



**INSTITUTO
FEDERAL**
Piauí

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS TERESINA CENTRAL
CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

RENARA LÚCIA SANTOS SILVA

**ESTRATÉGIAS DA GESTÃO DE PESSOAS NA PROMOÇÃO DE QUALIDADE DE
VIDA NO AMBIENTE DE TRABALHO: uma revisão sistemática da literatura**

**TERESINA
2025**

RENARA LÚCIA SANTOS SILVA

ESTRATÉGIAS DA GESTÃO DE PESSOAS NA PROMOÇÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE DE TRABALHO: uma revisão sistemática da literatura

Trabalho de Conclusão de Curso (artigo científico) apresentado como exigência parcial para obtenção do diploma do Curso de Tecnologia de Gestão de Recursos Humanos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Teresina Central.

Orientadora: Prof.^a. M^a. Lyvia Basilio.

TERESINA
2025

ESTRATÉGIAS DA GESTÃO DE PESSOAS NA PROMOÇÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE DE TRABALHO: uma revisão sistemática da literatura

Renara Lúcia Santos Silva¹
Lyvia Basílio Caland Avelino²

RESUMO

A área de Gestão de Pessoas tem dentre as suas funções proporcionar a Qualidade de Vida no Ambiente de Trabalho e os estudos sobre este tema estão em busca de compreender quais estratégias e qual a forma que as organizações atraem os colaboradores para serem mais engajados, motivados e satisfeitos com a empresa. Dito isto, este artigo busca responder ao seguinte questionamento: “Quais as estratégias da Gestão de Pessoas direcionadas à melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho?” como seu principal objetivo. A metodologia utilizada foi revisão sistemática da literatura, com buscas na base de dados Spell e que após a seleção foram incluídos na pesquisa 13 artigos científicos publicados entre 1998 e 2022. Observou-se que o investimento no funcionário é uma das melhores formas de trazer mais vantagem competitiva para as organizações a partir de estratégias como treinamentos, cuidados com a saúde física, desenvolvimento e oportunidade de crescimento, assim melhorando os resultados com mais engajamento e maior produtividade. Contudo, percebe-se a necessidade de maior divulgação dos programas de qualidade de vida no trabalho e o que é esta qualidade de vida, pois muitos colaboradores ainda desconhecem das ações que a própria empresa proporciona. Sugere-se para pesquisas futuras, ampliar o número de bases de buscas e realizar estudos de caso.

Palavras-chave: inovação; qualidade de vida no trabalho; gestão de pessoas.

ABSTRACT

The People Management area has among its functions to provide Quality of Life in the Workplace and studies on this topic are seeking to understand which strategies and how organizations attract employees to be more engaged, motivated and satisfied with the company. That said, this article seeks to answer the following question: "What are the strategies of People Management aimed at improving the quality of life in the workplace?" The methodology used was a systematic review of the literature, with searches in the Spell database and that after selection, 13 scientific articles published between 1998 and 2022 were included in the search. It was also observed that investing in the employee is one of the best ways to bring more competitive advantage to organizations and better results such as engagement and greater productivity. However, there is a need for greater dissemination of quality of life programs at work and what this quality of life is, as many employees are still unaware of the actions that the company itself provides. It is suggested for future research, to expand the number

¹Graduanda em Tecnólogo de Gestão de Recursos Humanos. IFPI – Campus Teresina Central. santosrenara27@gmail.com.

²Mestre Lyvia Basílio Caland Avelino, professora de Administração. IFPI. lyvia.basilio@ifpi.edu.br.

of search bases and carry out case studies.

Keywords: innovation; quality of life at work; people management.

Data de aprovação: 18/02/2025

1 INTRODUÇÃO

Enquanto as teorias mudavam e o departamento de recursos humanos surgia, as pessoas modificaram suas perspectivas sobre o equilíbrio da vida pessoal e o trabalho, do modo que as empresas precisaram alterar suas estratégias para conseguir reter os talentos, pois remotamente não havia uma preocupação no que o funcionário poderia agregar de maior valor na organização. Diante dessas mudanças, atualmente percebe-se que as corporações têm possuído um olhar mais humano, voltado para as pessoas, pois tem-se entendido como as empresas e os funcionários fazem parte de uma relação de interesses mútuos, sendo partes que dependem uma da outra, impactando na necessidade de um setor para auxiliar e cuidar dessa relação (Chiavenato, 2014).

Sendo assim, surgiu a Gestão de Pessoas (GP) que é um setor que representa os interesses dos colaboradores, mas também representa a empresa, visto que estas já não conseguem manter sua produtividade com a qualidade que buscam sem estar investindo nos seus funcionários, garantindo a segurança e bem-estar de cada um. Segundo Braga e Ribeiro (2023), os colaboradores se sentem valorizados e inseridos quando a empresa entende que para eles darem o melhor de si é preciso que estejam felizes e a organização proporcione um ambiente agradável, que por consequência torna as organizações mais competitivas no mercado.

A Gestão de Pessoas tem como um dos seus papéis proporcionar a Qualidade de Vida no Ambiente de Trabalho (QVT) e os estudos sobre este tema estão em busca de entender e compreender quais as estratégias e qual a forma que as organizações atraem os colaboradores para serem mais engajados, motivados e satisfeitos com a empresa. E nesse caso, a Gestão de Pessoas é essencial para garantir que essas metas sejam alcançadas em conjunto, por ser o setor que administra e impulsiona as mudanças, proporciona melhores competências com pessoas que tenham autocontrole e satisfação, além de conceder melhor qualidade de vida no trabalho e manter a transparência e responsabilidade social para com todos (Chiavenato, 2014).

Diante do exposto, esta pesquisa tem como objetivo, identificar as estratégias da Gestão de Pessoas para proporcionar a Qualidade de Vida no Ambiente de Trabalho, bem como, investigar qual o impacto que traz na vida dos colaboradores, avaliar se há diferença na percepção da qualidade de vida nos diferentes setores ou segmentos abordados nos trabalhos incluídos, além de verificar se há diferenças ao longo dos anos do que seria a Qualidade de Vida no Trabalho ou se é um assunto que vem ganhando mais significado para as pessoas e organizações.

Se justifica por ser um tema bastante abordado nos últimos tempos e por sua relevância diante da constatação de Braga e Ribeiro (2023) que apontam que algumas empresas já perceberam que os funcionários têm trabalhado não somente pela questão financeira, mas também por um propósito de vida ou realização profissional, sendo um dos principais elementos trabalhado na Gestão de Pessoas.

Este artigo está organizado em cinco partes principais. Na próxima seção, apresenta-se o referencial teórico, abordando o papel da gestão de pessoas nas empresas e a evolução do conceito de qualidade de vida no trabalho. A terceira seção descreve a metodologia utilizada, com ênfase na abordagem de revisão sistemática da literatura. Na seção de resultados, discute-se a relação entre gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho com base na literatura existente. Por fim, nas considerações finais, sintetizam-se as principais conclusões do estudo, abordam-se suas limitações e sugerem-se direções para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS (GP) NAS EMPRESAS

Entre várias mudanças ao longo do tempo, a Gestão de Pessoas (GP) tem se transformado paralelamente aos objetivos dos indivíduos nas organizações, com isso, várias empresas têm notado a importância de investir nos colaboradores e atualmente muitos deles contêm a consciência da sua liberdade e autonomia, além de possuir mais critérios para se inserir no mercado de trabalho, dessa forma, repassa a responsabilidade para a Gestão de Pessoas de alinhar os interesses da empresa e dos funcionários, assim como explica no trecho:

Eles são dependentes um do outro, suas relações são mais do que industriais, as organizações precisam do conhecimento, criatividade, ou melhor, do capital intelectual e as pessoas precisam satisfazer suas necessidades pessoais, ambos constituem interesses diferentes, mas juntos podem resultar no sucesso. (Coutinho, Delfino E Costa, 2009, p.7)

Assim, corrobora com o conceito de Dutra et al. (2017) afirmando que a “GP é um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam atendê-las ao longo do tempo”.

Para compreender melhor, Soviensi e Stigar (2008) descreve que a “Gestão de Pessoas é voltada para a participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do capital humano”, ou seja, as pessoas que a compõem, repassando a função de humanizar as empresas. Atualmente, existem vários contextos internos que pressionam as mudanças nas organizações, logo que elas encaram seus colaboradores como um recurso a ser administrado.

No decorrer dos anos as pessoas estão moldando seus objetivos o que influencia nas atividades profissionais que exercem, podendo ou não agregar nas organizações, pois há maior procura para conciliar seus propósitos pessoais com a finalidade das empresas a fim de ser benéfico para ambos os lados (Chiavenato, p.11, 2014) e a GP tem esse desafio de administrar essa condição atual. Os resultados, fracassos e sucessos decorrem de suas ações, e este é um desafio permanente para gestores e executivos.

É notável que há uma preocupação cada vez maior com o desenvolvimento das estratégias organizacionais na área da Gestão de Pessoas, já que ocorrem modificações nos termos utilizados para este campo continuamente como: Gestão do Capital Humano, Gestão com Pessoas ou Gestão do Talento Humano, entre outros citados por Chiavenato (2020) e o mesmo autor descreve a partir da figura 1 a seguir, os processos incluídos nas atividades da GP.

Figura 1: Processos básicos de GTH



Fonte: Chiavenato (2020)

Como pode ser analisado na Figura 1, a Gestão de Pessoas possui processos para administrar os colaboradores, processos que se compreendem de início em agregar as pessoas a partir do momento do recrutamento e seleção, logo após para manter o engajamento busca-se promover a saúde e qualidade de vida no trabalho e para aplicar os talentos e competências nas empresas é realizado o gerenciamento a partir da gestão de desempenho ou a modelagem do trabalho. Mais adiante, tem-se o processo da recompensa a partir dos benefícios e serviços sociais e em seguida o processo de desenvolver os colaboradores e as equipes através dos treinamentos e estímulos ao desenvolvimento. Por fim, durante todos esses processos se destaca a importância do monitoramento, tanto do talento individual como da equipe, por meio do uso de sistemas de informação e/ou banco de dados.

Sendo assim, a Gestão de Pessoas está nas organizações com essas estratégias no intuito de alinhar e alcançar os objetivos, manter a empresa dentro da competitividade, reter os talentos e desenvolver uma equipe e empresa melhores, além de proporcionar a satisfação e qualidade de vida no trabalho (Chiavenato, 2014). Posto isso, dentro das funções da gestão de pessoas envolve estratégias voltadas para a Qualidade de Vida no ambiente de trabalho, incluído no processo que busca engajar esses funcionários e atualmente é um dos assuntos recorrentes nas empresas. Diante disso, é necessário compreender sobre as várias percepções e

modificações sobre este conteúdo que foram sendo realizadas no decorrer dos tempos, de acordo com as mudanças ocorridas no mercado de trabalho, conceitos que serão mais detalhados na seção seguinte.

2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) se tornou um tema muito estudado nos últimos anos, de acordo com Rodrigues (1991) que afirma que tem sido uma preocupação desde o início dos tempos (apud Lima, Baggio, Fernandes, 2018 pág. 6) visto que a preocupação com QVT tem crescido, influenciada pela difusão de novas tecnologias de gestão organizacional (Amorim, 2010, pág. 39, apud Bastos, Souza e Costa, 2006).

Além dos novos métodos na gestão organizacional, pode-se analisar que surgiu a partir da necessidade das pessoas que eram vinculadas como um anexo da máquina, nas estratégias utilizadas no taylorismo, e sobre esta situação é feita uma reflexão que a QVT surgiu de um movimento utilizado como instrumento para os colaboradores rebaterem os métodos das estratégias do taylorismo, assim como é descrito neste trecho:

No entanto, praticamente todas as definições guardam entre si, como ponto comum, o entendimento da QVT como um movimento de reação ao rigor dos métodos tayloristas e, conseqüentemente, como um instrumento que tem por objetivo propiciar uma maior humanização do trabalho, o aumento do bem-estar dos trabalhadores e uma maior participação destes nas decisões e problemas do trabalho. (Sant'Anna, Kiliminik e Moraes, 2011 apud Sampaio, 2012)

Dada a relevância e as mudanças ao longo do tempo nos estudos e práticas da QVT, atualmente, os profissionais possuem mais critérios ao escolherem as empresas que querem trabalhar, ao verificar se essas organizações possuem ações voltadas para a qualidade de vida no trabalho, a partir disso, as empresas também entendem que é necessário ter funcionários satisfeitos para aumentarem os resultados. No entanto, o conceito de QVT é relativo devido as diferenças que podem estar relacionada ao que cada pessoa constrói em suas vidas do que é positivo e negativo e o que é necessário para manter sua qualidade de vida, assim se torna um conceito variável por ser de acordo com as motivações e as situações que os indivíduos se encontram em determinados momentos. (Carneiro, 2018)

Segundo Dutra, Dutra e Dutra (2017) as definições de QVT variam muito de acordo com cada abordagem gerando entendimentos de maneiras diferentes: por um lado de uma visão humanizada das relações laborais, por outro a qualidade de vida está associada ao bem-estar das pessoas e por último ao balanço entre vida pessoal e profissional. A partir do quadro 1, a seguir é possível verificar, ao decorrer dos tempos, os vários conceitos que foram moldados sobre Qualidade de Vida no Trabalho.

Quadro 1: Conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho.

Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho	Autores / Ano
“Segundo Walton, QVT envolve o atendimento de necessidade e aspirações humanas, calcado na ideia de humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa.”	(Gutierrez, 1988, p.31 apud Walton, 1973)
“É um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho.”	Lindolfo Galvão de Albuquerque; Ana Cristina Limongi França (1998)
“QVT está mais associada a questão de saúde e segurança no trabalho, seu conceito passa a sinalizar a emergência de habilidades, atitudes e conhecimentos em outrossim fatores, abrangendo agora associações com produtividade, legitimidade, experiências, competências gerenciais e mesmo integração social.”	Ana Cristina Limongi França (2004)
“A qualidade de vida no trabalho (QVT) representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais por meio de suas experiências na organização e no trabalho.”	Idalberto Chiavenato (2021)

Fonte: Elaboração Própria (2024)

A partir do Quadro 1, com definições de QVT, percebe-se que o desenvolvimento das discussões sobre o assunto abordado, permanece na mesma direção do amadurecimento da Gestão de Pessoas: a conciliação das expectativas das pessoas e da organização em um mesmo movimento (Dutra, Dutra e Dutra, 2017). Sendo assim, pode-se notar que a qualidade de vida no trabalho é constatada quando

as necessidades dos colaboradores são atingidas dentro do seu ambiente de trabalho, sendo uma estratégia das empresas para alcançarem maiores resultados.

Para atingir esses resultados positivos devido essas estratégias, no artigo “Trabalho e vida pessoal: o fim do jogo de soma zero” é descrito pelos autores os três princípios que alguns gestores utilizam para haver a colaboração mútua dos resultados pessoais e profissionais, que se baseiam em gerar uma comunicação que permita compreender quais as prioridades da organização e suas prioridades pessoais para conciliar como um todo, mais, integrar e reconhecer as atribuições da equipe e acarretar condições para experiências coletivas de como o serviço é feito, baseado em abordagens que incluam o desempenho da corporação e os objetivos dos colaboradores de cada equipe e da equipe em si, de maneira total. (Dutra, Dutra e Dutra, p. 318, 2017)

Com isso, percebe-se que a implementação de um programa de QVT, no qual visa realizar várias ações para promoção de hábitos saudáveis para os funcionários nas organizações, está relacionado ao processo da gestão de pessoas de engajar cada colaborador e sua equipe em busca do aumento de resultados positivos para ambos os lados e a retenção desses bons talentos na corporação.

3 METODOLOGIA

A metodologia deste estudo foi baseada na revisão sistemática da literatura que se caracteriza como um método de investigação com estratégias específicas, que parte do levantamento das obras de literaturas sobre o tema escolhido, assim como explica no estudo a seguir sobre revisão sistemática:

É uma forma de pesquisa que utiliza como fonte de dados a literatura sobre determinado tema. Esse tipo de investigação disponibiliza um resumo das evidências relacionadas a uma estratégia de intervenção específica, mediante a aplicação de métodos explícitos e sistematizados de busca, apreciação crítica e síntese da informação selecionada. (Sampaio; Mancini, 2007)

Este tipo de estudo é diferenciado de três formas: revisão sistemática de meta-análise, revisão sistemática de meta-síntese e revisão sistemática narrativa. O que leva o método ser de revisão sistemática é apresentar determinadas etapas a serem seguidas, entre as quais são a delimitação da questão a ser abordada; a seleção das bases de dados que serão retirados os estudos, feita a consulta e a coleta, mais a

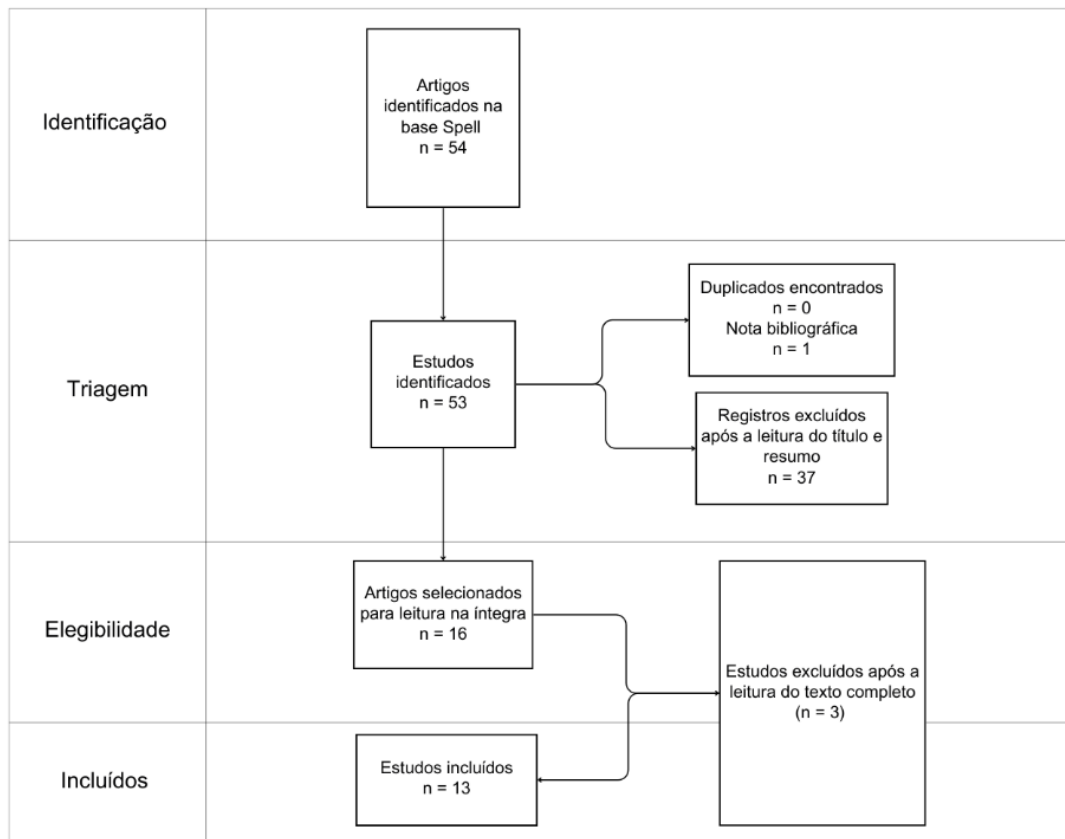
formulação da busca dos estudos e seleção dos textos a serem analisados. (Galvão; Ricarte, 2020)

Dessa forma, foi realizado o levantamento bibliográfico de acordo com a pergunta de pesquisa: Quais as estratégias da Gestão de Pessoas direcionadas à melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho?

Então, a base de dados selecionada para a busca foi a *Spell*, a partir dos termos “gestão de pessoas e qualidade de vida” ou “gestão de recursos humanos e qualidade de vida”, sendo feitas sem limitação de data, país do estudo ou área de conhecimento, somente com o filtro de artigo científico, e assim foram descobertos 54 artigos no total, entre eles havia nota bibliográfica e um artigo na língua inglesa. Os critérios de inclusão foram a partir da análise do título e leitura completa do resumo, para a inclusão somente dos que tratavam do tema desta pesquisa. Inicialmente foram retirados todos os estudos que não tratavam de Gestão de Pessoas e a seguir foram excluídos os que não relacionavam Qualidade de Vida no Trabalho com Gestão de pessoas ou gestão de recursos humanos.

Sendo assim, a princípio foram incluídos 16 artigos científicos, porém foi realizada uma nova análise mais específica, observando as palavras chaves e a leitura dos resultados, logo após foram eliminados mais 3 estudos finalizando com 13 artigos científicos, que envolvem estudos de caso, pesquisas exploratórias qualitativas e quantitativas e revisão narrativa da literatura, todos no idioma português. O levantamento bibliográfico, inclusão e exclusão foram realizados durante o mês de outubro de 2023 e finalizado no mês de março de 2024, como demonstra a Figura 2.

Figura 2: Fluxograma do processo de escolha dos artigos.



Fonte: Elaboração Própria (2024)

A seleção dos artigos incluídos para análise e discussão ficou no recorte temporal entre as publicações feitas do período de 1998 a 2022, totalizando 13 artigos científicos. De tal maneira que este estudo buscou responder ao seguinte questionamento: Quais as estratégias da Gestão de Pessoas direcionadas à melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho? A partir da análise do principal elemento trabalhado na GP, o impacto que traz na vida dos colaboradores e se existe alguma diferença na percepção da qualidade de vida nos diferentes setores ou segmentos que foram feitas as pesquisas dos artigos científicos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente estudo teve sua busca na base de dados *Spell*, na qual foram utilizados os termos “gestão de pessoas e qualidade de vida ou gestão de recursos humanos e qualidade de vida”, sendo encontrados 54 estudos ao todo, no entanto foi levado em consideração somente os que são artigos científicos e que relacionavam

os dois termos de pesquisa, sendo excluídos ao todo 41 artigos e incluídos para leitura completa 13 artigos científicos.

Ao analisar as datas de publicações, observou-se que houve somente uma publicação em cada ano desde 1998 a 2006, logo após esse período tiveram mais registros nos anos seguintes, com maior quantidade a partir de 2017, percebendo assim, maior relevância deste assunto abordado e de maior interesse nesses últimos 6 anos. Dessa maneira, para melhor compreensão das pesquisas em questão, no quadro 2 consta o título de cada artigo e seu foco de estudo.

Quadro 2 – Foco de estudos dos artigos incluídos para análise

PESQUISA	REFERÊNCIA	FOCO DO ESTUDO
1. Estratégias de recursos humanos e qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total.	(Albuquerque; Limongi-França, 1998)	Destacar a importância da administração de programas de qualidade de vida no trabalho como parte de estratégia de gestão de pessoas na dimensão individual – do stress- e organizacional focada no ambiente de certificação ISO 9000 e da qualidade total.
2. Qualidade Total, Saúde e Trabalho: Uma Análise em Empresas Sucroalcooleiras Paulistas.	(Scopinho, 2000)	Analisar as inovações que estão sendo feitas na política de gestão de recursos humanos, procurando compreender os seus impactos para os trabalhadores, especialmente a sua contribuição para formar a consciência sanitária individual, biológica e curativa predominante entre eles.
3. Avaliação da Gestão de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho	(Oliveira; Limongi-França, 2005)	Este estudo discorre sobre a avaliação dos resultados dos programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), que representam exemplos de práticas de gestão de pessoas, e que passam, como outras iniciativas da área, pela problemática da avaliação de resultados.
4. Qualidade de vida no trabalho e ambiente de inovação: encontros e desencontros no serviço de atendimento ao cliente.	(Guidelli; Bresciani, 2008)	Verificar a percepção do trabalhador de atendimento ao cliente em relação à capacidade de inovação das empresas nas quais trabalham, identificando os motivos que alteram o seu bem-estar no trabalho e as atividades propostas pelas organizações para a melhoria da QVT.
5. Inovação e qualidade de vida no trabalho: uma visão integrada da gestão a partir de estudo de caso na indústria petroquímica do Grande ABC	(Guidelli; Bresciani, 2009)	Analisar a relação entre inovação e QVT, com foco principal no ser humano, dado seu papel central para a obtenção de resultados organizacionais.

6. Programas de qualidade de vida no trabalho em contextos diferenciados de inovação: uma análise multivariada.	(Souza; Bastos, 2009)	Verificar em que medida a introdução de novas práticas inovadoras de gestão da produção associa-se à decisão de implementar programas de qualidade de vida no trabalho (PQVT).
7. Implantação de programas de qualidade de vida no trabalho com o modelo de gestão de projetos.	(Coutinho; Maximiano; Limongi-França, 2010)	Investigar como é gerenciado o PQVT nas organizações pesquisadas e com quais ferramentas de projetos.
8. Inovação organizacional em gestão de pessoas: o caso de uma cooperativa tritícola no norte do Rio Grande do Sul.	(Capitanio; Severo; Guimarães, 2017)	Analisar a percepção dos gestores em relação as inovações organizacionais em gestão de pessoas, bem como o plano de benefícios e as ações de qualidade de vida que ocorrem na Cooperativa Tritícola Cotriel no período de 2012 a 2016.
9. Qualidade de vida no serviço público: uma avaliação em uma instituição de ensino superior	(Klein; Lemos; Pereira; Beltrame, 2017)	Analisar os fatores direcionadores da QVT com base na percepção de servidores de uma organização pública.
10. Práticas de inovação aberta em programas de qualidade de vida: um caso em instituição de ensino superior no norte do Rio Grande do Sul.	(Severo; Rabello; Silva; Sabadin, 2018)	Explora as ações realizadas no contexto educacional proporcionando achados importantes para a área de gestão de pessoas das organizações.
11. Influência da qualidade de vida na felicidade do trabalhador do setor financeiro	(Tubone; Sanches; Santos; Conceição; Júnior, 2021)	A influência da QVT na formação da felicidade (bem-estar subjetivo) dos funcionários.
12. Qualidade de vida e bem-estar de motoristas chapecoenses	(Gnoatto, Maschio, Danette, Zawadzki, Teston, 2022)	Analisar a relação entre qualidade de vida e bem-estar no trabalho de motoristas do transporte coletivo urbano chapecoense.
13. Relações Entre Cultura Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho no Setor Hoteleiro	(Guedes; Tito; Santos; Ferreira, 2022)	Analisar as características da cultura organizacional como uma ferramenta para práticas de qualidade de vida no trabalho do setor hoteleiro.

Fonte: Elaboração Própria (2024)

Diante das análises, referentes a data de publicação de cada artigo, observa-se que dentre esses 24 anos, o foco de estudo segue o intuito de explorar os resultados das práticas de gestão de pessoas em relação a qualidade de vida no

trabalho entre os colaboradores, sendo possível já perceber que envolve outras duas áreas temáticas: a inovação e a qualidade total.

Vale ressaltar que os artigos achados tiveram suas pesquisas feitas nas regiões sudeste, sul e centro-oeste. Independente da região, as estratégias que a gestão de pessoas utilizava foram semelhantes, o que havia diferença estava na área de atuação de cada organização que foi estudada. Dentre os segmentos de atuação que foram analisados estavam indústrias de grãos e petroquímica, hotéis, serviços de atendimento ao cliente, instituições de ensino, de transporte, construção civil e área administrativas, especificamente também o setor financeiro.

Além dos variados setores identificados e da localização de cada empresa é possível mencionar que na maioria dos trabalhos as empresas possuíam aspectos de duas áreas temáticas, qualidade total e inovação. E as estratégias da gestão de pessoas, buscavam o mesmo resultado diminuição do absenteísmo, da rotatividade, aumento da motivação e incentivar os funcionários a se sentirem valiosos para a empresa.

Diante disso, foi notório nos estudos a relação da inovação e qualidade total com as estratégias para melhorar a qualidade de vida no ambiente de trabalho, sendo que a inovação é a adoção de mudanças em determinadas áreas da gestão, na estrutura, na prestação de serviços ou nos processos, já a qualidade total, em princípio teve como objetivo avaliar os erros no produto final, depois avançou para o processo de produção por inteiro e atualmente é responsável em garantir a redução de erros ao incluir todos os envolvidos no processo do serviço ou da produção de um produto.

No quadro 3 é possível analisar quais as estratégias utilizadas de acordo com a área temática e a partir da numeração da pesquisa no quadro 2 é possível identificar em qual dos artigos mencionava cada estratégia.

Quadro 3: Área temática e estratégias encontradas.

INOVAÇÃO	ESTRATÉGIA IDENTIFICADA	PESQUISA
	Especialização educacional	8
	Responsabilidade Social	5 e 6
	Oportunidade de crescimento na empresa	8, 9
	Desenvolvimento profissional	6, 8, 14
	Participação nos lucros e resultados da organização	5
	Benefícios ergonômicos	5, 7
	Ações na saúde (alimentação, ergonômico, convênios médicos, integridade física)	2, 4, 5, 6, 7, 8 e 10
	Cultura da aprendizagem	4
	Reconhecimento e recompensas	6

	Remuneração variável	5
	Racionalização dos processos	6
	Liderança ativa e eficaz	5, 14
	Boas infraestruturas para trabalhar	9, 14
	Benefícios corporativos	14
QUALIDADE TOTAL	ESTRATÉGIA IDENTIFICADA	PESQUISA
	Qualidade de pessoal	1
	Serviço Social	2
	Promoção no trabalho	1
	Formação profissional	1,14
	Recrutamento e seleção	2
	Ações na saúde (medicina no trabalho, prevenção de riscos)	2, 3
	Medicina no trabalho	2
	Consultores de desenvolvimento humano	4, 7
	Programas de treinamento e desenvolvimento	2, 3
	Recompensas econômicas	1
	Aplicação do programa 5S	1
	Melhorias em processos produtivos	1
ÁREA TEMÁTICA INDETERMINADA	ESTRATÉGIA IDENTIFICADA	PESQUISA
	Avaliação de desempenho	11
	Responsabilidade social	12
	Oportunidade de crescimento profissional	11
	Consultoria e assessoria para desenvolver atividades esportivas	7
	Programa para conclusão do Ensino fundamental	12
	Pesquisas de índices de segurança na empresa	11
	Biblioteca e videotecas internas para lazer	12
	Sala de jogos para momentos de lazer	6, 12
	Integração dos funcionários com as propostas da empresa	12
	Espaço físico adequado para exercer seu trabalho.	10, 14

Fonte: Elaboração própria (2025)

É possível identificar que o cuidado com a integridade física é em geral a principal estratégia é utilizada, sendo a mais investida pelas empresas, mesmo em áreas temáticas diferentes ou segmentos de atuação distintos, há vários investimentos em campanhas de saúde, nos benefícios ergonômicos, na medicina no trabalho, prevenção de riscos e acidente, entre outros.

Os próximos três estudos a serem comentados há uma relação da qualidade total com Qualidade de Vida no Trabalho, sendo o primeiro de Albuquerque; Limongi-França (1998) que realizou sua pesquisa em unidades fabris que destaca a qualidade total como melhorias em processos, controles produtivos e tecnológicos mais a expansão para a qualidade de pessoal e qualidade de vida no trabalho. E nesta pesquisa, foram encontradas práticas de recompensas econômicas, oportunidade de promoção no trabalho, acesso a formação profissional, dentre outros.

Ao partir para avaliação feita em relação ao bem-estar dos colaboradores, perceberam que o recurso mais utilizado era o cuidado com a saúde física do colaborador, já que a empresa disponibiliza mais acesso as profissionais de saúde.

Porém no decorrer dos questionamentos feitos, o resultado entre eles foi evidente: uma procura maior em incluir outras ações nos programas de QVT e busca pela aplicação do programa 5S³. Então, observou-se a busca por melhoria em todas as áreas da corporação, além do setor de gestão de pessoas, todavia, já era perceptível o envolvimento por parte dos funcionários por acompanharem os investimentos feitos nas organizações analisadas.

Na segunda pesquisa, Scopinho (2000) fala sobre trabalhadores de empresas sucroalcooleiras paulistas, em que havia um destaque nas estratégias de recrutamento e seleção, no treinamento, na área da saúde e medicina do trabalho e serviço social, tudo através de sistemas que permitem marcar todas as ocorrências dos funcionários, sendo possível controlar as taxas de absenteísmo, rendimento e todas as buscas por tratamento de saúde feita por eles. As ações de treinamento, mostrava-se de maior impacto na empresa, por melhorar tanto o desenvolvimento da função como no comportamento do funcionário, desse modo conseguiram motivar ainda mais para alcançarem os objetivos e metas da empresa.

Ao mencionar sobre as ações de treinamentos, destaca-se a pesquisa de Oliveira; Limongi-França (2005) na qual relata que as mudanças são feitas de acordo com os erros encontrados na empresa o que sempre direcionava o treinamento a buscar a melhoria no desenvolvimento do profissional e dessa forma haver menos retrabalho.

A principal função analisada do estudo desses autores é do setor administrativo que na visão destes consideram as ações de QVT essenciais e valiosas tendo como resultado, também, maior comprometimento e fidelidade à empresa, mais disposição no trabalho, atração pela organização e pelos benefícios ofertados, entre outros.

Nesta mesma pesquisa, ao realizarem o estudo na SERASA foram encontradas práticas como a atuação de consultores de desenvolvimento humano,

³Programa 5S – um programa que a metodologia foi originária no Japão, após a Segunda Guerra Mundial, sendo um modo de gestão que visa melhorar a qualidade, organização e padronização, são chamados também como os 5 sentidos: senso de utilização, de ordenação, da limpeza, padronização e disciplina.

programas de treinamento e desenvolvimento com foco em QVT, mais as ações e campanhas em geral de cuidados com a saúde e prevenção de riscos ambientais. Dentre os administradores questionados, uma parte afirma como as estratégias de QVT interferem positivamente na produtividade das empresas, inclusive nos níveis de absenteísmo e rotatividade que diminuem.

Permanecendo na mesma linha da inovação, a pesquisa de Guideli e Bresciani (2008) destaca a cultura da aprendizagem, na qual sempre precisam aprender algo novo e principalmente na forma de realizar o trabalho, seguindo a análise desse autor, é investigado o setor de atendimento ao cliente que constata a inovação sendo investida em relação ao serviço/produto, e ao analisar as ações que envolve qualidade de vida do funcionário os achados são no bem-estar físico, nas campanhas de saúde, incentivo a boa alimentação e conjunto de benefícios como convênios que oferecem descontos.

No entanto, em sua conclusão percebem a necessidade de mais investimento nos treinamentos e na comunicação para principalmente os atendentes terem o acesso as informações necessárias para atender os clientes e mais conhecimento sobre os produtos, ocasionando maior autonomia para realizar sua função.

E os mesmos autores, Guideli e Bresciani, também relacionaram a inovação e qualidade de vida no trabalho em um artigo publicado em 2009 no qual investigaram a partir de um estudo de caso feito em uma indústria de petroquímica no Grande ABC, que analisaram a percepção de QVT na visão dos funcionários.

De acordo com a avaliação feita, descrevem os esforços da organização em investir na integridade física dos colaboradores com destaque também, na responsabilidade social ao preservar o meio ambiente considerando a área em que atuam e a necessidade desse cuidado. Mais adiante, no estudo desses autores, alguns sentiam dificuldades de aprendizado devido a implantação de inovações na indústria, mas eram superados com treinamentos específicos.

A partir disso, há evidências práticas das estratégias para mais Qualidade de Vida no Trabalho que inclui remuneração variável, participação nos lucros e resultados, benefícios ergonômicos e um planejamento para quais as competências devem ter na liderança levando-os a ter boa convivência e confiabilidade no processo entre os líderes e os liderados.

Os autores Souza e Bastos (2009) também fazem relação da inovação com a QVT ao investigarem setores variados que abrangem a construção civil e indústrias.

A pesquisa apontou que as empresas que mais investem em inovação, estão em busca de implantar o desenvolvimento profissional e a racionalização dos processos de trabalho, já que é necessário sempre aprender novas formas de realizar o serviço.

Logo adiante, constata-se que a depender do nível e foco de inovação nas empresas avaliadas, a busca de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho varia nas áreas da saúde, no desenvolvimento profissional, reconhecimento e recompensas, além das áreas de lazer e relações sociais, ou seja, sempre correlaciona ao bem-estar físico e desenvolvimento profissional.

Bastante similar no estudo de Coutinho; Maximiano; Limongi-França, (2010) em que a pesquisa foi realizada com vários profissionais de diversas áreas e funções organizacionais, foi possível avaliar que em geral os principais elementos usados estão direcionados as ações biológicas para atender a área da saúde física, a ergonomia e segurança no qual principalmente preserva a integridade física, assim como a maioria dos outros estudos já comentados.

Os programas de Qualidade de Vida no Trabalho são bastante presentes na busca de melhorar a saúde dos colaboradores, incentivando-os sempre se manterem ativos já que nos diversos segmentos de empresas, se contratam consultorias e assessorias para desenvolverem atividades esportivas, disponibilizar aconselhamento financeiro e na saúde, no aspecto ergonômico.

Empresas que se preocupam com a saúde do colaborador tendem a ser consideradas mais confiáveis e Capitanio; Severo; Guimarães (2017), ao analisar uma cooperativa tritícola, descreve que a inovação é uma forma de vantagem competitiva, por isso no método do estudo tinham várias afirmações que havia novos processos e novas tecnologias. E assim também, foram identificados os benefícios ofertados, como cheque compras, convênios com farmácias, academias e auxílio-educação, dentre outros.

A maioria das ações de QVT está direcionada à saúde física dos colaboradores que incluem ginástica laboral e acesso aos profissionais de determinadas áreas da saúde física. Considerando em quais ações e benefícios que a organização investe, pode-se notar o incentivo a saúde e especialização educacional, promovendo o bem-estar e o desenvolvimento de seus funcionários.

Na Região do Rio Grande do Sul no setor da educação no ensino superior, foram feitos dois estudos publicados em 2017 e 2018 que abordam sobre Qualidade de Vida no Trabalho, mas com metodologias diferentes, sendo um estudo de caso que

acompanhou o processo de um programa voltado a saúde física do colaborador e a outra pesquisa com o método *survey* com questionário fechado que pôde analisar quais os principais fatores de QVT, segundo a visão dos funcionários.

Em uma destas pesquisas, as estratégias identificadas por Severo; Rabello; Silva; Sabadin (2018) é de um programa inovador ainda não conhecido em outro contexto educacional naquele período, com foco principal em ações voltadas para a reeducação alimentar e prevenção de doenças, com destaque para cuidado com a voz, visto que a maioria é de docentes.

O incentivo ocorria a partir de desafios que precisavam cumprir ao longo dos anos e que estava relacionado a cuidar da saúde e a ter uma alimentação saudável, ademais, usavam do método para trabalhar os valores da instituição a partir da divisão de equipes nomeadas com cada valor que possuíam. E assim havia relatos dos colaboradores satisfeitos além disso uma retenção desses talentos na empresa.

Com os autores Klein; Lemos; Pereira; Beltrame (2017) que avaliaram a instituição através de seus questionários em que dividiram em vários fatores, sendo evidente nos resultados, o fator espaço físico, como destaque por atender às necessidades dos funcionários com as ferramentas que precisam além de ser adequado para a realização de suas funções. Ademais, outro ponto discutido foi de oportunidade de crescimento, já que a universidade demonstrou possibilidade de crescimento profissional dentro dela e incentivo para capacitação.

Diante dos fatores expostos não foi possível perceber quais os tipos de ações são realizadas, somente que através dos fatores listados eles estão satisfeitos em perceber o desenvolvimento profissional que a organização disponibiliza.

Identificou-se que as pesquisas realizadas no estado do Rio Grande do Sul, apesar das diferenças de metodologia e instrumentos utilizados na gestão de pessoas para integrar os funcionários, existe a semelhança de ofertarem a possibilidade de crescimento, e disponibilizar programas que permitam o desenvolvimento e capacitação, então, pôde-se notar que os dois estudos chegam ao mesmo intuito em comum: os funcionários mais integrados, comprometidos e com maior produtividade.

Acerca de todos os artigos que buscam estudar a inovação dentro das empresas, os resultados mais expostos são do aumento da integração nas equipes, maior comprometimento com o trabalho e satisfação com a organização.

Na pesquisa de Tubone; Sanches; Santos; Conceição; Júnior (2021) que por meio da abordagem quantitativa, ao aplicar um questionário para verificar a felicidade

de funcionários da área financeira foi possível perceber no resultado da satisfação que os elementos trabalhados pela área de gestão de pessoas estariam na avaliação de desempenho, integração comunitária, oportunidade de crescimento profissional e índice de segurança que a empresa disponibiliza, entre outros, permitindo uma avaliação geral de quais as ações são investidas na empresa em benefício da QVT.

Contudo, em um dos trechos é mencionado que a depender do nível de escolaridade do grupo, pode variar a felicidade do funcionário, então há uma distinção dentre os grupos financeiros na satisfação no trabalho, no entanto, na pesquisa desses autores não foi possível ter clareza das estratégias que realizam na área de QVT, somente que essas ações contribuem para a felicidade dos colaboradores.

Ao perceber essa diferença nos grupos financeiros os autores destacam que as corporações devem ter as políticas e as ações sendo direcionadas à QVT de forma diferenciada para os seus diferentes públicos (Tubone; Sanches; Santos; Conceição; Júnior, pág.26, 2021), ou seja, saber quem são seus funcionários, quais as necessidades deles e conhecer as demandas de acordo com a região, para realmente investir de modo eficiente e alinhado com os objetivos da organização.

Em uma das pesquisas mais recentes, os autores Guedes, Tito, Santos, Ferreira (2022) que avaliaram ações no setor hoteleiro teve como destaque a satisfação dos colaboradores ao ter líderes que conseguiam incentivar a cooperação e manter os valores da organização alinhados com todos, assim percebia o engajamento de cada colaborador, investindo na liderança, nos benefícios corporativos, da boa infraestrutura da empresa e das oportunidades de crescimento na carreira, ou seja, a valorização e promoção de forma profissional e pessoal, além da transparência na comunicação, sendo notada maior satisfação e melhor desempenho de cada colaborador, obtidas nas respostas de alguns entrevistados.

Diferente dos demais setores e segmentos já comentados, no estudo que Gnoatto, Maschio, Danette, Zawadzki, Teston (2022), foram avaliados os motoristas de transporte público da cidade de Chapecó. A escolha foi de uma empresa que já possuía reconhecimento pela sua responsabilidade social, através de campanhas voltadas principalmente para o trânsito e dentre algumas das estratégias da empresa se destaca o programa de ensino fundamental para os colaboradores e programas para o lazer como uma sala de jogos.

Todavia, no decorrer da pesquisa desses autores verificou-se a necessidade de existir maior clareza das metas e indicadores, de mais treinamentos para melhorar

as habilidades através de *feedback*, além dos autores darem a sugestão de revisar os horários dos motoristas, pois dentro da investigação perceberam que pode estar interferindo nos aspectos relacionados ao equilíbrio vida-trabalho.

É notório que por um lado a organização tem estratégias para o desenvolvimento dos colaboradores, por outro ainda é necessário promover ações para a saúde tanto física como psicológica, sendo um assunto notificado nas entrevistas com os motoristas. Em vista dessa abordagem nos estudos, em alguns não foi possível identificar quais os elementos utilizados pela Gestão de Pessoas para melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho.

Além disso, existem resultados da satisfação dos colaboradores e dentre a maioria dos estudos sobre a percepção dos colaboradores sobre QVT na empresa, identificaram uma porcentagem de funcionários que não havia uma impressão de bem-estar ou não tinham clareza sobre o que seria a QVT (Oliveira; Limongi-França, 2005).

Assim, como no estudo de (Guidelli; Bresciani, 2008) que 37,1% dos atendentes responderam que a empresa não possui programas de QVT e 10,3% não souberam responder revelando uma quantidade considerável de que não conhecem as iniciativas desse programa, sendo possível notar em algumas pesquisas, não somente em uma, que muitas vezes falta a comunicação e divulgação necessária para que todos os colaboradores tenham conhecimento das estratégias utilizadas para a QVT e assim desenvolver uma percepção se aquela organização tem um programa adequado para a qualidade de vida dos colaboradores.

Dessa forma, é comum as organizações que visam proporcionar melhor Qualidade de Vida no Trabalho seguirem as mesmas estratégias, a partir da responsabilidade social de acordo com seu segmento, preservar a integridade física do colaborador, oferecer oportunidades de desenvolvimento e capacitação profissional, dentre outros, ao mesmo tempo que em consequência todos detêm dos mesmos resultados na organização: maior comprometimento, satisfação, envolvimento e produtividade mais elevada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise dos estudos encontrados na base *Spell*, em um período determinado, para identificar quais as estratégias da Gestão de Pessoas direcionadas

à melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho, pode-se perceber que as estratégias encontradas nos estudos seguem os mesmos objetivos, embora o conceito de QVT possuir percepções diferentes para cada grupo, mas contendo as ações adequadas para cada setor e segmento.

Os resultados levantados são nas ações de saúde, nos benefícios corporativos, na realização de treinamentos para o desenvolvimento e oferecimento de oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional, além das infraestruturas também importar por permitir realizar os serviços de forma adequada, assim foi observado que são as estratégias mais utilizadas para alcançar uma melhor qualidade de vida.

Na maioria das empresas que investia nessas estratégias conseguia perceber efeitos positivos tanto na visão da organização como na percepção dos funcionários, dessa forma se percebe que esse investimento é uma forma de trazer mais vantagem competitiva para as corporações e melhores resultados.

No entanto, em alguns dados percebe-se a necessidade de maior divulgação da definição e dos programas de qualidade de vida no trabalho, pois muitos colaboradores ainda desconhecem os benefícios e atividades que a organização proporciona. Apesar disso, as empresas que utilizavam dessas ações tinham o mesmo resultado: maior integração, comprometimento e satisfação com as organizações principalmente aquelas que investiam em seus líderes, pois eles exercem um papel essencial para conseguir engajar os funcionários.

Diante disso, este estudo serve para melhor entendimento do que a gestão de pessoas promove dentro das empresas e entender que ao disponibilizar uma qualidade de vida aos funcionários, os objetivos que a organização busca são alcançados com mais eficiência e se torna uma organização mais humanizada, além de contribuir para identificar o conjunto de ações que gera resultados positivos, como o comprometimento e integração das equipes.

Com isso, vale ressaltar uma das limitações para a realização desta pesquisa, como o tempo disposto para execução do trabalho sendo necessário definir somente uma base de dados, na qual disponibilizou estudos de algumas regiões do Brasil. Isto posto, sugere-se para futuros trabalhos que a investigação seja uma análise comparativa das estratégias da gestão de pessoas em empresas públicas e privadas, a partir do estudo de caso, e como sugestão ser realizada na região do

nordeste levando em consideração a maioria dos artigos serem da região sudeste, sul e centro-oeste.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Estratégias de recursos humanos e gestão de qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão de conceito de qualidade total. ("Ana Cristina Limongi-França, - Google Scholar") **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, jun. 1998

AMORIM, T. G. F. N. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: preocupação também para servidores públicos? **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (Recadm)**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 35-48, maio 2010. Disponível em: <https://periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/357/465>. Acesso em 16 abril 2024.

ARAUJO, J. H. S. Gestão de Pessoas: Os benefícios de Recrutamento e Seleção de Pessoas para os resultados Organizacionais. 2022. 37 f. **TCC - Curso de Administração**, Pitágoras, São Luiz, 2021.

ÁVILA, L. V; STECCA, J. P. Gestão de Pessoas. Santa Maria: **Rede E-Tec Brasil**, 2015. 76 p.

BRAGA, A. C. O; RIBEIRO, A. S. A Gestão de Pessoas na Construção Civil: Qualidade de Vida no Trabalho. **Revista Boletim do Gerenciamento**, Rio de Janeiro, v. 0, n. 38, p. 49-57, jan. 2023. Disponível em: <https://nppq.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/1001/553> . Acesso em 18 mar 2024.

CAPITANIO, R. P. R.; SEVERO, E. A; GUIMARÃES, J. C.F. Inovação organizacional em gestão de pessoas: o caso de uma cooperativa tritícola no norte do Rio Grande do Sul. **Iptec – Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, Rio Grande do Sul, v. 5, n. 2, p. 137-153, dez. 2017. Disponível em: https://periodicos.uninove.br/iptec/article/view/98/pdf_64. Acesso em 04 de Nov de 2024.

CARNEIRO, L. L. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Salvador: Coleção Gestão de Pessoas Com Ênfase em Gestão Por Competências, 2018. 64 p.

CHIAVENATO, I. **Desempenho Humano nas Empresas**. [São Paulo]: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9786559771219.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas - **O Novo Papel da Gestão do Talento Humano**. São Paulo: Grupo GEN, 2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole Ltda, 2014

COUTINHO, L. S; DELFINO, L. M; COSTA W. L, & DI BIASE, G. Pessoas: principal fonte de vantagem competitiva organizacional. **VI Simpósio de Excelência em Gestão De Tecnologia-SEGeT**, 6, 2009.

COUTINHO, M. L. G.; MAXIMIANO, A. C. A; FRANÇA, A. C. L. Implantação dos programas de qualidade de vida no trabalho com o modelo de gestão de projetos. **Revista de Gestão e Projetos - Gep** E-Issn:, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 172-189, jun. 2010. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/10539/5033>. Acesso em 02 de fev de 2024.

DUTRA, J. S; DUTRA, T. A; DUTRA, G A. **Gestão de Pessoas: Realidade atual e desafios futuros**. 1ª edição, Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2017.

FERNANDES, E. C.; GUTIERREZ, L. H. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) uma experiência brasileira. **RAUSP Management Journal**, v. 23, n. 4, p. 29-38, 1988.

FERREIRA, G. B; DIAS, C. C. A importância da qualidade de vida no trabalho e a motivação dos colaboradores de uma organização. **Psicologia, Saúde e Debate**, [s. l], v. 2, n. 3, p. 30-43, dez. 2017. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/321538894_A_IMPORTANCIA_DA_QUALIDADE_DE_VIDA_NO_TRABALHO_E_DA_MOTIVACAO_DOS_COLABORADORES_DE_UMA_ORGANIZACAO. Acesso em 03 Mar 2024.

FRANÇA, A. C. L. **Qualidade de Vida no Trabalho - QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004. Acesso em 27fev 2024.

GALVÃO, M. C. B.; RICARTE, I. L. M. REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA: CONCEITUAÇÃO, PRODUÇÃO E PUBLICAÇÃO. **Logeion: Filosofia da Informação**, Rio de Janeiro, RJ, v. 6, n. 1, p. 57–73, 2019. DOI: 10.21728/logeion.2019v6n1.p57-73. Disponível em: <https://revista.ibict.br/fiinf/article/view/4835>. Acesso em: 2 abr. 2024

Gnoatto, D. C. G., Maschio, C. S. R., Danette, A. R., Zawadzki, P., & Teston, S. F. (2022). Qualidade de Vida e Bem-estar no Trabalho de Motoristas Chapecoenses. **Gestão.Org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, 20, 1-21. Disponível em <https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/gestaoorg/article/view/248300/43328>. Acesso em 20 de Jan de 2024.

GUEDES, J. D. R. K. L. B; TITO, A. L. A; SANTOS, A. M; FERREIRA, L. V. F. Relações Entre Cultura Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho no Setor Hoteleiro. **Cenário –Revista Interdisciplinar em Turismo e Território**, Brasília, Brasília, v. 10, n. 1, p. 135-150, dez. 2022. Disponível em <https://periodicos.unb.br/index.php/revistacenario/article/view/44556/35232>. Acesso em 15 de Jan de 2024.

GUIDELLI, N. S; BRESCIANI, L. P. Inovação e qualidade de vida no trabalho: uma visão integrada da gestão a partir de estudo de caso na indústria petroquímica do

Grande ABC. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 57-69, mar. 2010. Disponível em: https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/pesquisa-eaesp-files/arquivos/inovacao_e_q.pdf. Acesso em: 21 set 2023

GUIDELLI, N. S; BRESCIANI, L. P. Qualidade de vida no trabalho e ambiente de inovação: encontros e desencontros no serviço de atendimento ao cliente. **Revista Brasileira de Inovação**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 7, p. 341-365, jun. 2008. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rbi/article/view/8648968/15515>. Acesso em 21 set 2023.

KLEIN, L. L; LEMOS, R. B; PEREIRA, B. A. D; BELTRAME, G. Qualidade de vida no serviço público: uma avaliação em uma instituição de ensino superior. **Read**, Porto Alegre, v. 23, n., p. 317-344, dez. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/ccvV7skF5Xq4PqNdgp5zxsr/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 dez 2023.

OLIVEIRA, P. M. de; FRANÇA, A. C. L. Avaliação da Gestão de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho. **Rae-Eletrônica**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 1-21, jan. 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/raeel/a/J6DM5tV4fJ9fvTD8zbs86JF/?format=pdf>. Acesso em: 02 dez 2023.

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de Pessoas** - 3ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2018.

SAMPAIO, J. dos R. Qualidade de Vida no Trabalho: Perspectivas e Desafios Atuais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Santa Catarina, v. 12, n. 1, p. 121-136, jan./abr. 2012. Disponível em: <https://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v12n1/v12n1a11.pdf>. Acesso em 09 de set de 202

SAMPAIO, R. F; MANCINI, M. C. ESTUDOS DE REVISÃO SISTEMÁTICA: UM GUIA PARA SÍNTESE CRITERIOSA DA EVIDÊNCIA CIENTÍFICA. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, Minas Gerais, v. 11, n. 11, p. 83-89, fev. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbfis/a/79nG9Vvk3syHhnSgY7VsB6jG/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 15 de Agos de 2023.

SCOPINHO, R. A. Qualidade Total, Saúde e Trabalho: Uma Análise em Empresas Sucroalcooleiras Paulistas. **Rac.**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 93-112, abr. 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/Q6HRQJji5ZyYHNXwQQwv8pC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 15 de Jan de 2024.

SEVERO, E. A; RABELLO, G. C; SILVA, M. S; SABADIN, R. K. Práticas de inovação aberta em programas de qualidade de vida: um caso em instituição de ensino superior no norte do Rio Grande do Sul. **Rmgc – Revista Metropolitana de Governança Corporativa**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 37-53, jul. 2018 Disponível em: <https://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/RMGC/article/view/1812/1373>. Acesso em 03 de Dez de 2023.

SONVIENSK, F; STIGAR, R. Recursos Humanos x Gestão de Pessoas. **Gestão Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação**, São Paulo, v. 10, n. 10, p. 51-61, jan. 2008. Disponível em: https://www.inesul.edu.br/atividades/arquivos/Atividades_1471031291.pdf. Acesso em 30 de Out de 2023.

SOUZA, J. J. de; BASTOS, A. V. B. Programas de qualidade de vida no trabalho em contextos diferenciados de inovação: uma análise multivariada. **Revista Eletrônica de Administração**, Rio Grande do Sul, v. 15, n. 2, p. 1-14, ago. 2009. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/39066/25054>. Acesso em: 10 de Out de 2023.

TUBONE, W. C; SANCHES, A; SANTOS, D. F; CONCEIÇÃO, E. V; BRAGA JÚNIOR, S. S. Influência da qualidade de vida na felicidade do trabalhador do setor financeiro. **Recape Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 9-30, jan. 2021. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/46965/pdf>. Acesso em 15 de Out de 2023.