



UNIVERSIDADE CATÓLICA DO SALVADOR
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

ALBERTO BORBA COUTO DOS SANTOS
CAIO JORGE SANTOS CONCEIÇÃO
VICTOR LUCAS DE OLIVEIRA EVANGELISTA

A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SUA INFLUÊNCIA NA
PRODUTIVIDADE NO SETOR OPERACIONAL

SALVADOR
2025

**ALBERTO BORBA COUTO DOS SANTOS
CAIO JORGE SANTOS CONCEIÇÃO
VICTOR LUCAS DE OLIVEIRA EVANGELISTA**

**A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SUA INFLUÊNCIA NA
PRODUTIVIDADE NO SETOR OPERACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito obrigatório para graduação no curso de administração de empresas na Universidade Católica de Salvador, sob a orientação da Prof.^a Ma. Lea Maria Bonfim Andrade Medeiros.

SALVADOR
2025

**ALBERTO BORBA COUTO DOS SANTOS
CAIO JORGE SANTOS CONCEIÇÃO
VICTOR LUCAS DE OLIVEIRA EVANGELISTA**

**A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SUA INFLUÊNCIA NA
PRODUTIVIDADE NO SETOR OPERACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito obrigatório para graduação no curso de administração de empresas na Universidade Católica de Salvador, sob a orientação da Prof.^a Ma. Lea Maria Bonfim Andrade Medeiros.

Aprovado em ____ de _____ de 2025

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Ma. Lea Maria Bonfim Andrade Medeiros - Orientadora
Universidade Católica de Salvador

Prof.^a Ma. Adriana Rezende Rangel – Membro
Universidade Católica de Salvador

Prof.^a Ma. Ana Paula Alves Gomes - Membro
Universidade Católica de Salvador

A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SUA INFLUÊNCIA NA PRODUTIVIDADE NO SETOR OPERACIONAL

Alberto Borba Couto dos Santos¹

Caio Jorge Santos Conceição²

Victor Lucas de Oliveira Evangelista³

Resumo

A qualidade de vida no trabalho (QVT) é um fator determinante para a produtividade no setor operacional, impactando diretamente a satisfação, o engajamento e o desempenho dos colaboradores. Este estudo analisa a relação entre QVT e produtividade, explorando modelos teóricos clássicos, como os de Herzberg, Walton e Westley, e investigando como fatores físicos, psicológicos e sociais influenciam o ambiente laboral. A pesquisa discute a importância de políticas empresariais voltadas ao bem-estar e à motivação, destacando a influência de condições de trabalho adequadas na redução do absenteísmo e na melhoria dos resultados organizacionais. Além disso, aborda mudanças recentes na legislação trabalhista, como a atualização da NR-1, que reforça a necessidade de ambientes profissionais mais humanizados. O estudo conclui que investir na QVT é essencial para empresas que buscam aumentar sua produtividade de maneira sustentável, promovendo não apenas benefícios individuais, mas também fortalecendo o clima organizacional e a competitividade do negócio. O artigo utiliza uma abordagem qualitativa por meio de revisão bibliográfica, com análise de livros, artigos e dissertações. As fontes foram selecionadas entre junho de 2024 e junho de 2025, nas principais bases acadêmicas. A pesquisa foca na comparação de diferentes abordagens sobre fatores que influenciam a produtividade. As palavras-chave guiam a seleção dos materiais. O estudo considera aspectos físicos, psicológicos e sociais do ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho. Produtividade Operacional. Clima Organizacional. Gestão de Pessoas.

1 INTRODUÇÃO

A baixa produtividade brasileira, uma das menores do mundo, com crescimento anual de apenas 0,6%, demanda estratégias competitivas globais

¹ aluno do 7º semestre do curso de Administração da Universidade Católica do Salvador. Contato: albertiborba@gmail.com.

² aluno do 6º semestre do curso de Administração da Universidade Católica do Salvador. Contato: caio.conceicao@ucsal.edu.br.

³ aluno do 7º semestre do curso de Administração da Universidade Católica do Salvador. Contato: victorloevangelista93@gmail.com.

(FELDMAN, 2023). A qualidade de vida no trabalho surge como solução para otimizar processos, resultados e impulsionar engajamento e retenção de talentos. Um ambiente saudável, equilíbrio pessoal-profissional, valorização e cultura positiva ajudam a reduzir a disparidade global.

O tema deste estudo será “A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e sua influência na produtividade”, que visa analisar a relação entre QVT e sua produtividade no setor operacional, buscando identificar as dimensões que mais impactam o desempenho dos colaboradores. A pesquisa explora fatores como bem-estar, saúde mental e responsabilidade social corporativa se interligam diretamente com o assunto.

Definida como um “guarda-chuva teórico” com implicações práticas, a qualidade de vida no trabalho reage aos métodos tayloristas, promovendo humanização, bem-estar e maior participação dos trabalhadores (SANT’ANNA, KILIMINIK E MORAES, 2011, *apud* SAMPAIO, 2012).

No setor operacional brasileiro, essa abordagem é crítica: turnos exaustivos, riscos ergonômicos e baixo engajamento amplificam desafios de produtividade. Diante deste cenário surge uma questão: Como a qualidade de vida no trabalho potencializa o desempenho dos colaboradores do setor operacional?

Esta pesquisa parte dessa interrogação, investigando de que modo políticas de bem-estar convertem-se em ganhos concretos de eficiência, clima organizacional e retenção de talentos nesse segmento específico.

O objetivo geral é descrever a relação entre qualidade no trabalho e produtividade no setor operacional, explorando como aspectos físicos, psicológicos e sociais influenciam desempenho e clima organizacional.

A pesquisa visa como objetivos específicos investigar fatores físicos, como ergonomia, infraestrutura e segurança, influenciam a produtividade e o clima organizacional no setor operacional. Além disso, busca também avaliar o impacto das políticas de gestão da Qualidade de Vida no Trabalho, identificando boas práticas e desafios na sua aplicação. Por fim, examinar a relação entre bem-estar no trabalho e desempenho, considerando aspectos como jornada, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e reconhecimento.

O presente artigo consiste numa revisão bibliográfica, a partir da revisão de fontes acadêmicas, como artigos, livros e dissertações, nas principais bases de

dados científicas, como Google Acadêmico e Scielo, entre junho de 2024 a junho de 2025 os quais constam nas referências bibliográficas deste artigo. As palavras-chave incluem: "qualidade de vida no trabalho", "produtividade operacional", "clima organizacional" e "gestão de pessoas".

A análise será qualitativa, com foco na comparação de diferentes abordagens sobre os fatores que impactam a produtividade, considerando as condições físicas, psicológicas e sociais no ambiente de trabalho.

A relação entre qualidade de vida, motivação e as diretrizes legais foi abordada com base na NR 1, que estabelece as disposições gerais sobre segurança e saúde no trabalho. Este estudo se torna relevante ao considerar a obrigatoriedade do cumprimento das normas regulamentadoras pelas organizações, reforçando a importância de proporcionar um ambiente laboral seguro e saudável. Em um cenário de constantes transformações e exigências legais, garantir a qualidade de vida no trabalho vai além de um diferencial competitivo, sendo uma exigência normativa essencial para a preservação da integridade física e mental dos trabalhadores.

A justificativa parte do pressuposto de que a qualidade de vida no trabalho vai além da área da saúde, abrangendo diferentes disciplinas, como administração, psicologia e sociologia. Sua relevância está na necessidade de alinhá-la aos objetivos organizacionais e individuais, promovendo produtividade e bem-estar. Nesse contexto, estudos destacam sua interdisciplinaridade e importância estratégica para as empresas (DAL FORNO; FINGER, 2015; COGO, 2013).

2 PERSPECTIVA HISTÓRICA DA QVT

Ao tentar obter uma compreensão do que se entende como QVT, uma gama de conceitos se apresenta, com foco em diversas áreas do conhecimento. Sampaio (2012) propõe que a QVT seja um guarda-chuva teórico que repousa em três conceitos nucleares: o humanismo (que ora repousa em motivação, ora em satisfação), a participação do empregado em decisões de gestão e o bem-estar.

A diversidade de entendimentos a respeito do tema é natural, uma vez que o que se entende como qualidade de vida e sucesso são constructos que são mutáveis de acordo com a percepção da sociedade. Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) descrevem como o trabalho de qualidade, não era considerado uma prioridade em 1959, e o estudo realizado por eles mostrou que a satisfação do

trabalhador estava diretamente relacionada com conquistas e a qualidade do trabalho em si, o que indicou a direção para as indústrias americanas: a resolução de problemas relacionados à higiene no ambiente de trabalho, e maior preocupação com o treinamento de qualidade.

Muitos autores criaram modelos para definir melhor o que seria este conceito para assim construir conhecimento técnico a fim de suprir a demanda por melhorias na qualidade de vida, e conseqüentemente, o aumento da produtividade. Walton (1974, *apud* Ferreira, Silva e Diniz 2021) é o primeiro estudioso que conceitua a Qualidade de Vida no trabalho, e a partir da avaliação em aspectos qualitativos e quantitativos, criou o modelo com oito dimensões de avaliação de QVT.

Westley (1979, *apud* Rodrigues, 1995) classifica e analisa a natureza de quatro dimensões que afetam diretamente a qualidade de vida no trabalho, com uma visão mais global, e considerando fatores externos com atuação sindical.

Nos tempos atuais, novas demandas de qualidade de vida surgem, e o entendimento de QVT é continuamente ampliado. Chiavenato (2008, *apud* RIBEIRO e SANTANA, 2015) relata que QVT implica em criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho em suas condições físicas, psicológicas e sociais. O que gera uma melhora substancial na qualidade de vida das pessoas na organização.

Tais definições, quando analisadas em conjunto, podem se complementar, e por conta disso, é importante revisitar com mais atenção seus modelos para entender fatores convergentes, e desta forma, enriquecer ainda mais o entendimento sobre QVT na atualidade. A partir da visão de Herzberg Mausner e Snyderman e dos modelos de Walton e Westley, é possível demarcar os principais fatores considerados como QVT em suas respectivas épocas e reavaliar o conceito como um todo.

2.1 A TEORIA DOS DOIS FATORES

As primeiras pesquisas sobre o que viria a se tornar o QVT surgiram entre as décadas de 1950 e 1960. Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) foram os pioneiros no tema e, a partir de sua pesquisa, concluiu-se que existem fatores que quando não atendidos levam a uma possível queda de desempenho.

A partir desta pesquisa, ele desenvolveu a teoria dos dois fatores, onde são percebidos uma gama específica de fatores que implicam diretamente na queda de

produtividade, os “fatores higiênicos”. São eles: políticas empresariais, salário, relações interpessoais com gestores e condições de trabalho. Por outro lado, existe também uma outra gama de fatores que, quando atendidos, refletem no aumento significativo da moral e da produtividade, os “fatores motivacionais”. Com destaque para: reconhecimento, o trabalho em si, senso de responsabilidade, cumprimento de metas e progressão. A teoria dos dois fatores pode ser mais bem visualizada no quadro a seguir:

Quadro 1 - Teoria dos dois fatores segundo Herzberg, Mausner e Snyderman

Fatores e relação na produtividade	
Implicam diretamente em queda	Implicam diretamente em aumento
Políticas empresariais	Reconhecimento
Salário	O trabalho em si
Relações interpessoais com gestores	Senso de responsabilidade
Condições de trabalho	Cumprimento de metas
	Progressão de carreira

Fonte: Elaboração própria (2025)

Portanto, pode-se concluir que uma das primeiras pesquisas sobre o tema, apesar de robusta, tem um foco para fatores que são considerados no século XXI como condições básicas. Pesquisas como a de Herzberg, Mausner E Snyderman (1959) foram essenciais para definir os conceitos que se aglomeraram posteriormente no tema QVT, e tais fatores não devem ser desconsiderados ao abordar o assunto, uma vez que, se não existirem tais condições básicas para a dignidade humana, não há uma real qualidade de vida no ambiente laboral.

2.2 MODELO DE WALTON

O modelo de Walton é reconhecido por ser o primeiro a se aprofundar no tema QVT propriamente dito, e é amplamente usado nas empresas atuais. Segundo Walton (1974, *apud* FERREIRA, SILVA E DINIZ, 2021), Qualidade de Vida no Trabalho é uma expressão usada com o fim de explicitar a preocupação com certos valores de naturezas humanísticas e ambientais negligenciados em detrimento de avanços tecnológicos, produtivos e do crescimento econômico. Walton (1974, *apud* FERREIRA, SILVA E DINIZ, 2021) destaca os seguintes fatores que afetam a QVT (quadro 2):

Quadro 2 - Representação dos indicadores de QVT do modelo de Walton

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT
1. Compensação Justa e adequada	Equidade Interna e Externa
	Proporcionalidade entre salários
	Justiça na compensação
	Partilha dos ganhos de produtividade
2. Condição de Trabalho	Jornada de Trabalho Razoável
	Ambiente físico seguro e saudável
	Ausência de insalubridade
3. Uso e Desenvolvimento de capacidades	Autonomia
	Qualidades Múltiplas
	Informação sobre o processo total do trabalho
	Autocontrole relativo
4. Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de Carreira
	Crescimento pessoal
	Perspectivas de avanço salarial
	Segurança de emprego
5. Integração social na organização	Ausência de Preconceitos
	Igualdade
	Mobilidade
	Relacionamento
6. Constitucionalismo	Senso Comunitário
	Direitos de proteção do trabalhador
	Liberdade de expressão
	Direitos Trabalhistas
	Tratamento Imparcial
7. O trabalho e o espaço total de vida	Privacidade Pessoal
	Papel balanceado no trabalho
	Poucas mudanças geográficas
	Tempo para lazer da família
8. Relevância social do trabalho na vida	Estabilidade de horários
	Imagem da empresa
	Responsabilidade social da empresa
	Responsabilidade pelos produtos
	Práticas de emprego

Fonte: Adaptado de Fernandes (1996 *apud* RIBEIRO e SANTANA, 2015)

Ao analisar o modelo de Walton é possível perceber o escrutínio feito para definir os critérios e os indicadores dentro de cada um deles. Enquanto alguns critérios descritos por Herzberg são mais detalhados neste modelo, critérios como reconhecimento e o senso de responsabilidade do próprio colaborador perdem holofote, o que pode fazer com que tais fatores sejam despercebidos pelos gestores.

Contudo, o modelo de Walton é o que mais acrescenta e se destaca por descrever o maior número de critérios, e com destaque por considerar a vida do colaborador fora do ambiente de trabalho e a responsabilidade da imagem da empresa como um possível motivador de trabalho. Discutir QVT sem considerar a visão e o modelo de Walton é inconcebível, uma vez que é o modelo com maior utilização prática atualmente.

2.3 MODELO DE WESTLEY

De acordo com Rodrigues (1995, *apud* FERREIRA, SILVA e DINIZ, 2021), Westley identifica quatro fatores que impactam diretamente a qualidade de vida no trabalho: econômico, político, psicológico e sociológico. Esses fatores se manifestam por meio de situações como injustiça, insegurança, alienação e anomia (ausência de normas ou regulamentos), refletindo-se em indicadores como insatisfação, greves, desinteresse, absenteísmo e falta de sentido no trabalho. O autor sugere como solução ou forma de atenuar esses problemas o enriquecimento das tarefas em nível individual e a implementação de métodos sociotécnicos para reestruturar o grupo de trabalho. O modelo de Westley é representado a partir do quadro a seguir:

Quadro 3 - Representação dos indicadores de QVT do modelo de Westley

Econômico	Político	psicológico	Sociológico
Equidade salarial	Segurança no emprego	Realização potencial	Participação nas decisões
Remuneração adequada	Atuação sindical	Nível de desafio	Autonomia
Benefícios	Retro informação	Desenvolvimento profissional	Relacionamento interpessoal
Local de trabalho	Liberdade de expressão	Criatividade	Grau de responsabilidade
Carga horária	Valorização do cargo	Autoavaliação	Valor pessoal
Ambiente externo	Relacionamento com chefia	Variedade da tarefa	
		Identidade	

Fonte: Adaptado de Westley (1979 *apud* Ferreira, Silva e Diniz, 2021)

Logo, ao associar QVT a fatores sociais de quatro naturezas distintas, Westley consegue identificar causas e consequências para cada problema, para assim identificar soluções para os principais problemas da época. Neste modelo, a ênfase no fator psicológico, como o fator com mais indicadores dentre os quatro associados, se mostra como um ponto importante a ser considerado, além disso, Westley também considera indicadores alheios tanto à empresa quanto ao colaborador como responsáveis pela qualidade de vida no trabalho.

Portanto, para compreender plenamente o conceito da QVT, é necessário integrar diferentes definições e modelos ao longo do tempo, desde as primeiras pesquisas de Herzberg, Mausner E Snyderman até as abordagens mais recentes de Walton e Westley. A evolução desse conceito evidencia que a gestão eficaz dessas

práticas impacta diretamente na produtividade, reduzindo problemas como absentéismo e rotatividade. Assim, ao adotar uma abordagem multidimensional da QVT, as organizações não só melhoram as condições de trabalho, mas também criam um ambiente mais saudável, motivador e produtivo, essencial para o sucesso sustentável da empresa.

3 QVT E OS IMPACTOS DIRETOS NA PRODUTIVIDADE OPERACIONAL

É perceptível que hoje, em algumas empresas, a saúde física e mental dos colaboradores não é uma preocupação e não existe uma promoção da Qualidade de Vida no Trabalho (RIBEIRO E SANTANA, 2015).

De imediato, o aspecto mais facilmente identificável como impactante direto na produtividade operacional é o absentéismo. Em estudo realizado pelo Observatório de Segurança e Saúde do Trabalho (OSST), foi possível segregar as maiores causas de afastamentos por grupo de agravo, além de distinguir os casos acidentais (B91) e não acidentais (B31) (OSST, 2024). O estudo pode ser mais bem analisado a partir da tabela a seguir:

Tabela 1 - Afastamento por Grupos de Agravos 2023-2024

Afastamento por Grupos de Agravos						
Tipo de Agravos	Smartline B91 (2023 a 2024)	Total B91	Variação B91 (2023-2024)	Smartline B31 (2023 a 2024)	Total B31 ↓	Variação B31 (2023-2024)
Osteomuscular e Tecido Conjuntivo	31708	60.440	-9,4%	485634	1.299.797	+67,6%
Fraturas	70138	153.787	+19,3%	367924	851.430	+31,4%
Mentais e Comportamentais	10096	19.918	-2,7%	269607	724.250	+68,6%
Aparelho Digestivo	1698	3.066	-19,4%	192960	398.537	+6,5%
Circulatórias	932	1.993	+13,8%	138055	317.025	+29,6%
Tumores Malignos	234	412	-23,9%	95983	226.542	+36%
Outros	1480	4.353	+94,1%	55471	181.897	+127,9%
Luxações	10319	22.618	+19,2%	69469	163.958	+36%
Genitais e Urinárias	126	208	-34,9%	70685	150.122	+12,4%

Fonte: Observatório de Segurança e Saúde no trabalho (2024)

A partir da tabela 1 é possível destacar, entre outros fatores, que as três maiores causas de afastamento não acidental (B31) são de ordem osteomuscular e tecido conjuntivo (o que inclui Lesão por Esforço Repetitivo, artrites e outras lesões), seguidas pelo grupo fraturas e, finalmente, o grupo Mentais e Comportamentais. É visível também, que entre os anos de 2023 e 2024, houve um aumento brusco em diversos afastamentos não acidentais, e uma queda em afastamentos acidentais (B91), o que pode indicar mais padronização e adesão a normas de segurança, e ao mesmo tempo, uma possível queda na QVT de modo geral.

No contexto operacional, aspectos como a ergonomia e a segurança no trabalho têm um papel fundamental. Quando os colaboradores possuem um espaço adequado para desenvolver suas atividades, com equipamentos que atendem às necessidades de conforto e proteção, a probabilidade de erros e acidentes diminui significativamente. Além disso, essas condições estão diretamente relacionadas ao aumento da satisfação dos trabalhadores, o que, por sua vez, eleva a produtividade. Como aponta Andrade (2012), a adaptação das funções e a capacitação dos profissionais são fundamentais para garantir que os trabalhadores não apenas atendam às demandas de produção, mas também preservem sua saúde.

Ao analisar a saúde mental dos trabalhadores, o cenário também é

preocupante. No Brasil, a Organização Mundial da Saúde (OMS) aponta para a existência de 11,5 milhões de pessoas com depressão e 18,6 milhões com distúrbios relacionados à ansiedade. Além do grande prejuízo na saúde dos indivíduos, estima-se que 12 bilhões de dias de trabalho são perdidos anualmente por causa desses distúrbios, custando à economia mundial quase 1 trilhão de dólares (OMS, 2022 apud Pimenta e outros, 2024).

Além disso, a gestão de QVT no setor operacional também envolve políticas que buscam promover o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos colaboradores. Ferreira, Silva e Diniz (2021) destacam que jornadas de trabalho equilibradas e o reconhecimento do esforço dos trabalhadores são fatores-chave para evitar a desmotivação e o desgaste. Quando a empresa investe no bem-estar de seus colaboradores, oferece apoio à saúde mental e promove um ambiente de trabalho saudável, a produtividade tende a crescer de maneira sustentável. A implementação de políticas de gestão eficazes, que considerem essas variáveis, se torna essencial para o aumento da satisfação e o aprimoramento do desempenho organizacional.

Em consonância a isso, Silva (2023) considera a QVT um fator obrigatório para a sobrevivência da empresa, uma vez que a satisfação dos trabalhadores também influencia no desempenho e sucesso da organização. Ele também informa que práticas inapropriadas no ambiente de trabalho geram impacto negativo na saúde física e emocional dos empregados e, conseqüentemente, na saúde financeira da empresa.

A qualidade de vida nas empresas no Brasil pode ser vista como uma estratégia para alinhar interesses individuais aos da organização para, desta forma, atingir um bem comum (RIBEIRO e SANTANA, 2015). Os autores também destacam o caráter pessoal do tema, uma vez que cada pessoa tem necessidades, exigências e aspirações únicas e divergentes entre si.

Para contrapor estes problemas, o Governo busca soluções e atualizações na Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), que estabelece diretrizes para segurança e saúde ocupacional no Brasil. A NR-1 passou por revisão significativa, e entrou em vigor em 26 de maio de 2025. A alteração visa atender demandas contemporâneas por ambientes laborais mais humanizados, priorizando a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) como eixo estruturante. A alteração foi focada na seção de Gerenciamento de Riscos Ocupacionais, dando ênfase aos chamados Riscos

Psicossociais (tais como sobrecarga de trabalho, assédio e suas derivações, Síndrome de Burnout e outros fatores de ordem psicossocial), que podem surgir por diversos fatores, inclusive em decorrência de fatores ergonômicos (BRASIL, 2024).

A NR-1 estabelece também, responsabilidades para os empregadores em relação aos funcionários, incluindo a investigação proativa de condições psicossociais adversas, a implementação de canais de denúncia confidenciais e a aplicação imediata de medidas corretivas. Em caso de descumprimento dessas diretrizes, a norma prevê penalidades como multas e, em situações mais graves, a interdição de atividades, reforçando a necessidade de conformidade com as disposições legais (BRASIL, 2024). Essa abordagem não apenas institucionaliza a responsabilidade empresarial frente aos riscos psicossociais, mas também reflete uma mudança paradigmática na legislação trabalhista, que passa a reconhecer a saúde mental como componente intrínseco à segurança ocupacional. Assim, a medida representa um avanço na promoção de equidade e dignidade no trabalho, alinhando-se às demandas contemporâneas por ambientes produtivos que harmonizem resultados operacionais e bem-estar coletivo.

Em resumo, ao se considerar as condições de trabalho do setor operacional, o gestor deve ser capaz de mensurar os impactos de sua gerência na qualidade de vida dos subordinados, e considerar sempre os indicadores de rotatividade, absenteísmo e produtividade da equipe, além de se atentar aos diversos Riscos Ocupacionais definidos na NR-1, uma vez que um ambiente de trabalho sem QVT gera perda de desempenho e motivação, além de desgastar as relações dentro da empresa, e assim afetando a saúde da organização como um todo.

4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COMO ESTRATÉGIA FUNDAMENTAL PARA A PRODUTIVIDADE NO SETOR OPERACIONAL

Investir em qualidade de vida no trabalho no setor operacional vai além de uma simples escolha da empresa, sendo realmente necessário para aumentar a produtividade. A vontade de trabalhar dos funcionários, que é a base do desempenho, depende muito de um lugar de trabalho organizado, com boas condições físicas, valorização do trabalho e um bom equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho (ABRANTES, 2007). Empresas que não dão atenção a esses pontos

enfrentam problemas como muitos funcionários faltando, baixa produção e dificuldade para competir no mercado atual.

4.1 A MOTIVAÇÃO NO CONTEXTO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Diante das transformações econômicas e sociais recentes, como a abertura de mercados e as reformas estruturais, as organizações passaram a enfrentar um ambiente cada vez mais competitivo. Nesse cenário, torna-se fundamental investir em estratégias que promovam a qualidade de vida no trabalho, especialmente no setor operacional, onde os colaboradores lidam diretamente com as demandas produtivas. A QVT atua como um diferencial estratégico ao proporcionar um ambiente que favoreça tanto o desempenho quanto o bem-estar.

Um dos fundamentos da QVT reside na criação de um ambiente de trabalho intrinsecamente positivo em suas dimensões física, psicológica e socialmente seguro. Nesse espaço, o colaborador se sente genuinamente respeitado, valorizado e encorajado a expressar suas ideias e exercer sua criatividade, elementos cruciais para a inovação e a melhoria contínua. A motivação, nesse contexto, reflete diretamente a percepção do trabalhador sobre a qualidade do seu ambiente laboral (ABRANTES, 2007), atuando como um propulsor da energia e do engajamento necessários para o alto desempenho.

Para que os colaboradores do setor operacional alcancem um desempenho elevado, é crucial que o ambiente organizacional esteja alinhado às suas competências e expectativas. A motivação, nesse contexto, transcende um mero fator psicológico isolado, sendo uma resposta direta às condições de trabalho oferecidas pela empresa. No entanto, um dos desafios comuns no setor operacional é garantir uma infraestrutura adequada em ambientes por vezes ruidosos ou com demandas físicas intensas. Superar esse desafio, investindo em equipamentos ergonômicos e na redução da poluição sonora, pode impactar diretamente a motivação dos trabalhadores. Além disso, as práticas de reconhecimento que valorizam o esforço em tarefas repetitivas e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, através de horários de trabalho previsíveis (quando possível) e respeito aos períodos de descanso, são elementos essenciais para manter a motivação e, conseqüentemente, a produtividade.

A valorização do trabalhador, materializada por meio de sistemas de recompensas que englobam tanto aspectos financeiros quanto não financeiros, desempenha um papel crucial no estímulo à motivação (Weiss, 1991 apud Moretti, 2003). Em contrapartida, a frustração dessas expectativas pode gerar desmotivação, impactando negativamente o clima organizacional e os índices de produtividade (Quadro 4).

Quadro 4 – Fatores de satisfação e insatisfação

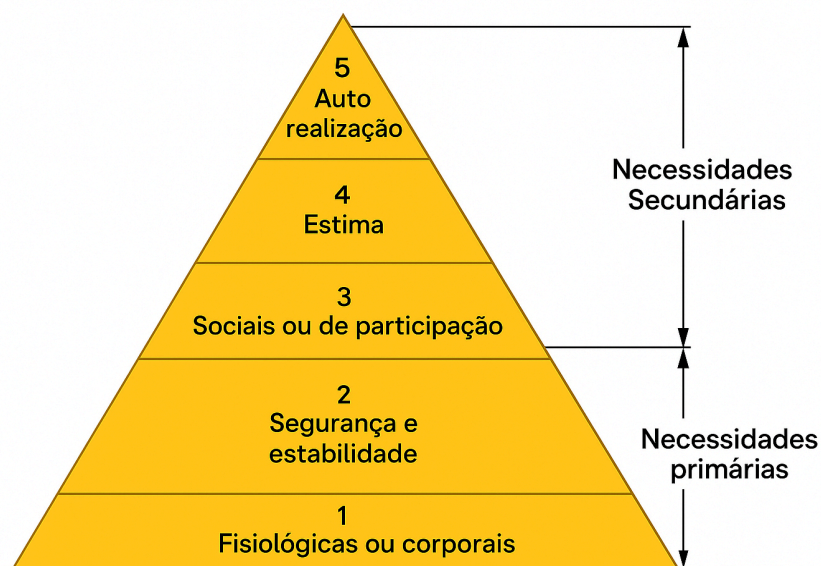
Fatores que levam à insatisfação	Fatores que levam à satisfação
Má gestão	Crescimento
Más Condições do ambiente de Trabalho	Desenvolvimento
Segurança	Reconhecimento
Salário	Realização
Falta de Reconhecimento	Autonomia
Falta de autonomia	Responsabilidade

Fonte: Merola e Barbosa (2020)

As recompensas tangíveis, como salários justos e bônus por desempenho, e as recompensas intangíveis, como o reconhecimento público, a autonomia na execução das tarefas e as oportunidades de crescimento profissional, são vetores essenciais para manter o colaborador engajado e produtivo.

De acordo com Maslow as necessidades humanas são classificadas em duas categorias: primárias e secundárias. As primárias são subdivididas em necessidades fisiológicas, de segurança e estabilidade, estando relacionadas com a sobrevivência dos seres humanos, tais como: fome, sono, cansaço, frio, calor, proteção de perigos etc. As secundárias estão relacionadas ao aspecto psicossocial do ser humano. Subdivididas em sociais ou de participação, estima e de autorrealização (ABRANTES, 2007). A figura 1 mostra e explica abaixo a Pirâmide de Maslow sobre a hierarquia das necessidades.

Figura 1 – A Pirâmide da hierarquia das necessidades, segundo Maslow



Fonte: Merola e Barbosa (2020), (IDEM)

Dessa forma, a pirâmide de Maslow demonstra que a motivação humana está estruturada em uma hierarquia de necessidades, que se inicia com demandas básicas de sobrevivência e evolui para necessidades mais complexas, ligadas ao reconhecimento e à realização pessoal. Essa abordagem permite compreender que a satisfação plena do ser humano depende do atendimento progressivo de cada nível, sendo fundamental, especialmente em contextos organizacionais, reconhecer e valorizar tanto as dimensões físicas quanto as psicossociais para promover o engajamento, o bem-estar e o desempenho dos indivíduos.

4.2 Motivação como Elemento-Chave da Produtividade

O desempenho do colaborador está diretamente relacionado ao modo como o seu cargo é estruturado. O projeto de cargo deve considerar não apenas aspectos organizacionais e técnicos, mas também os fatores comportamentais e motivacionais. Cargos bem projetados, que respeitam os limites e potencialidades dos trabalhadores, contribuem para ambientes produtivos e saudáveis.

Abrantes (2007) destaca que, mesmo diante de investimentos em máquinas e processos, o fator humano permanece central. A motivação do trabalhador é o elo entre os recursos da organização e a eficácia do seu funcionamento.

Dentre os principais elementos que fomentam essa motivação, destacam-se práticas de gestão que incentivam a participação ativa dos colaboradores, a

comunicação transparente e eficaz, o reconhecimento individualizado das contribuições e o respeito pelas particularidades de cada membro da equipe. Para que a gestão seja, de fato, humanizada e eficaz, é fundamental que as tarefas sejam transmitidas com clareza, que as reuniões sejam planejadas com antecedência e que os problemas sejam discutidos coletivamente. Valorizar sugestões, ouvir atentamente os funcionários antes de decisões externas e praticar a equidade no reconhecimento contribuem para um clima organizacional positivo. Além disso, é essencial reconhecer publicamente os bons resultados e repreender de forma privada quando necessário, respeitando as individualidades e incentivando o desenvolvimento contínuo dos profissionais. O estímulo à cooperação, à confiança mútua e à educação que transcende a produtividade imediata são pilares para fortalecer a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), promovendo não apenas desempenho, mas também satisfação e pertencimento no ambiente organizacional (MEROLA e BARBOSA, 2020).

Essas diretrizes demonstram que a motivação vai além de recompensas pontuais, sendo construída por um conjunto de práticas e políticas organizacionais voltadas à valorização do ser humano no ambiente de trabalho.

3.3 Qualidade de Vida no Trabalho, Motivação e Produtividade: Uma Relação Interdependente

Cada vez mais, as empresas percebem que cuidar da qualidade de vida dos funcionários não é só uma mudança de comportamento individual, mas uma nova forma de a organização pensar em seus trabalhadores. A Qualidade de Vida no Trabalho mostra que a gestão mudou: não se busca só a eficiência, mas também a saúde, a satisfação e o envolvimento das pessoas.

Como Davis (1989 apud MEROLA e BARBOSA, 2020) bem explicou, a QVT acaba com as regras rígidas e com o trabalho muito dividido, dando valor a coisas como um bom lugar para trabalhar (ergonomia, segurança, estrutura), o cuidado com a mente (valorização, equilíbrio, reconhecimento) e as relações entre as pessoas (bom clima, apoio).

Assim, a produção no setor operacional não deve ser vista só como o objetivo final, mas como algo que acontece naturalmente quando o ambiente de trabalho cuida da saúde e da motivação dos funcionários. Empresas que investem de verdade em QVT mostram que se importam com seus trabalhadores (RIBEIRO e

SANTANA, 2015). As ideias de Herzberg, Walton e Westley também mostram que um ambiente que pensa no bem-estar dos funcionários é muito importante para o bom desempenho da empresa. Quando os funcionários estão motivados e têm boas condições de trabalho e são valorizados, a produção aumenta, as relações melhoram e tudo funciona melhor.

Portanto, investir em QVT no setor operacional não é um gasto, mas um bom negócio que traz motivação, melhora o desempenho e deixa os funcionários satisfeitos. Com isso, a empresa e os trabalhadores ganham juntos e têm mais chances de sucesso a longo prazo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta revisão bibliográfica sobre QVT e produtividade no setor operacional confirma a QVT como um componente estratégico essencial, transcendendo a ideia de mero benefício.

A análise de modelos teóricos e dados de saúde ocupacional demonstrou que ambientes com foco em QVT, abrangendo bem-estar físico, mental, reconhecimento e equilíbrio impulsionam a motivação, o engajamento e, conseqüentemente, a produtividade.

A presente revisão bibliográfica buscou responder à seguinte questão: como a qualidade de vida no trabalho potencializa o desempenho dos colaboradores do setor operacional? Os estudos analisados indicam que ambientes que promovem bem-estar físico, psicológico e social favorecem maior motivação, engajamento e produtividade. Fatores como reconhecimento, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e um clima organizacional saudável reforçam a QVT como elemento estratégico para a melhoria do desempenho nas organizações.

Os objetivos do estudo foram alcançados com a descrição dos fatores de conexão entre QVT e produtividade e a análise da relevância da NR-1 para a promoção de ambientes psicologicamente saudáveis.

Conclui-se que investir em Qualidade de Vida no Trabalho é uma estratégia fundamental, e não apenas uma responsabilidade social, para empresas que visam aumentar sua produtividade de forma ética e sustentável. Tal investimento no capital humano é crucial para a competitividade e para contribuir na superação do desafio

da baixa produtividade nacional.

REFERÊNCIAS

ABRANTES, José. **Programa 8S. Da alta administração à linha de produção: o que fazer para aumentar o lucro.** Uma base para a filosofia Seis Sigma. Rio de Janeiro: Interciência, 2007.

ANDRADE, Rubia Manarim. **Qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa Farben S/A indústria química.** Monografia, 52 (Pós-graduação em gestão empresarial) Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2012. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/1077>. Acesso em: 16 mai. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **NR 01: Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais.** Brasília, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadoras/normas-regulamentadoras-vigentes/nr-01-atualizada-2025-i-1.pdf> Acesso em: 15 mai. 2025.

COGO, Lucila. **Qualidade de vida no trabalho:** Um diferencial dentro das organizações. Artigo de pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos – Universidade do Oeste de Santa Catarina, Videira, 2014. Disponível em: <http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2014/04/Lucila-Cogo.pdf> Acesso em: 3 set. 2024.

DAL FORNO, Cristiano; FINGER, Igor da Rosa. **Qualidade de vida no trabalho:** conceito, histórico e relevância para a gestão de pessoas. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - PPGE, Laboratório de Qualidade de Vida - LaQVida, Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. Revista Brasileira de Qualidade de Vida, v. 07, n. 02, p. 2, par. 5, abr./jun. 2015. DOI: 10.3895/rbqv.v7n2.3015. Acesso em: 14 nov 2024. Disponível em: <https://revistas.utfpr.edu.br/rbqv/article/viewFile/3015/2089>. Acesso em: 12 fev. 2024

FELDMANN, Paulo. **Porque a produtividade do Brasil é tão baixa.** Jornal USP, 14 abr 2023. Disponível em: <https://jornal.usp.br/articulistas/paulo-feldmann/porque-a-produtividade-do-brasil-e-tao-baixa/>. Acesso em: 24 set. 2024.

FERREIRA, Andressa Verlane Silva; SILVA, Jokicelene Sodré; DINIZ, Edilson Silva. **Qualidade de vida no trabalho:** um estudo sobre sua necessidade no ambiente organizacional. 2021. 20 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão de Recursos Humanos) – Instituto de Ensino Superior Franciscano, Paço do Lumiar, MA, 2021. Disponível em: https://iesfma.com.br/wp-content/uploads/2023/05/QUALIDADE-DE-VIDA-NO-TRABALHO-um-estudo-sobre-sua-necessidade-no-ambiente-organizational.-FERREIRA-Andressa-Verlane-Silva_-SILVA-Jokicelene-Sodre.-2021.pdf. Acesso em: 15 jun. 2025.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara Bloch. **The Motivation to Work.** New York: John Wiley & Sons, Inc., 1959.

MEROLA, Vitor Barbosa; BARBOSA, Dalila Maria de Meirelles. **A qualidade de vida no trabalho como fator essencial para a motivação do trabalhador e aumento da produtividade.** Disponível em: <https://revistas.icesp.br/index.php/tec-usu/article/view/1212>. Acesso em: 24 fev 2025.

MORETTI, Silvinha. **Qualidade de Vida no Trabalho X Auto-Realização Humana**. Revista Leonardo pós, ICPG, Blumenau, v. 1, n. 3, p. 1-14, 2003 Disponível em: <http://www.ergonomia.ufpr.br/PB%20qvt%20realiz%20humana.pdf>. Acesso em: 19 mar 2025.

NASCIMENTO, Fernanda Gomes do; MIRANDA, Ana Sofia; NEVES, Andréa; SANTOS, Larissa Dias Carvalho dos; CONCEIÇÃO, Maria Gabriela da; BARREIRA, Marcos César; CHAGAS, Renato Souza; MATTOS, Rafaela Gonçalves da Costa. **A importância da qualidade de vida no trabalho e sua influência nas relações humanas**. [s. l.]: UniAraguaia, 2012 . Disponível em: <https://sipe.uniarag-uaia.edu.br/index.php/anuario/article/view/144>. Acesso em: 03 dez. 2024.

PEDROSO, Bruno; PILATTI, Luiz Alberto. **Revisão Literária dos Modelos Clássicos de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho: um Debate Necessário**. Em Revista. In: VILARTA, R.; GUTIERREZ, G.L.; MONTEIRO, M.I. Qualidade de Vida Evolução dos Conceitos e Práticas no Século XXI. São Paulo, v. 1, n. 1, p.197-206, 2010. Disponível em: https://www.fef.unicamp.br/fef/sites/uploads/deafa/qvaf/evoluca-o_cap21.pdf. Acesso em: 15 jun. 2025.

PIMENTA, Nádia; SCREPANTI, Rafael; OLIVEIRA, Roberta; SILVEIRA, Renato; MINASSE, Cíntia; **Transtornos mentais relacionados ao trabalho entre 2018 e 2023 em Minas Gerais: um estudo ecológico**. Brazilian Journal of Health Review, [S. l.], v. 7, n. 9, p. e75953, 2024. DOI: 10.34119/bjhrv7n9-397. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJHR/article/view/75953>. Acesso em: 2 jun. 2025.

RIBEIRO, Larissa Alves; SANTANA, Lídia Chagas De. **Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional**. **Revista de Iniciação Científica–RIC Cairu**, v. 2, n. 02, p. 75-96, 2015. Disponível em: <https://maiscur-soslivres.com.br/cursos/9460f6036bd48ae161c924f917a4f405.pdf> Acesso em: 15 set. 2024.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1995..

SAMPAIO, Jáder dos Reis. Qualidade de Vida no Trabalho: Perspectivas e Desafios Atuais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 12, n. 1, p. 121-136, jan./abr. 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/236942438_Qualidade_de_vida_no_trabalho_desafios_e_perspectivas. Acesso em: 20 mai. 2025.

SILVA, Thais Gonçalves. A Importância Da Qualidade De Vida No Trabalho (Qvt) Dentro Das Organizações. **Revista Científica Semana Acadêmica**, Fortaleza, abr. 2023. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/artigo/importancia-da-qualidade-de-vida-no-trabalho-qvt-dentro-das-organizacoes>. Acesso em: 15 jun. 2025.