5S e seus reflexos na sustentabilidade empresarial. |
| FLACH et al. 2022 | A qualidade de vida no trabalho e o comprometimento organizacional: um olhar sobre o setor varejista | Identificar a relação entre a Qualidade de Vida no Trabalho e o Comprometimento Organizacional no setor varejista de Santa Catarina. |
| EVANGELISTA; BONIOLO 2022 | Análises da Qualidade de Vida no Trabalho e Propostas de Adequação: Estudo de Caso na Associação de Materiais Recicláveis | Efetuar um levantamento e propor melhorias na questão ergonômica e da segurança do trabalho em uma associação de catadores de recicláveis na cidade de Campina do Monte Alegre, por meio da metodologia de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). |
| DUTRA 2020 | Teorias Motivacionais: A falta de motivação | Apresentar as principais teorias motivacionais, por meio de grandes teóricos da área, por |

| | | |
|---|---|---|
| | ocasionada pela má qualidade de vida no trabalho | exemplo as Teorias das Necessidades de Maslow, Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, Teoria de ERG de Alderfer; a Teoria X e Y de McGregor e a Teoria da Expectativa de Vroom. |
| DUARTE; TEXEIRA; SOUSA 2019 | A relação entre a motivação e a satisfação no trabalho dos servidores públicos. | Verificar a motivação e a satisfação no trabalho dos servidores públicos de uma instituição federal de ensino. |
| COLARES et al. 2019 | Motivação docente na pós-graduação stricto sensu: uma análise a partir da teoria da autodeterminação. | Analisar os fatores motivacionais que levam os docentes da área de ciências contábeis a atuarem na pós-graduação stricto sensu, tendo como base a teoria da autodeterminação. |
| CALLEFI; TEIXEIRA; SANTOS 2021 | Relações entre motivação, satisfação no trabalho e as dimensões competitivas da estratégia de Recursos Humanos no Great Place to Work. | Verificar a relação entre Motivação, Satisfação dos Trabalhadores e Dimensões Competitivas da Estratégia de Recursos Humanos no contexto da premiação Great Place to Work (GPTW). |
| BICHETT; VARGAS 2021 | Fatores influenciadores na satisfação e motivação ao trabalho no setor público municipal. | Identificar os fatores influenciadores na satisfação e motivação ao trabalho dos servidores públicos de um município do Rio Grande do Sul. |
| ALVES et al. 2022 | Análise do Nível de Qualidade de Vida no Trabalho: um Estudo de Caso em uma Empresa Familiar | Identificar o nível de qualidade de vida no trabalho dos empregados de uma empresa familiar do setor médico-hospitalar, buscando mapear a interferência da gestão familiar no nível de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). |
| ALMEIDA; SOUSA; MILAGRES 2019 | Análise da qualidade de vida no trabalho e sua influência na satisfação dos colaboradores de uma empresa do segmento de café. | Analisar se a empresa pesquisada promove a qualidade de vida em seu ambiente organizacional, tomando como referência à percepção de seus colaboradores acerca da questão. |

**Fonte**: Elaborado pelos autores
Source: Elaborated by the authors

## 4.1 *Clima organizacional e a influência na qualidade de vida no trabalho*

Os resultados apontaram que as questões relativas à qualidade de vida são multifacetadas e complexas. De acordo com Muller e Marchesan (2020), o conceito de QVT visa potencializar a satisfação e o bem-estar dos indivíduos em seu ambiente de trabalho. Isto é conseguido através da redução dos níveis de estresse, da melhoria do relacionamento com os colegas de trabalho, do aumento da motivação e da diminuição da rotatividade de pessoal.

Assim, buscando compreender os fatores que envolvem a qualidade de vida, Silva e Negreiros (2020) apontam que colaboradores que trabalham em ambientes altamente desorganizados, mal iluminados e com

concentrações significativas de sujeira, com alto risco de acidentes de trabalho não garantem uma QVT. É necessário a empresa ofertar condições de trabalho para todos. Isso se reflete na satisfação dos funcionários.

Segundo Moura e Lichtenberg (2021), proporcionar um ambiente de trabalho saudável e higiénico através da implementação de boas práticas de limpeza promove o trabalho em equipe, pois todos contribuem para manter e melhorar os padrões. Os benefícios do programa 5S são evidentes no aumento da produtividade, na redução de acidentes, na melhoria da qualidade da produção, na redução do transporte interno e na economia de tempo, entre outros ganhos.

Para Moura (2020), quando se aborda o ambiente de trabalho e a sua a relação na QVT, há uma relação direta de como o empresário investe nas condições estrutural do ambiente de trabalho. De maneira similar, Evangelista e Boniolo (2022), apontam que a falta de estrutura física no ambiente, cria desconforto para os trabalhadores e representa um risco significativo para a sua saúde e segurança. A situação pode agravar pelo potencial de ocorrência de acidentes graves devido ao risco iminente presente.

Outrossim Flanch et al. (2022) consideram que está relacionado ao comprometimento organizacional, que garante que aja qualidade de vida no ambiente de trabalho. Os autores buscaram em sua pesquisa, identificar a relação entre a QVT e o Comprometimento Organizacional em um setor varejista situado em Santa Catarina. A pesquisa realizada com 307 varejistas revelou uma correlação positiva entre a QVT e o nível de Comprometimento dos colaboradores com a organização. Logo, chegaram à conclusão, que as organizações que reconhece a importância de respeitar a individualidade e a liberdade de expressão entre os colaboradores ajuda para um bom funcionamento da empresa, onde todos ganham. Além disso, a pesquisa também constatou que os funcionários permanecem na organização devido aos esforços da empresa para atender às suas necessidades sociais e proporcionar um ambiente de trabalho seguro.

Assim, Massi e Camargo (2021) reforçam que uma boa gestão de pessoas em uma empresa, faz aumentar o envolvimento dos funcionários e criar maior comprometimento com a organização. Complementarmente, Santos et al. (2023) indicam que para garantir o sucesso da empresa, é imprescindível investir nos colaboradores. Isto envolve adaptar a estrutura salarial para refletir o peso das suas responsabilidades e tarefas, e alinhar os objetivos com a capacidade e o conjunto de competências de cada colaborador.

Além disso, de acordo com Heidrich, Nicácio e Walter (2019), a instituição deve priorizar a valorização de sua equipe e a preocupação com sua qualidade de vida. Ao fazer isso, os funcionários se sentirão apreciados e valorizados em suas respectivas funções.

Oliveira (2022) também realizou uma pesquisa com varejista em João Pessoa (PB) e as cobranças diante das metas proposta pela empresa durante o período da pandemia pela COVID-19. O estudo confirmou que vários fatores cruciais têm impacto na QVT, incluindo: uma carga de trabalho em excesso, equipamento insuficiente e ambientes de trabalho inadequado para quem trabalha em casa. Por isso, o autor recomenda a organização, investimento em treinamentos de gestão do tempo para os seus colaboradores e assim, garantir maior produtividade no trabalho remoto.

Outrossim, Ribeiro et al. (2022) apontam que a pandemia fez com que muitos trabalhos se tornassem remotos para que os setores não parassem completamente. Para isso, muitas reformulações foram feitas na estrutura de trabalho, mas também impactos surgiram.

Sobre o assunto, Santos et al. (2023) destacam que durante o período de pandemia, constatou-se que diversos colaboradores vivenciaram frustração e desmotivação e isto afetou o bem-estar psicológico, levando problemas a saúde mental. As exigências, isolamento, ausência de diálogo, pressão para realizar tarefas em períodos mais curtos principalmente para atender às inúmeras demandas, sobrecarga de serviço foram os pontos identificados nesse período da pandemia e que trouxe danos ao trabalhador.

Isso faz refletir sobre a importância das relações humanas e a interação dentro de uma empresa. Para Pereira et al. (2020), a saúde mental de um funcionário deve ser considerado e cuidado, para que a qualidade de vida dele seja preservada e valorizada pela empresa. Produção e lucros só são atingidos quando o colaborador estiver bem e motivado. Por isso, que de acordo com Taques, Santos e Ahrens (2019), o estilo de

gestão escolhido pela empresa tem um impacto benéfico na vida cotidiana e no bem-estar geral dos seus colaboradores, conduzindo em última análise ao triunfo desejado.

Para Neiva, Macambira e Ribeiro (2020), estas preocupações abrangem uma vasta gama de temas, como a acessibilidade aos cuidados de saúde, a educação, as oportunidades de emprego, as estruturas de apoio social e os fatores ambientais. A melhoria destes fatores é crucial para melhorar o bem-estar geral e a satisfação dos indivíduos e das comunidades

Rosário e Neto (2020) também realizaram um estudo que envolve a QVT, porém dentro de um escritório de contabilidade localizado na zona urbana de Itapira. O estudo utilizou uma amostra composta por dez funcionários com base no questionário WHOQOL-bref que aborda a qualidade de vida de forma geral, aspectos físicos e psicológicos. Os dados da pesquisa revelaram que a empresa mantem a satisfação dos colaboradores, motivando eles, gerando comprometimento deles com a empresa.

Segundo Almeida, Sousa e Milagres (2019), através desta abordagem, é importante compreender a importância de uma filosofia participativa no domínio da gestão, especialmente dentro de uma organização cooperativa de funcionários. Isso promove um maior senso de trabalho em equipe e colaboração, levando a um efeito sinérgico.

Pereira et al. (2021) explicam que as responsabilidades compartilhadas resultam na produção de melhores resultados, já que os erros podem ser minimizados, reduzidos ou até mesmo eliminados por completo. Alves et al. (2022) reforça, que embora tenham há inúmeros aspectos críticos em um ambiente de trabalho, alguns dependem da instituição para sua execução como por exemplo, as questões relativas aos salários. No entanto, a introdução de iniciativas de qualidade de vida, tem o potencial de aliviar o descontentamento e a insatisfação vividos pelos colaboradores, mas que paralelamente a isso, um clima organizacional é fundamental para que outros processos aconteçam com sucesso, garantindo o QVT.

## *4.2 Qualidade de vida no trabalho e sua relação com a motivação dos colaboradores*

Através dos aportes teóricos que embasaram a investigação, a pesquisa permitiu-nos obter uma compreensão mais aprofundada das questões relativas à motivação e ao contentamento dos funcionários no local de trabalho. De acordo com Dutra (2020) determinados fatores proporcionam maiores níveis de satisfação em comparação com outros, pois as percepções dos indivíduos sobre o que os motiva a exercer as suas funções são altamente subjetivas.

Segundo Pereira e Trevelin (2020), é evidente que, atualmente, os trabalhadores não são apenas ferramentas de produção, mas são parceiros que podem ter um impacto significativo no progresso da empresa e para o ganho financeiro da corporação.

Por isso Oliveira e Sousa (2019) dizem que os fatores ótimos para motivar os funcionários no contexto observado eram autonomia, relacionamento com colegas de trabalho e superiores, benefícios, crescimento profissional e condições de trabalho. Estes aspectos, de acordo com Colares et al. (2019), referem-se principalmente a fatores higiénicos, ou aqueles que se relacionam com as condições gerais do local de trabalho, e não aos elementos essenciais que asseguram ou impactam o aumento da motivação dos trabalhadores.

Para Klein e Pereira (2019), a importância da motivação para alcançar a qualidade é evidente. No contexto do trabalho, é crucial para uma organização reconhecer que a vida de um funcionário se estende para além das portas do escritório. A remuneração sob a forma de salário não é suficiente. A organização também deve considerar o bem-estar do funcionário fora do trabalho.

Por outro lado, segundo Bichett e Vargas (2021) constataram que fatores ligados à remuneração, gratidão e reconhecimento, satisfação pessoal e profissional, motivação e prazer na execução das tarefas, bem como a dedicação do estabelecimento em motivar os colaboradores a terem o melhor desempenho, foram todos motivadores essenciais.

De acordo com Souza e Bachtold (2020), não é simplesmente contratar trabalhadores, é crucial que as empresas ofereçam benefícios que garantam a saúde e o bem-estar geral dos seus empregados. Optar por investir em determinadas escolhas, por exemplo, cultivar um ambiente de trabalho favorável ou promover relacionamentos positivos, pode revelar-se vantajoso.

Conforme Nascimento, Canteri e Kovaleski (2019), quando um indivíduo é contratado por uma empresa, espera-se que ele se esforce para desempenhar bem sua função. Essa dedicação ao bom desempenha não só garante o sucesso da empresa, mas também reflete positivamente no próprio colaborador.

Logo de acordo com Ventorini, Paes e Marchiori (2019), os colaboradores insatisfeitos com as suas funções tendem a ter sentimentos negativos em relação ao seu trabalho. Isto foi atribuído a vários fatores que estavam diretamente relacionados com o trabalho e que tiveram impacto na motivação e produtividade dos colaboradores.

Callefi, Teixeira e Santos (2021) ainda reforçam, embora os funcionários possam estar satisfeitos com o ambiente ou instituição em que trabalham, faltam-lhes os incentivos necessários para melhorar o seu desempenho e produtividade. O estudo também sugere que os gestores não estão suficientemente concentrados nos fatores motivacionais que estão ligados às necessidades psicológicas e de autor realização, o que está a conduzir à insatisfação e à baixa motivação entre os colaboradores.

Assim, segundo Duarte, Teixeira e Sousa (2019), para melhor promover a satisfação e motivação dos colaboradores, é importante que os gestores prestem atenção não só aos fatores ambientais, mas também aos fatores humanos que contribuem para a realização pessoal. É importante reconhecer que, embora a remuneração possa ser um fator determinante, não é o único contribuinte para a motivação dos funcionários.

Para Luiz, Bertoni e Machado (2019), as atividades da organização são reconhecidas através do feedback e da colaboração entre seus membros. O reconhecimento destas atividades é crucial para fomentar uma cultura de colaboração e trabalho em equipe dentro da organização. Através de comunicação e cooperação eficazes, a organização pode atingir as suas metas e objetivos.

Este aspecto específico para Novato e Nunes (2019) é apenas um dos muitos fatores que foram discutidos anteriormente neste trabalho. O veredito final é que cabe à organização a responsabilidade de iniciar e facilitar esse intercâmbio. É responsabilidade de o empregador garantir o bem-estar e a motivação dos seus trabalhadores, conduzindo, em última análise, a um elevado padrão de trabalho.

Esta investigação é destaca por Ribeiro et al. (2021), onde um ambiente de trabalho positivo, o reconhecimento profissional e o apoio dos colegas, também desempenham um papel crucial no aumento da satisfação e motivação dos funcionários. O aumento do stress e dos problemas pessoais que causam doenças entre os trabalhadores enfatiza ainda mais a importância de abordar estes aspectos, a fim de promover a motivação no local de trabalho.

Portanto, Pérez-Nebra, Queiroga e Oliveira (2020) acreditam que a implementação de estratégias que priorizem as necessidades pessoais e profissionais dos colaboradores, conforme sugerido, produzirá resultados positivos para a motivação. Uma dessas estratégias é reconhecer e utilizar as capacidades individuais dos funcionários, proporcionando oportunidades de crescimento e reconhecimento pelo desempenho no trabalho.

## 5. Conclusão

Através de uma análise de diversas fontes, este artigo fornece informações sobre a importância dos indivíduos dentro das organizações, os fatores que impactam o contentamento dos funcionários e os efeitos dos programas de QVT. O artigo destaca a influência da QVT na vida dos colaboradores, bem como seu impacto na própria organização.

Os autores apontam, que a qualidade de vida no trabalho afeta diretamente na produtividade dos funcionários. Dimensões e aspectos relacionados à realização de uma pessoa como profissional exigem atenção da empresa e, por vezes, o problema está na própria estrutura organizacional. A organização tem, portanto, a

oportunidade de identificar postos-chave na sua busca pela melhoria e melhoria da qualidade de vida dos seus colaboradores.

Logo, eles concluem que a implementação de programas de QVT que atendam à satisfação dos funcionários leva a um melhor desempenho no trabalho e a um ambiente de trabalho positivo. Os autores consideram o investimento em programas de QVT com a implantação dos 5S, é uma estratégia diferencial, pois aumenta a rentabilidade. Portanto, é crucial que a gestão de topo esteja consciente das necessidades das suas equipas e tome medidas adequadas para abordar e prevenir questões relacionadas com a motivação e satisfação no trabalho.

Os autores também referenciam, que a busca pela QVT não pode ser encarada como um gasto. É imperativo que cada organização estabeleça um ambiente de trabalho propício e reduza os riscos associados a ele. Ao adotar medidas preventivas, as empresas podem colher os benefícios de um ambiente de trabalho mais saudável e rentável. Investir na QVT leva a condições de trabalho mais humanas, criando um clima organizacional positivo, reduzindo acidentes de trabalho, minimizando o absenteísmo e os conflitos trabalhistas. Além disso, transforma o local de trabalho em um espaço motivador e saudável para os colaboradores.

As pesquisas também destacam que em ambientes corporativos, motivar os funcionários é uma preocupação significativa. É essencial identificar tanto os colaboradores individuais como os subgrupos específicos a que pertencem, a fim de implementar medidas eficazes que apoiem as suas necessidades. Estas medidas podem incluir formação, desenvolvimento profissional, recolocação ou monitorização regular. O líder é quem interage diretamente com os colaboradores e é responsável por transmitir-lhes as crenças, aspirações e valores da empresa. Essa orientação permite ao líder orientar e moldar o comportamento dos funcionários de uma forma que esteja em conformidade com os padrões desejados pela organização. Dessa forma, a conduta dos colaboradores se alinha ao que a empresa considera ideal.

Por fim, é válido elencar que esta pesquisa foi elucidativa para propor uma melhor compreensão do que garante a execução da QVT e as suas influências no ambiente de trabalho. Todavia, o presente estudo foi limitado a uma abordagem bibliográfica. Tal limitação indica também uma oportuna agenda de pesquisa, quando estudos vindouros busquem aprofundar a discussão sobre QVT a partir de levantamento de dados primários como questionários e entrevistas.

## 6. Referências

ABREU, Rebecca Tavares Nishimura. A importância da gestão de pessoas na promoção do bom clima organizacional. DIVERSITÀ: Revista Multidisciplinar do Centro Universitário Cidade Verde, v. 7, n. 1, 2021.

ALI, Riaz; KASHIF, Muhammad. O papel da liderança ressonante, da amizade no local de trabalho e da cultura de atendimento na previsão do comprometimento organizacional: o papel mediador da compaixão no trabalho. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 22, p. 799-819, 2020.

ALMEIDA, Ivonez Xavier; SCHELSKE, Franciel Levi; ROVER, Ardinete. Percepção dos fatores motivacionais de maslow no contexto organizacional. Unoesc & Ciência-ACSA, v. 10, n. 1, p. 37-44, 2019.

ALMEIDA, Mara de; SOUSA, Diego Neves de; MILAGRES, Cleiton Silva Ferreira. Análise da qualidade de vida no trabalho e sua influência na satisfação dos colaboradores de uma empresa do segmento de café. Revista Científica do ITPAC, v. 12, n. 2, p. 1-10, 2019.

ALVES, Cinthya Rafaela Araújo; CORREIA, Ana Maria Magalhães; 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, v. 12, n. 1, p. 205-227, 2019.

ALVES, Gabriela de Moura Moreira et al. Análise do Nível de Qualidade de Vida no Trabalho: um Estudo de Caso em uma Empresa Familiar. Gestão.Org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, 2022. 20, 1-26.

ANDRADE, Murilo Fonseca; COUTINHO, Mauro Margalho; JUNIOR, João Paulo Vasconcelos Mendonça. Cidades Inteligentes sob a ótica da Motivação Humana: um constructo baseado nas Necessidades de Maslow. Amazônia, Organizações e Sustentabilidade, v. 12, n. 2, p. 125-141, 2023.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: administração do sentido. São Paulo:

BICHETT, Miria; VARGAS, Sandra Martins Lohn. Fatores influenciadores na satisfação e motivação ao trabalho no setor público municipal. Desafio Online, v. 9, n. 1, 2021.

CALLEFI, Jéssica Syrio; TEIXEIRA, Paula Maria Rattis; SANTOS, Fernando César Almada. Relações entre motivação, satisfação no trabalho e as dimensões competitivas da estratégia de Recursos Humanos no Great Place to Work. Revista Administração em Diálogo-RAD, v. 23, n. 1, p. 106-121, 2021.

CAMARGO, Sávio Ferreira et al. Qualidade de vida no trabalho em diferentes áreas de atuação profissional em um hospital. Ciência & Saúde Coletiva, v. 26, p. 1467-1476, 2021.

CANTERMI, Bruno de Amorim; LIZOTE, Suzete Antonieta. Liderança e cultura organizacional em pequenas empresas. Revista de Administração da UFSM, v. 15, p. 634-656, 2023.

CAVALCANTI, Thiago Medeiros et al. Hierarquia das necessidades de Maslow: validação de um instrumento. Psicologia: Ciência e Profissão, v. 39, 2020.

CAVALCANTI, Vera L. Liderança e Motivação. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

COLARES, Ana Carolina Vasconcelos et al. Motivação docente na pós-graduação stricto sensu: uma análise a partir da teoria da autodeterminação. Revista Contabilidade & Finanças, v. 30, p. 381-395, 2019.

CUCONATO, Paulo; SANTOS, Dener Martins. Direitos humanos e a pirâmide de maslow aplicados na gestão participativa. Revista Científica do UBM, p. 1-11, 2023.

CHIAVENATO, I. Introdução a Teoria Geral da Administração. 9 ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, I. Administração nos novos tempos. 6ªed. Rio de janeiro: Campus, 2000. 707p.

CHIAVENATO, I. Administração nos Novos Tempos. Rio de Janeiro: 2010. p. 478 - 479.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. 8 de São Paulo: Atlas 2000.

DA SILVA ROCHA, Antonio Lucas et al. Implicações do uso da religião como motivação de colaboradores de Instituições de Ensino. Revista Universitária Brasileira, v. 1, n. 1, 2023.

DELLA GIUSTINA, Kelly Arent; GASPARETTO, Valdirene; JOÃO LUNKES, Rogério. Efeito dos Estilos de Liderança nos Sistemas de Controle Gerencial e no Desempenho Organizacional. Capital Científico, v. 18, n. 1, 2020.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Administração para o futuro: os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DUARTE, Rodrigo Lana; TEIXEIRA, Aridelmo; SOUSA, Lindonjonson Gonçalves. A relação entre a motivação e a satisfação no trabalho dos servidores públicos. Revista de Carreiras e Pessoas, v. 9, n. 3, 2019.

DUTRA, Edvaldo Silva. Teorias Motivacionais: A falta de motivação ocasionada pela má qualidade de vida no trabalho. Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, p. 02, 2020.

EVANGELISTA, Patricia Alexandre; BONIOLO, Vinicius Rainer. Análises da Qualidade de Vida no Trabalho e Propostas de Adequação: Estudo de Caso na Associação de Materiais Recicláveis. Novos Cadernos NAEA, v. 25, n. 3, 2022.

FERREIRA, Romário Machado; SAMPAIO, Léo Martins. LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: Uma estratégia eficaz para assegurar a sustentabilidade no negócio. Revista Científica UNIFAGOC-Multidisciplinar, v. 3, n. 1, 2019.

FLACH, Rosiane Oswald et al. A qualidade de vida no trabalho e o comprometimento organizacional: um olhar sobre o setor varejista. Revista Conexão, n. 10, p. 102-132, 2022.

GIL, Antônio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.1. ed. – 7. reimp. – São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HAMPTON, D.R. Administração contemporânea: teoria, prática e casos. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

HEIDRICH, Taís Regina Schlindwein; NICÁCIO, José Angelo; WALTER, Silvana Anita. Aplicação do programa 5S no supermercado Beira Lago, em entre Rios do Oeste. Revista Brasileira de Administração Científica, v. 10, n. 4, p. 1-15, 2019.

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, 2019.

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, 2019.

LAWLER, E.Motivação nas organizações de trabalho. In BERGAMINI,Cecília W. e CODA, Roberto. Psicodinâmica da vida organizacional:Motivação e Liderança. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LIMA, Charlize Costa Andrade; ROWE, Diva Ester Okazaki. Percepção das políticas de gestão de pessoas e

comprometimento organizacional em uma universidade pública. Revista Gestão Organizacional, v. 12, n. 4, 2019.

LIRIO, Angelica Barbieri et al. Percepções da qualidade de vida no trabalho nas diferentes gerações. Gestão & Regionalidade, v. 36, n. 107, 2020.

LUIZ, Diogo Siqueira; BERTONI, Flávia de Aguiar; MACHADO, Giovanni Bohm. Análise do grau de motivação comparando os fatores expostos por Herzberg: estudo de caso em uma empresa de formação de condutores. Revista de Carreiras e Pessoas, v. 9, n. 1, 2019.

MARCONDES, Paulo Cesar; DE LAAT, Erivelton Fontana. Segurança pública: qualidade de vida no trabalho como direito fundamental para eficiência do sistema. Brazilian Journal of Development, v. 7, n. 1, 2021.

MARZZONI, David Nogueira Silva; PEREIRA, Yanna Patrícia Araújo. Gestão de pessoas: estudo de caso do clima organizacional em uma instituição pública. Research, Society and Development, v. 9, n. 7, p. e449974364-e449974364, 2020.

MASLOW, A. H. Motivation and personality. New York, NY: Harper, 1954.

MASSI, Maria Lúcia Gili; CAMARGO, Lucas Augusto Alexandre. A qualidade de vida no trabalho e sua relação com a produtividade e lucratividade de uma empresa de serviço de pequeno porte. REVISTA ENIAC PESQUISA, v. 10, n. 2, p. 312-327, 2021.

MORAES, Fernanda Vicente; BUENO, Janaína Maria; DOMINGUES, Carlos Roberto. Os desafios de equipes multiculturais de trabalho: da liderança e influência da cultura nacional ao processo de aprendizagem organizacional. Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review), v. 11, n. 2, p. 164-189, 2020.

MOTTA, Paulo Roberto. A ciência e a arte de ser dirigente. 8ª ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 1997.

MOURA, Cassiano Rodrigues; LICHTENBERG, Elvis. Metodologia de Implantação do Programa 5S: Estudo de Caso na Indústria. In: v. 3, n. 3: III Simpósio Nacional de Engenharia de Produção. 2021.

MOURA, Claudio Burlas; PINHEIRO, Christian de Castro; SILVA, Thais Miranda. Gestão estratégica em recursos humanos. RH Visão Sustentável, v. 1, n. 1, p. 76-95, 2021.

MOURA, Renan Gomes. QVT e Cultura Organizacional: Estudo de Caso em uma Empresa de Tecnologia. Caderno Profissional de Administração da UNIMEP, v. 9, n. 1, p. 90-111, 2020.

MULLER, Dalton Adolfo; MARCHESAN, Marcelo. Qualidade de vida no trabalho dos servidores técnicos administrativos. Instituto federal de educação, ciência e tecnologia de Santa Catarina - Especialização em Formação Pedagógica para EPT, 2020.

NASCIMENTO, Revenli Fernanda; CANTERI, Maria Helene Giovanetti; KOVALESKI, João Luiz. Impacto dos sistemas de recompensas na motivação organizacional: revisão sistemática pelo método PRISMA. Revista Gestão & Conexões, v. 8, n. 2, p. 44-58, 2019.

NEIVA, Elaine R.; MACAMBIRA, Magno O; RIBEIRO, Elisa MBA. Práticas de gestão, bem-estar e comportamento de apoio. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 21, 2020.

NEVES, Tatiane Santos; CAMPOS, Luciana de Freitas; MORAIS, Harriman Aley. Qualidade de vida no trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação em uma Universidade Federal de Minas Gerais. Research, Society and Development, v. 9, n. 5, p. e13952208-e13952208, 2020.

NOVATO, Débora Silveira; NUNES, Emanulle Caires Dias Araújo. As relações interpessoais na enfermagem: influência da liderança na motivação da equipe técnica. Revista Saúde-UNG-Ser, v. 13, n. 1/2, p. 8-16, 2019.

OLIVEIRA, Áurea F.; GOMIDE JÚNIOR, Sinésio; POLI, Bânia. Antecedentes de bem-estar no trabalho: Confiança e políticas de gestão de pessoas. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 21, 2020.

OLIVEIRA, Camila Freitas et al. Gestão de pessoas e do conhecimento como diferenciais competitivos e produtivos nas organizações. Revista Interface Tecnológica, v. 18, n. 1, p. 618-630, 2021.

OLIVEIRA, Emanuela Tavares Cysneiros de. O impacto de metas sobre a qualidade de vida no trabalho dos profissionais varejistas de cosméticos: um estudo de caso no município de João Pessoa/PB no período da pandemia da COVID-19. 2022. 49f. Trabalho de Conclusão de Curso (curso Superior de Bacharelado em Administração) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), João Pessoa, 2022.

OLIVEIRA, Gleyson Soares de; SOUSA, Hercilio de Medeiros. Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam a produtividade nas organizações. Revista Campo do Saber, v. 4, n. 2, 2019.

PAIVA, Francisco Jeimes de Oliveira. A atuação do gestor de pessoas como balizador do crescimento organizacional numa empresa do comércio varejista. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, v. 14, n. 1, p. 15-28, 2020.

PEREIRA, Ana Carolina Lemos et al. Fatores de riscos psicossociais no trabalho: limitações para uma abordagem integral da saúde mental relacionada ao trabalho. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, v. 45, p. e18, 2020.

PEREIRA, Ismael Antonello. Tipos de liderança dentro do ambiente educativo: uma discussão sobre sua identidade organizacional. Educationis, v. 8, n. 1, p. 8-22, 2020.

PEREIRA, Luis de Jesus et al. Teletrabalho e qualidade de vida: estudo de caso do poder judiciário em um estado do norte do Brasil. Revista Gestão e Desenvolvimento, v. 18, n. 1, p. 222-245, 2021.

PEREIRA, Marriete Nagela; TREVELIN, Ana Teresa Colenci. Qualidade de vida no trabalho: a importância das pessoas nas organizações. Revista Interface Tecnológica, v. 17, n. 1, p. 219-231, 2020.

PÉREZ-NEBRA, Amalia R.; QUEIROGA, Fabiana; OLIVEIRA, Thiago A. Presenteísmo de professores regentes: bem-estar como estado psicológico crítico na mediação de características do trabalho. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 21, 2020.

PREE, Max de. Liderar é uma arte: vencendo a crise e a inércia com uma administração inovadora. 2ªed. São Paulo: Best Seller, 1989.

RIBEIRO, Aridiane Alves et al. Interprofissionalidade na atenção primária: intencionalidades das equipes versus realidade do processo de trabalho. Escola Anna Nery, v. 26, p. e20210141, 2021.

RIBEIRO, Ítalo Arão Pereira et al. Estresse ocupacional e saúde mental de trabalhadores da saúde no cenário da COVID-19: revisão integrativa. Revista Eletrônica de Enfermagem, v. 24, p. 70783-70783, 2022.

ROSÁRIO, Leonardo Augusto; NETO, Joaquim Maria Ferreira Antunes. Percepção sobre qualidade de vida no trabalho em um escritório de contabilidade: estudo de caso. Prospectus (ISSN: 2674-8576), v. 2, n. 2, 2020.

ROSSINI, Clauber de Oliveira; BENDASSOLLI, Bianca Rocha. Cultura organizacional: análise e impactos no processo de gestão local. Revista Brasileira de Administração Científica, v. 10, n. 1, p. 117-130, 2019.

SANTOS, Luiz Henrique Nascimento dos et al. Influência da pandemia na qualidade de vida do trabalhador: estudo de caso em uma instituição bancária. Publicação Anual ISSN 2526-4141 Temática: Humanas, p. 6, 2023.

SANTOS, Camila Mirella Sousa et al. A importância do Endomarketing para as organizações: Uma revisão bibliográfica. Revista Universitária Brasileira, v. 1, n. 1, 2023.

SANTOS, Paula Rodrigues; SOUSA, Amanda Tamires Pereira; REZENDE, Nerci Maria. A Qualidade de Vida no Trabalho-QVT. Multidebates, v. 4, n. 2, p. 256-262, 2020.

SCHEFFER, Daniel Munari; SOARES, Thiago Coelho. O efeito da gestão do conhecimento, da governança de projetos, da gestão de benefícios, do sucesso dos projetos no desempenho organizacional. Revista de Gestão e Projetos, v. 14, n. 2, p. 76-98, 2023.

SILVA, Alvino da et al. Qualidade de vida no trabalho: o papel do gestor de pessoas. ANALECTA-Centro Universitário Academia, v. 4, n. 4, 2019.

SILVA, Ana Lucia Fernandes da; DE NEGREIROS, Ana Claúdia Souza Vidal. A importância do programa 5s para a melhoria da qualidade de vida no trabalho: estudo de caso. Humanidades & Inovação, v. 7, n. 16, p. 472-481, 2020.

SILVA, Caio Pedrinho; PASCHOALOTTO, Marco Antonio Catussi; ENDO, Gustavo Yuho. Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 14, n. 1, p. 146-159, 2020.

SILVA, Fabrícia Julia; CALAIS, Marina Reis Cláudio; SANTOS, Sheyla Rosane de Almeida. A pesquisa de clima organizacional como ferramenta de diagnóstico organizacional. Entrepreneurship, v. 5, n. 2, p. 23-35, 2021.

SILVA, Jean Lucas Gama et al. Gestão de pessoas. LIBERTAS: Revista de Ciênciais Sociais Aplicadas, v. 10, n. 2, p. 96-108, 2020.

SILVA, Luan Tabolka; ANTÔNIO, Fabricio Domingues. Liderança humanizada e seus impactos positivos na produtividade. Revista Interface Tecnológica, v. 17, n. 1, p. 721-733, 2020.

SOUZA, Iziel Martins; BACHTOLD, Ciro. A cultura organizacional e sua influência no desempenho e motivação no trabalho do servidor público: estudo de caso na prefeitura de Colombo-PR. Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão (ISSN: 2525-4782), v. 5, n. 4, 2020.

SOUZA, Iziel Martins; BACHTOLD, Ciro. A cultura organizacional e sua influência no desempenho e motivação no trabalho do servidor público: estudo de caso na prefeitura de Colombo-PR. Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão, v. 5, n. 4, 2020.

TAQUES, Fabio Barboza; SANTOS, João Pedro Mariano dos; AHRENS, Rudy de Barros. Análise da Qualidade de Vida no Trabalho: Estudo de Caso de brasileiros intercambistas nos Parques da Walt Disney World em Orlando–USA. IX Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção; APREPRO, Ponta Grossa, 2019.

TEIXEIRA, Graziela Silveira et al. Qualidade de vida no trabalho e estresse ocupacional da enfermagem em unidade de pronto atendimento. Texto & Contexto-Enfermagem, v. 28, 2019.

VENTORINI, Carina Charpinel; PAES, Caroline Ornelas; MARCHIORI, Danilo Magno. O impacto da participação e da motivação na satisfação com o trabalho: evidências do setor público. Revista Pretexto, p. 68-82, 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de pessoas. 7ªed. São Paulo: Atlas, 2009.