

**GESTÃO SUSTENTÁVEL DE
RECURSOS HUMANOS E
QUALIDADE DE VIDA NO
TRABALHO: ESTADO DA
ARTE E PERSPECTIVAS
PARA A
SUSTENTABILIDADE
ORGANIZACIONAL**

**SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND QUALITY OF
WORK LIFE: STATE OF THE ART AND PERSPECTIVES FOR
ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY**

Ciências Sociais Aplicadas • 31/08/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/788061302](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/788061302)

Luiza Rodrigues Amaral¹

Julio Vieira Neto²

Marcelo Jasmin Meiriño³

RESUMO

Nas últimas décadas, a gestão de pessoas passou por profundas transformações impulsionadas pelas demandas por sustentabilidade, responsabilidade social e promoção do bem-estar dos trabalhadores. Nesse contexto, a Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH) emerge como uma abordagem que busca equilibrar simultaneamente resultados econômicos, sociais, humanos e ambientais, ampliando o papel estratégico da gestão de pessoas. Paralelamente, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) evoluiu de uma perspectiva predominantemente assistencialista para um componente essencial da sustentabilidade organizacional, influenciando diretamente o engajamento, a retenção de talentos, a confiança organizacional e o desempenho institucional. O presente artigo tem como objetivo analisar o estado da arte da produção científica sobre GSRH e QVT, identificando sua evolução conceitual, principais contribuições teóricas, tendências recentes e lacunas de pesquisa. Trata-se de uma revisão narrativa da literatura, fundamentada em publicações nacionais e internacionais recentes. Os resultados evidenciam que a integração entre GSRH e QVT constitui um dos principais paradigmas contemporâneos da gestão de pessoas, ao promover ambientes de trabalho mais saudáveis, sustentáveis e orientados para o desenvolvimento humano.

Palavras-chave: Gestão Sustentável de Recursos Humanos; Qualidade de Vida no Trabalho; Gestão de Pessoas; Bem-estar.

ABSTRACT

Over the past decades, human resource management has undergone profound transformations driven by increasing demands for sustainability, social responsibility, and the promotion of employee well-being. In this context, Sustainable Human Resource Management (SHRM) has emerged as an approach aimed at

simultaneously balancing economic, social, human, and environmental outcomes, thereby expanding the strategic role of human resource management. At the same time, Quality of Work Life (QWL) has evolved from a predominantly welfare-oriented perspective into an essential component of organizational sustainability, directly influencing employee engagement, talent retention, organizational trust, and institutional performance. This article aims to analyze the state of the art of scientific research on SHRM and QWL by identifying their conceptual evolution, major theoretical contributions, recent trends, and research gaps. This study adopts a narrative literature review approach, drawing on recent national and international publications. The findings indicate that the integration of SHRM and QWL represents one of the major contemporary paradigms in human resource management, as it contributes to fostering healthier and more sustainable work environments oriented toward human development.

Keywords: Sustainable Human Resource Management; Quality of Work Life; Human Resource Management; Well-being.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as organizações passaram a enfrentar transformações significativas decorrentes da globalização, da digitalização dos processos produtivos, das mudanças nas relações de trabalho e do fortalecimento da agenda da sustentabilidade. Esse cenário ampliou a complexidade da gestão de pessoas, exigindo modelos capazes de conciliar competitividade organizacional, responsabilidade social, preservação ambiental e desenvolvimento humano (Bai, 2025).

Historicamente, a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) concentrou seus esforços na maximização do desempenho organizacional por meio da utilização eficiente das competências dos trabalhadores. Embora essa abordagem tenha contribuído para o aumento da produtividade e da competitividade das organizações, pesquisas recentes apontam que modelos excessivamente orientados para resultados de curto prazo podem produzir efeitos negativos sobre a saúde física e mental dos trabalhadores, elevando níveis de estresse, esgotamento ocupacional e intenção de desligamento (Hauff et al., 2022).

Como resposta a essas limitações, consolida-se internacionalmente a Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH), abordagem que amplia os objetivos tradicionais da gestão de pessoas ao incorporar princípios relacionados à sustentabilidade, ao desenvolvimento das capacidades humanas e à geração de valor para múltiplos *stakeholders*. Segundo Bai (2025), organizações sustentáveis são aquelas capazes de desenvolver políticas e práticas que priorizam a saúde física, mental e emocional dos trabalhadores, promovendo equilíbrio entre vida pessoal e profissional, satisfação no trabalho e bem-estar, elementos considerados fundamentais para a sustentabilidade organizacional de longo prazo.

Nesse novo paradigma, o trabalhador deixa de ser percebido apenas como um recurso produtivo e passa a ocupar posição central na estratégia organizacional. A literatura recente evidencia que práticas sustentáveis de recursos humanos favorecem o fortalecimento do capital humano, da confiança organizacional, do comprometimento e da aprendizagem contínua, contribuindo simultaneamente para melhores resultados organizacionais e maior qualidade de vida dos colaboradores (Jaskeviciute et al., 2021).

Paralelamente à evolução da GSRH, observa-se uma mudança igualmente significativa na compreensão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Originalmente associada à melhoria das condições físicas do ambiente laboral e a programas assistencialistas, a QVT passou a ser compreendida como um fenômeno multidimensional, envolvendo aspectos físicos, psicológicos, sociais e organizacionais. Atualmente, é reconhecida como um elemento estratégico para a promoção do bem-estar, do engajamento e da sustentabilidade das organizações (Melo et al., 2022).

A pandemia da COVID-19 acelerou ainda mais esse processo de transformação. A rápida expansão do teletrabalho evidenciou desafios relacionados à saúde mental, ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal, ao direito à desconexão, à gestão do tempo e ao suporte oferecido pelas organizações aos trabalhadores. Nesse contexto, Melo et al. (2022) destacam que a QVT tornou-se elemento central na formulação de políticas organizacionais voltadas para ambientes laborais mais humanizados, produtivos e sustentáveis.

Outro aspecto amplamente discutido pela literatura recente refere-se ao fortalecimento da Psicologia Positiva na gestão de pessoas. Beltrán-Martín, Guinot-Reinders e Rodríguez-Sánchez (2023) demonstram que práticas organizacionais capazes de promover significado do trabalho (*meaningfulness*), segurança psicológica e disponibilidade psicológica influenciam positivamente o engajamento dos trabalhadores. Os autores evidenciam que essas condições psicológicas atuam como mecanismos mediadores entre as práticas de gestão de pessoas e os resultados organizacionais, reforçando a necessidade de ambientes laborais que valorizem autonomia, reconhecimento, confiança e desenvolvimento profissional.

De maneira complementar, Demo et al. (2022) demonstram que práticas consistentes de gestão de pessoas constituem importantes mecanismos de promoção do bem-estar no trabalho, especialmente quando associadas a ambientes organizacionais caracterizados por virtudes como confiança, respeito, ética, cooperação e valorização das pessoas. Segundo os autores, organizações que fortalecem essas dimensões desenvolvem ambientes mais saudáveis e capazes de potencializar simultaneamente o desempenho e o bem-estar dos trabalhadores.

Apesar do crescimento expressivo das pesquisas relacionadas à GSRH e à QVT, observa-se que parte significativa da produção científica ainda investiga esses construtos de forma independente. Permanecem lacunas referentes à compreensão integrada de seus mecanismos de interação, sobretudo em organizações públicas, nas quais coexistem desafios específicos relacionados à estabilidade funcional, à prestação de serviços públicos de qualidade e às limitações estruturais para implementação de políticas de gestão de pessoas.

Diante desse contexto, este artigo tem como objetivo analisar o estado da arte da produção científica sobre GSRH e QVT, identificando sua evolução conceitual, principais abordagens teóricas, tendências contemporâneas e lacunas de pesquisa. Ao reunir e discutir criticamente os avanços recentes da literatura, pretende-se contribuir para a compreensão da integração entre os temas como um dos principais paradigmas da gestão contemporânea de pessoas, oferecendo subsídios teóricos para pesquisas futuras e para o desenvolvimento de organizações mais sustentáveis e centradas nas pessoas.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica que sustenta a discussão acerca da Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH) e da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). A revisão da literatura busca compreender a evolução desses campos, desde suas abordagens tradicionais até as perspectivas contemporâneas que incorporam o bem-estar dos trabalhadores, o desenvolvimento humano e a sustentabilidade como elementos estratégicos da gestão de pessoas.

Inicialmente, apresenta-se o estado da arte da GSRH, destacando sua evolução em relação à Gestão Estratégica de Recursos Humanos e as principais contribuições teóricas e empíricas que consolidaram o campo. Na sequência, discute-se a evolução da QVT, enfatizando sua ampliação de uma perspectiva centrada predominantemente nas condições laborais para uma abordagem multidimensional e estratégica. Por fim, são analisadas as convergências entre GSRH e QVT, evidenciando como a promoção da saúde, do bem-estar, do desenvolvimento profissional, do engajamento e de relações de trabalho sustentáveis vem sendo incorporada à busca pela sustentabilidade organizacional de longo prazo (Kramar, 2014; Macke e Genari, 2019; Jaskeviciute et al., 2021; Genari e Macke, 2022; Lu et al., 2023).

Dessa forma, a revisão fornece as bases conceituais necessárias para compreender a crescente aproximação entre sustentabilidade e qualidade de vida na gestão de pessoas, permitindo identificar os avanços já consolidados na literatura, bem como tendências e lacunas que permanecem abertas à investigação científica

2.1. Estado da Arte da Gestão Sustentável de Recursos Humanos

A evolução da Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH) acompanha a ampliação do próprio conceito de sustentabilidade organizacional. Se, inicialmente, a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) concentrava seus esforços na obtenção de vantagem competitiva por meio da maximização do desempenho e da eficiência, a partir dos anos 2000 observa-se a incorporação progressiva das dimensões humana, social e ambiental à gestão de pessoas (Ehnert, 2009; Kramar, 2014). Essa mudança representa um deslocamento de um paradigma orientado prioritariamente para resultados financeiros para outro que busca equilibrar objetivos econômicos, sociais, ambientais e humanos, em consonância com a lógica do Triple Bottom Line de Elkington (1997).

Kramar (2014) argumenta que a GSRH não substitui a Gestão Estratégica de Recursos Humanos, mas amplia seu escopo ao reconhecer que as práticas de gestão podem produzir tanto efeitos positivos quanto negativos sobre diferentes *stakeholders*. Enquanto a GERH tradicional concentra sua atenção na geração de desempenho organizacional e retorno financeiro, a GSRH incorpora explicitamente preocupações relacionadas ao bem-estar dos trabalhadores, à equidade, ao desenvolvimento das capacidades humanas, à responsabilidade social e à sustentabilidade de longo prazo. Para a autora, um dos diferenciais fundamentais dessa abordagem consiste no reconhecimento das tensões inerentes ao processo de gestão, exigindo das organizações a capacidade de equilibrar interesses frequentemente conflitantes entre desempenho econômico e preservação do capital humano.

Essa perspectiva é aprofundada por Ehnert (2009), considerada uma das principais precursoras da GSRH, ao defender que os recursos humanos devem ser compreendidos como recursos finitos, cuja utilização intensiva pode comprometer sua capacidade de regeneração. Assim, políticas voltadas exclusivamente para a maximização da produtividade tendem a produzir efeitos contraproducentes ao longo do tempo, como aumento do estresse ocupacional, absenteísmo, rotatividade e perda de competências organizacionais. Em contraposição, a GSRH propõe práticas orientadas para a regeneração do capital humano, preservando sua capacidade de gerar valor sustentável.

Uma importante síntese da evolução desse campo foi apresentada por Macke e Genari (2019), que realizaram uma revisão sistemática da literatura internacional sobre GSRH abrangendo o período de 2001 a 2018. As autoras identificaram quatro grandes eixos temáticos que estruturam a produção científica: (i) liderança sustentável; (ii) integração entre gestão de pessoas, sustentabilidade ambiental e desempenho organizacional; (iii) tensões e paradoxos entre desempenho econômico e sustentabilidade; e (iv) responsabilidade social e relacionamento com *stakeholders*. Além disso, demonstraram que a GSRH deve ser compreendida como uma abordagem complementar à gestão estratégica, incorporando resultados humanos e sociais ao processo decisório organizacional.

A revisão sistemática de Macke e Genari (2019) também evidencia uma mudança importante no foco das pesquisas. Enquanto os estudos iniciais concentravam-se predominantemente na responsabilidade social corporativa e nas práticas ambientais, as pesquisas mais recentes passaram a enfatizar o desenvolvimento das capacidades humanas, o bem-estar dos trabalhadores, a

liderança sustentável, o engajamento e a construção de culturas organizacionais resilientes. Essa evolução demonstra que a sustentabilidade deixou de ser percebida apenas como responsabilidade ambiental para tornar-se um princípio orientador da própria gestão de pessoas.

Na mesma direção, Chams e García-Blandón (2019) argumentam que a GSRH constitui um dos principais mecanismos organizacionais para a implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos pela Organização das Nações Unidas. Segundo os autores, metas relacionadas ao trabalho decente, saúde e bem-estar, igualdade de gênero, redução das desigualdades e consumo responsável dependem diretamente das políticas de gestão de pessoas adotadas pelas organizações. Dessa forma, a gestão sustentável de recursos humanos assume papel estratégico não apenas para o desempenho empresarial, mas também para o desenvolvimento sustentável da sociedade.

Essa aproximação entre GSRH e Agenda 2030 também amplia a compreensão das responsabilidades organizacionais perante seus diferentes *stakeholders*. Conforme destacam Chams e García-Blandón (2019), a sustentabilidade organizacional exige que empresas e instituições desenvolvam ambientes de trabalho saudáveis, éticos e inclusivos, promovendo simultaneamente prosperidade econômica, desenvolvimento humano e proteção ambiental. Nesse contexto, a gestão de pessoas deixa de atuar exclusivamente como função administrativa e passa a integrar a estratégia institucional voltada à geração de valor compartilhado.

Sob a perspectiva empírica, Genari e Macke (2022) oferecem uma das evidências mais robustas acerca dos resultados organizacionais

da GSRH. Investigando empresas integrantes do Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3, as autoras identificaram que as práticas de GSRH se organizam em três dimensões centrais: atração e retenção de profissionais, manutenção de trabalhadores saudáveis e motivados e desenvolvimento contínuo de competências. Os resultados demonstraram impacto positivo dessas práticas sobre o comprometimento organizacional afetivo e normativo, evidenciando que organizações que investem na saúde, no desenvolvimento e na valorização de seus trabalhadores fortalecem vínculos psicológicos duradouros entre empregados e organização.

Essa constatação aproxima a GSRH da literatura sobre comprometimento organizacional ao demonstrar que políticas sustentáveis de gestão de pessoas produzem benefícios que extrapolam indicadores tradicionais de desempenho. Além de favorecer maior permanência dos trabalhadores, essas práticas fortalecem sentimentos de pertencimento, identificação organizacional e reciprocidade, fatores considerados essenciais para a sustentabilidade institucional em longo prazo.

Outro avanço relevante decorre da incorporação da teoria dos Recursos e Demandas do Trabalho (Job Demands–Resources Model). Lu et al. (2023) propõem que práticas sustentáveis de recursos humanos funcionam como importantes recursos organizacionais capazes de fortalecer a resiliência dos trabalhadores. Em estudo multinível realizado na China, os autores demonstraram que práticas sustentáveis elevam a resiliência individual, aumentam o engajamento no trabalho e, por consequência, melhoram o desempenho organizacional. O modelo evidencia um mecanismo sequencial no qual a GSRH influencia positivamente o bem-estar e o

desempenho por meio do fortalecimento dos recursos psicológicos dos trabalhadores.

Essa perspectiva aproxima a GSRH da Psicologia Positiva Organizacional ao reconhecer que resultados sustentáveis dependem menos da intensificação do trabalho e mais da capacidade organizacional de desenvolver recursos pessoais, como resiliência, confiança, propósito e engajamento. Consequentemente, a sustentabilidade passa a ser compreendida não apenas como preservação ambiental ou responsabilidade social, mas como capacidade permanente de regeneração das pessoas que constituem a organização.

Estudos recentes reforçam ainda que práticas sustentáveis de gestão influenciam diretamente o bem-estar subjetivo e a confiança organizacional. Jaskeviciute et al. (2021) demonstram que organizações orientadas pelos princípios da GSRH desenvolvem ambientes mais confiáveis, favorecendo estados emocionais positivos, comprometimento e relações organizacionais mais estáveis. Para os autores, a confiança organizacional desempenha papel mediador entre práticas sustentáveis de gestão e bem-estar dos trabalhadores, evidenciando que ambientes baseados em transparência, justiça e apoio institucional potencializam os efeitos positivos da GSRH.

Em síntese, a literatura contemporânea converge para o entendimento de que a Gestão Sustentável de Recursos Humanos representa uma evolução paradigmática da gestão de pessoas. Mais do que ampliar objetivos estratégicos, a GSRH redefine a própria finalidade da função de recursos humanos, deslocando seu foco da exploração intensiva das capacidades individuais para a preservação,

regeneração e desenvolvimento contínuo do capital humano. Essa evolução estabelece as bases conceituais para a crescente aproximação entre GSRH e Qualidade de Vida no Trabalho, tema que será aprofundado na seção seguinte, na qual se discutirá como o bem-estar dos trabalhadores passou de consequência desejável a elemento estruturante da sustentabilidade organizacional.

2.2. Estado da Arte da Qualidade de Vida no Trabalho

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) constitui um dos campos mais tradicionais da gestão de pessoas e do comportamento organizacional. Entretanto, sua compreensão evoluiu significativamente nas últimas décadas, acompanhando as transformações econômicas, tecnológicas e sociais que remodelaram o mundo do trabalho. Se inicialmente a QVT estava associada predominantemente às condições físicas do ambiente laboral, atualmente ela representa um construto multidimensional que integra fatores físicos, psicológicos, sociais, organizacionais e éticos, assumindo posição estratégica na promoção da sustentabilidade organizacional (WALTON, 1973; LIMONGI-FRANÇA, 2012).

Os primeiros estudos sobre QVT surgiram nas décadas de 1950 e 1960, influenciados pelos trabalhos da Escola socio técnica, que buscavam compreender como a organização do trabalho poderia favorecer simultaneamente produtividade e satisfação dos trabalhadores. Entretanto, foi Walton (1973) quem apresentou um dos modelos mais influentes da literatura, propondo oito dimensões fundamentais para avaliação da QVT: compensação justa e adequada; condições de trabalho seguras e saudáveis; oportunidade de utilização e desenvolvimento das capacidades humanas;

oportunidade de crescimento e segurança; integração social; constitucionalismo; equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; e relevância social do trabalho. Esse modelo permanece como uma das principais referências internacionais para pesquisas sobre QVT, especialmente no setor público.

Embora o modelo de Walton tenha sido desenvolvido há mais de cinco décadas, estudos recentes demonstram sua elevada atualidade. Amaral et al. (2024), ao analisarem os Planos de Gestão de Logística Sustentável de Institutos Federais brasileiros, verificaram que as oito dimensões propostas por Walton continuam sendo adequadas para avaliar políticas institucionais voltadas ao bem-estar dos servidores. Os autores identificaram, contudo, que dimensões relacionadas ao desenvolvimento das capacidades humanas e às oportunidades de crescimento profissional ainda são pouco contempladas nas instituições públicas, evidenciando importante lacuna entre planejamento institucional e efetiva promoção da QVT.

Esse resultado revela uma importante transformação conceitual. A literatura contemporânea deixa de compreender a QVT apenas como um conjunto de benefícios oferecidos pelas organizações e passa a tratá-la como elemento estruturante da sustentabilidade institucional. Nessa perspectiva, investir em QVT significa desenvolver ambientes capazes de promover simultaneamente saúde, motivação, aprendizagem, inovação, retenção de talentos e prestação de serviços de qualidade.

Essa mudança também é destacada por Sierdovski et al. (2024), que investigaram empresas reconhecidas entre os "100 Lugares Incríveis para Trabalhar no Brasil". Os autores verificaram que organizações

consideradas excelentes ambientes de trabalho apresentam elevados níveis de satisfação associados principalmente à identificação dos trabalhadores com os valores organizacionais, ao orgulho de pertencer à instituição, à percepção de remuneração justa, às oportunidades de desenvolvimento profissional, ao equilíbrio entre vida pessoal e trabalho e à relevância social das atividades desempenhadas. Segundo os pesquisadores, práticas organizacionais voltadas ao bem-estar produzem elevados níveis de comprometimento, motivação e retenção de talentos, fortalecendo simultaneamente a sustentabilidade organizacional.

Esses achados aproximam-se das proposições da GSRH ao evidenciarem que o investimento no bem-estar dos trabalhadores não constitui apenas uma responsabilidade ética, mas uma estratégia organizacional capaz de gerar vantagens competitivas sustentáveis. Dessa forma, a QVT passa a ser compreendida como mecanismo capaz de integrar objetivos humanos e organizacionais, reduzindo conflitos entre produtividade e qualidade das relações de trabalho.

Outro avanço importante observado na literatura recente refere-se à crescente valorização dos fatores psicossociais na explicação da QVT. Colombat et al. (2025), ao discutirem a realidade dos profissionais da saúde, demonstram que fatores organizacionais e gerenciais exercem influência muito superior àquela produzida exclusivamente pelas condições físicas do trabalho. Os autores destacam que liderança, comunicação, reconhecimento, cooperação, autonomia e apoio institucional constituem importantes determinantes da QVT, sendo fundamentais para prevenção do esgotamento profissional (*burnout*) e preservação da saúde mental dos trabalhadores.

Essa perspectiva é reforçada pelos estudos realizados no contexto hospitalar por Eker e Cicek (2026). Investigando profissionais da saúde na Turquia, os autores identificaram forte correlação positiva entre clima de segurança, satisfação no trabalho e QVT. Os resultados evidenciaram que ambientes organizacionais caracterizados por elevados níveis de segurança física e psicológica promovem maior satisfação profissional e melhor percepção de qualidade de vida, demonstrando que políticas institucionais de saúde e segurança ocupacional constituem importantes mecanismos de promoção do bem-estar organizacional.

A literatura também evidencia que as profundas mudanças ocorridas nas relações de trabalho, especialmente após a pandemia da COVID-19, ampliaram significativamente o escopo da QVT. Questões relacionadas ao teletrabalho, à flexibilidade laboral, ao direito à desconexão, à autonomia e ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal passaram a ocupar posição central nas pesquisas contemporâneas. Nesse contexto, Davidescu et al. (2020) demonstraram que diferentes formas de flexibilidade — especialmente a combinação entre trabalho presencial e remoto (*hybrid work*) — influenciam positivamente a satisfação profissional, a motivação, o desempenho e o desenvolvimento dos trabalhadores. Segundo os autores, modelos flexíveis de organização do trabalho constituem importantes características da GSRH, favorecendo simultaneamente desempenho organizacional e QVT.

Além dos aspectos organizacionais, observa-se crescente incorporação da Psicologia Positiva à literatura sobre QVT. Conceitos como engajamento, resiliência, segurança psicológica, trabalho significativo (*meaningfulness*) e florescimento humano passaram a integrar os modelos explicativos da qualidade de vida laboral. Essa

abordagem rompe definitivamente com a concepção de QVT centrada apenas na prevenção de doenças, passando a enfatizar o desenvolvimento das potencialidades humanas e a promoção de estados psicológicos positivos.

Nesse sentido, Lu et al. (2023) demonstram que práticas sustentáveis de recursos humanos fortalecem a resiliência dos trabalhadores, aumentando o engajamento e melhorando simultaneamente desempenho e bem-estar. Os autores evidenciam que organizações que oferecem recursos organizacionais adequados desenvolvem trabalhadores mais resilientes, capazes de enfrentar demandas laborais complexas sem comprometer sua saúde psicológica. A resiliência passa, portanto, a ser compreendida como um dos principais mecanismos de ligação entre GSRH e QVT.

Complementarmente, Jaskeviciute et al. (2021) destacam que práticas sustentáveis de gestão influenciam positivamente o bem-estar ao fortalecer a confiança organizacional. Segundo os autores, trabalhadores que percebem justiça, transparência, apoio institucional e valorização profissional desenvolvem maior confiança na organização, experimentando níveis superiores de bem-estar psicológico e comprometimento organizacional. Esses resultados reforçam a compreensão de que a QVT depende menos da oferta isolada de benefícios e mais da construção de relações organizacionais baseadas em respeito, cooperação e reciprocidade.

De forma geral, a literatura analisada evidencia que a QVT passou por um processo de expansão conceitual, evoluindo de um modelo predominantemente assistencialista para uma abordagem estratégica integrada à sustentabilidade organizacional. Atualmente, QVT significa criar condições para que os trabalhadores

desenvolvam suas capacidades, preservem sua saúde física e mental, encontrem significado em suas atividades e estabeleçam relações de confiança e pertencimento dentro das organizações. Essa evolução aproxima definitivamente a QVT dos princípios da GSRH, indicando que ambas compartilham o objetivo comum de construir organizações capazes de gerar desempenho, desenvolvimento humano e sustentabilidade em longo prazo.

2.3. A integração entre a Gestão Sustentável de Recursos Humanos e a Qualidade de Vida no Trabalho: convergências, tendências e agenda contemporânea de pesquisa

A análise da literatura evidencia que a Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH) e a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), embora tenham se desenvolvido inicialmente como campos distintos de investigação, apresentam atualmente elevado grau de convergência conceitual. Enquanto a GSRH surgiu como uma evolução da Gestão Estratégica de Recursos Humanos, incorporando as dimensões econômica, social, humana e ambiental da sustentabilidade (Kramar, 2014; Ehnert et al., 2016), a QVT ampliou seu escopo tradicional, deixando de representar exclusivamente programas voltados às condições físicas do trabalho para assumir posição estratégica na promoção do bem-estar, da saúde ocupacional e da sustentabilidade organizacional (Walton, 1973; Limongi-França, 2012). Essa aproximação evidencia uma mudança paradigmática na gestão contemporânea de pessoas, na qual desempenho organizacional e bem-estar deixam de ser objetivos concorrentes e passam a ser compreendidos como dimensões interdependentes do desenvolvimento sustentável.

Sob essa perspectiva, observa-se que ambas as abordagens compartilham um princípio central: a sustentabilidade organizacional depende da capacidade da instituição de preservar, desenvolver e regenerar seu capital humano ao longo do tempo. Kramar (2014) argumenta que organizações sustentáveis não podem restringir suas práticas de gestão à obtenção de resultados financeiros imediatos, devendo considerar simultaneamente seus impactos sobre trabalhadores, sociedade e meio ambiente. De forma convergente, Walton (1973) já afirmava que a qualidade das relações de trabalho constitui condição indispensável para a manutenção do desempenho organizacional, antecipando uma discussão que atualmente se encontra no centro das pesquisas sobre GSRH.

Essa convergência torna-se ainda mais evidente nas pesquisas empíricas recentes. Lu et al. (2023), fundamentados no modelo *Job Demands–Resources (JD-R)*, demonstram que práticas sustentáveis de gestão de recursos humanos fortalecem a resiliência dos trabalhadores, elevam o engajamento e, conseqüentemente, melhoram o desempenho organizacional. O estudo revela que o bem-estar deixa de ser compreendido como simples consequência das práticas organizacionais para assumir papel mediador entre a gestão sustentável e os resultados institucionais. Assim, a GSRH passa a produzir seus efeitos por meio do fortalecimento dos recursos psicológicos dos trabalhadores, aproximando-se diretamente dos objetivos tradicionalmente atribuídos à QVT.

Os resultados encontrados por Jaskeviciute et al. (2021) reforçam essa interpretação. Ao investigarem organizações durante o contexto da pandemia da COVID-19, os autores demonstraram que práticas sustentáveis de recursos humanos influenciam

positivamente o bem-estar dos trabalhadores, tendo a confiança organizacional como importante mecanismo explicativo dessa relação. Segundo os pesquisadores, organizações que valorizam seus colaboradores, oferecem suporte institucional, desenvolvem relações transparentes e promovem ambientes psicologicamente seguros fortalecem simultaneamente o bem-estar e a confiança, criando condições para maior comprometimento organizacional e sustentabilidade institucional.

A literatura também evidencia que essa integração ocorre por meio de um conjunto relativamente consistente de práticas organizacionais. A revisão sistemática conduzida por Macke e Genari (2019) identificou que as pesquisas internacionais convergem para cinco grandes eixos estruturantes da GSRH: desenvolvimento das capacidades humanas, liderança sustentável, responsabilidade social, integração com a sustentabilidade ambiental e fortalecimento das relações organizacionais. Tais dimensões apresentam elevada correspondência com os determinantes contemporâneos da QVT, indicando que ambas as abordagens compartilham fundamentos conceituais semelhantes.

Corroborando esses achados, Genari e Macke (2022) verificaram empiricamente que as práticas de GSRH organizam-se em torno de três dimensões centrais: atração e retenção de profissionais, manutenção de trabalhadores saudáveis e motivados e desenvolvimento contínuo de competências. Essas práticas apresentaram impacto significativo sobre o comprometimento afetivo e normativo dos trabalhadores, evidenciando que organizações que investem sistematicamente na saúde, motivação e desenvolvimento profissional fortalecem vínculos organizacionais duradouros.

Sob a perspectiva da QVT, esses resultados sugerem que políticas voltadas ao bem-estar não constituem apenas benefícios organizacionais, mas mecanismos estratégicos capazes de ampliar o comprometimento e a permanência dos trabalhadores.

Outro aspecto recorrente na literatura refere-se à crescente valorização dos fatores psicossociais como elementos de integração entre GSRH e QVT. Beltrán-Martín, Guinot-Reinders e Rodríguez-Sánchez (2023) demonstram que práticas sustentáveis de gestão influenciam o engajamento por meio de três condições psicológicas fundamentais: significado do trabalho (meaningfulness), segurança psicológica e disponibilidade psicológica. Esses fatores favorecem maior dedicação, vigor e absorção nas atividades laborais, estabelecendo um mecanismo explicativo consistente para compreender como políticas organizacionais sustentáveis produzem simultaneamente bem-estar e desempenho.

Esse modelo aproxima a GSRH da Psicologia Positiva Organizacional, deslocando o foco da gestão de pessoas da simples administração de recursos para o desenvolvimento das potencialidades humanas.

Além das dimensões psicológicas, estudos recentes ressaltam o papel da flexibilidade laboral como importante elemento de integração entre sustentabilidade e qualidade de vida. Davidescu et al. (2020) demonstram que diferentes modalidades de flexibilidade — especialmente a combinação entre trabalho remoto e presencial — promovem maior satisfação profissional, motivação, desenvolvimento e desempenho. Os autores argumentam que políticas flexíveis representam características fundamentais da GSRH contemporânea, uma vez que conciliam necessidades

organizacionais com expectativas individuais relacionadas ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Essa discussão tornou-se particularmente relevante após a pandemia da COVID-19. Conforme destacam Melo et al. (2022), o teletrabalho ampliou desafios relacionados à saúde mental, ao isolamento social, à intensificação das jornadas e ao direito à desconexão, exigindo novas respostas da gestão de pessoas. Nesse contexto, observa-se que práticas tradicionalmente associadas QVT passam a integrar as estratégias da GSRH, evidenciando a consolidação de um modelo de gestão centrado na promoção do bem-estar como condição para a sustentabilidade organizacional.

Outro ponto de convergência refere-se à incorporação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) à gestão de pessoas. Chams e García-Blandón (2019) defendem que a implementação efetiva da Agenda 2030 depende da capacidade das organizações de desenvolver políticas voltadas ao trabalho decente, à saúde e bem-estar, à igualdade de oportunidades e ao desenvolvimento das pessoas. Nessa perspectiva, a GSRH torna-se importante instrumento para operacionalização dos ODS, enquanto a QVT representa uma de suas principais expressões práticas no ambiente organizacional.

Entretanto, apesar dos avanços observados, a literatura revela importantes lacunas de investigação. A primeira refere-se à predominância de estudos transversais, que dificultam compreender os efeitos de longo prazo das práticas sustentáveis sobre o bem-estar e o desempenho organizacional. A segunda diz respeito à concentração das pesquisas em organizações privadas, sendo ainda reduzido o número de estudos realizados no setor

público, especialmente em instituições federais de ensino. Além disso, observa-se escassez de modelos integradores capazes de avaliar simultaneamente práticas de GSRH, indicadores de QVT e resultados organizacionais em uma mesma estrutura analítica.

Essas lacunas também foram identificadas por Macke e Genari (2019), que apontam a necessidade de ampliar pesquisas empíricas voltadas à integração entre sustentabilidade, gestão de pessoas e desempenho institucional.

Nesse cenário, destaca-se uma oportunidade particularmente relevante para pesquisas futuras: o desenvolvimento de modelos que articulem as diretrizes clássicas da QVT — como aquelas propostas por Walton (1973) — aos princípios contemporâneos da GSRH descritos por Kramar (2014; 2022). Essa integração possibilita compreender a QVT não apenas como resultado das práticas de gestão, mas como um mecanismo estratégico por meio do qual a sustentabilidade organizacional é construída e mantida ao longo do tempo.

Assim, o estado da arte evidencia que a GSRH e a QVT caminham para uma convergência teórica cada vez mais consistente. Ambas reconhecem que organizações sustentáveis dependem da valorização das pessoas, da promoção da saúde, do desenvolvimento contínuo das capacidades humanas, da construção de relações baseadas em confiança e da adoção de práticas capazes de conciliar desempenho organizacional com bem-estar. Essa integração representa uma das mais importantes tendências contemporâneas da gestão de pessoas e constitui o fundamento conceitual para o desenvolvimento de diretrizes

organizacionais orientadas à sustentabilidade humana e institucional.

3. METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica e revisão narrativa da literatura. A abordagem qualitativa mostra-se adequada ao propósito de compreender e interpretar as contribuições teóricas e os resultados apresentados pela produção científica acerca da Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH) e da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), permitindo analisar suas aproximações, tendências e lacunas.

Quanto aos objetivos, a pesquisa apresenta caráter exploratório e descritivo. Segundo Gil (2022), as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema investigado, tornando-o mais explícito e favorecendo a construção de novas perspectivas acerca do fenômeno. As pesquisas descritivas, por sua vez, destinam-se à descrição das características de determinada população ou fenômeno, podendo também identificar relações entre variáveis ou conceitos. Nesse sentido, a combinação dessas perspectivas mostra-se pertinente para analisar a evolução e as características da produção científica sobre GSRH e QVT.

Quanto aos procedimentos técnicos, caracteriza-se como pesquisa bibliográfica, uma vez que sua fundamentação foi construída a partir de material científico previamente publicado. Conforme Gil (2022), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em materiais já elaborados, especialmente livros e artigos científicos,

possibilitando ao pesquisador conhecer e analisar as diferentes contribuições existentes acerca do problema investigado.

A investigação também se aproxima dos estudos denominados estado da arte ou estado do conhecimento. Ferreira (2002) caracteriza essas pesquisas como de natureza bibliográfica e destaca que elas possuem o desafio de mapear e discutir a produção acadêmica de determinado campo do conhecimento, buscando identificar os aspectos e dimensões privilegiados em diferentes períodos e contextos. Dessa forma, a abordagem mostra-se coerente com o propósito deste artigo de compreender como a literatura sobre GSRH e QVT vem evoluindo, quais temáticas apresentam maior destaque e quais lacunas permanecem abertas à investigação.

Para a construção da revisão, adotou-se uma revisão narrativa da literatura, adequada à análise ampla e interpretativa de determinado campo de conhecimento. Diferentemente das revisões sistemáticas, a revisão narrativa permite discutir determinado tema sob perspectivas teóricas e contextuais mais abrangentes, possibilitando a articulação entre estudos seminais e pesquisas contemporâneas (Rother, 2007).

O levantamento bibliográfico contemplou publicações científicas nacionais e internacionais, com ênfase em artigos relacionados diretamente à GSRH e QVT. Neste momento foi utilizado o Booleano ("sustainable human resource management" OR "sustainable HRM" OR "sustainable people management" OR "people management" OR "human resource management") AND ("quality of life at work" OR "quality of working life" OR "workplace wellbeing" OR "employee

wellbeing" OR "well-being at work"), trazendo um total de 223 artigos.

Estes 223 artigos foram ordenados por ordem cronológica de publicação, do mais recente para o mais antigo. A partir daí foi feita uma leitura dinâmica no título e resumo, para uma primeira seleção. Os artigos que discorriam sobre o tema da pesquisa, foram baixados para uma leitura mais profunda.

Algumas publicações não permitiram o acesso ao conteúdo na íntegra, somente mediante pagamento. Estes artigos também foram descartados. Após este procedimento, foram selecionados 16 artigos, os quais foram lidos integralmente pela pesquisadora.

Também foram incorporados estudos clássicos considerados fundamentais para compreender a evolução conceitual dos dois campos, como Walton (1973), Ehnert (2009) e Kramar (2014), além de pesquisas contemporâneas que representam os avanços recentes da literatura.

Como critérios de seleção, foram priorizados trabalhos que abordassem diretamente pelo menos um dos seguintes temas: CSRH; QVT; sustentabilidade organizacional; bem-estar no trabalho; saúde ocupacional; engajamento; resiliência; confiança organizacional; liderança sustentável; flexibilidade laboral; desenvolvimento das capacidades humanas e sustentabilidade aplicada à gestão de pessoas. Foram excluídas publicações que, embora utilizassem termos relacionados à sustentabilidade ou à qualidade de vida, não apresentassem relação direta com o contexto da gestão de pessoas e das organizações.

Após a seleção, os estudos foram submetidos à leitura e análise qualitativa de seu conteúdo, buscando identificar os principais conceitos, abordagens teóricas, resultados e contribuições apresentados pelos autores. A análise foi conduzida de forma comparativa e interpretativa, permitindo estabelecer aproximações e diferenças entre os estudos e compreender a evolução das discussões acerca da GSRH e da QVT.

A partir desse processo, os achados foram organizados em dois eixos analíticos principais: (i) tendências emergentes, contemplando os temas e abordagens que vêm adquirindo maior relevância na literatura contemporânea; e (ii) lacunas do conhecimento e agenda para pesquisas futuras, reunindo aspectos ainda insuficientemente explorados e possibilidades para o avanço teórico e empírico das pesquisas sobre GSRH e QVT.

Dessa forma, o percurso metodológico adotado possibilitou não apenas reunir a produção científica relacionada aos temas investigados, mas também realizar uma síntese crítica e interpretativa do conhecimento existente, permitindo identificar sua evolução, tendências contemporâneas e questões ainda abertas à investigação.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo apresenta e discute os principais resultados identificados na revisão da literatura sobre Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH) e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). A análise busca evidenciar os avanços recentes desses campos e sua crescente aproximação, especialmente no que se refere à

valorização das pessoas, à promoção do bem-estar e à sustentabilidade organizacional.

Para tanto, os resultados são organizados em dois eixos: as tendências emergentes, que representam os principais direcionamentos observados na literatura recente, e as lacunas do conhecimento e a agenda para pesquisas futuras, que evidenciam aspectos ainda pouco explorados e possibilidades de avanço das pesquisas sobre GSRH e QVT.

4.1. Tendências Emergentes

A evolução da literatura evidencia que a Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH) e a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) encontram-se em um momento de consolidação teórica e expansão empírica. Embora o número de publicações tenha crescido significativamente na última década, sobretudo após 2020, observa-se que o campo permanece em processo de amadurecimento conceitual, apresentando importantes oportunidades para o desenvolvimento de novos modelos analíticos. A análise integrada dos estudos clássicos e contemporâneos permite identificar tendências que apontam para uma redefinição do papel da gestão de pessoas nas organizações do século XXI.

Uma das principais tendências refere-se à substituição gradual de modelos de gestão centrados exclusivamente na maximização do desempenho por abordagens orientadas ao desenvolvimento sustentável do capital humano. Conforme argumenta Kramar (2014), a GSRH amplia a lógica da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) ao reconhecer que as práticas organizacionais produzem impactos econômicos, sociais, ambientais e humanos, exigindo

equilíbrio entre essas dimensões para garantir sustentabilidade de longo prazo.

Essa perspectiva é corroborada pela revisão sistemática realizada por Macke e Genari (2019), que demonstra a crescente predominância de pesquisas voltadas à liderança sustentável, responsabilidade social, desenvolvimento humano e relações organizacionais baseadas em confiança e cooperação.

Outra tendência claramente observada consiste na crescente aproximação entre a GSRH e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). A Agenda 2030 das Nações Unidas passou a influenciar diretamente as pesquisas em gestão de pessoas, deslocando o foco das organizações para questões relacionadas ao trabalho decente, promoção da saúde, igualdade de oportunidades, diversidade, inclusão e desenvolvimento das capacidades humanas. Nesse contexto, Chams e García-Blandón (2019) defendem que a gestão sustentável de recursos humanos constitui um dos principais mecanismos institucionais para operacionalização dos ODS, especialmente aqueles relacionados ao bem-estar (ODS 3), trabalho decente (ODS 8), igualdade de gênero (ODS 5) e redução das desigualdades (ODS 10).

Paralelamente, observa-se forte crescimento das pesquisas fundamentadas na Psicologia Positiva Organizacional. Conceitos como engajamento, resiliência, significado do trabalho (*meaningfulness*), segurança psicológica, florescimento humano (*human flourishing*) e capital psicológico positivo passaram a ocupar posição central na literatura recente.

Lu et al. (2023), por exemplo, demonstram que práticas sustentáveis de gestão fortalecem a resiliência dos trabalhadores, aumentando seu engajamento e, conseqüentemente, seu desempenho. De maneira semelhante, Beltrán-Martín, Guinot-Reinders e Rodríguez-Sánchez (2023) evidenciam que a percepção de significado do trabalho e de segurança psicológica constitui importante mecanismo mediador entre práticas de gestão e resultados organizacionais. Esses estudos indicam uma mudança importante: o foco desloca-se da prevenção do adoecimento para a promoção ativa do desenvolvimento humano e do florescimento no trabalho.

Outra tendência emergente refere-se ao fortalecimento da saúde mental como eixo estruturante da gestão organizacional. A pandemia da COVID-19 intensificou preocupações relacionadas ao estresse ocupacional, *burnout*, ansiedade, isolamento social e sobrecarga laboral, levando pesquisadores a defenderem uma atuação mais preventiva da gestão de pessoas. Melo et al. (2022) destacam que o teletrabalho, embora tenha ampliado possibilidades de flexibilidade laboral, também produziu novos riscos psicossociais, exigindo das organizações políticas relacionadas ao direito à desconexão, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, suporte emocional e fortalecimento da liderança orientada ao cuidado.

De maneira complementar, Colombat et al. (2025) demonstram que fatores organizacionais e gerenciais exercem influência decisiva sobre a QVT, ressaltando o papel da liderança de proximidade na prevenção do *burnout* entre profissionais da saúde.

Também merece destaque a ampliação das pesquisas sobre flexibilidade laboral e novas formas de organização do trabalho. Davidescu et al. (2020) demonstram que modelos híbridos,

caracterizados pela combinação entre trabalho remoto e presencial, favorecem simultaneamente satisfação profissional, desenvolvimento, desempenho e motivação. Os autores argumentam que a flexibilidade deixou de representar um benefício adicional para tornar-se elemento constitutivo da GSRH, especialmente em ambientes intensivos em conhecimento. Essa discussão adquire relevância particular diante da crescente digitalização das atividades organizacionais e da utilização de tecnologias baseadas em inteligência artificial na gestão de pessoas.

4.2. Lacunas do Conhecimento e Agenda para Pesquisas Futuras

Embora essas tendências indiquem significativa evolução do campo, permanecem importantes lacunas de investigação. A primeira refere-se à predominância de estudos realizados em empresas privadas, especialmente grandes organizações, sendo reduzido o número de pesquisas desenvolvidas em instituições públicas. Esse aspecto é particularmente relevante para países como o Brasil, onde universidades, institutos federais e demais organizações públicas desempenham papel estratégico na prestação de serviços essenciais. A ausência de modelos específicos para esse contexto limita a capacidade de adaptação das práticas de GSRH às características do setor público.

Outra limitação frequentemente identificada consiste na predominância de delineamentos transversais. Grande parte das pesquisas utiliza levantamentos realizados em único momento temporal, dificultando compreender como práticas sustentáveis influenciam o bem-estar, o comprometimento e o desempenho ao longo do tempo. Estudos longitudinais permitiriam avaliar se os benefícios observados permanecem estáveis ou sofrem alterações

decorrentes de mudanças organizacionais, tecnológicas ou sociais. Essa necessidade também é apontada por Jaskeviciute et al. (2021), que sugerem aprofundar investigações sobre o papel mediador da confiança organizacional na relação entre GSRH e bem-estar.

Observa-se, ainda, escassez de pesquisas capazes de integrar simultaneamente práticas de GSRH, indicadores de QVT e resultados organizacionais em modelos analíticos únicos. A maior parte dos estudos investiga relações parciais entre esses construtos, dificultando compreender os mecanismos pelos quais políticas sustentáveis produzem efeitos sobre desempenho institucional, retenção de talentos, inovação, satisfação e prestação de serviços.

Essa lacuna foi igualmente identificada por Macke e Genari (2019), que destacam a necessidade de ampliar estudos empíricos capazes de integrar sustentabilidade, gestão de pessoas e resultados organizacionais.

No contexto brasileiro, essa agenda de pesquisa revela-se particularmente promissora para instituições públicas de ensino, onde coexistem desafios relacionados à saúde ocupacional, envelhecimento do quadro funcional, restrições orçamentárias, transformação digital e necessidade de melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados à sociedade. Investigações desenvolvidas nesse cenário poderão contribuir para adaptação dos referenciais internacionais às especificidades da administração pública brasileira, ampliando a aplicabilidade da GSRH e da QVT em contextos ainda pouco explorados pela literatura.

Diante desse panorama, propõe-se que futuras pesquisas priorizem o desenvolvimento de modelos integradores que articulem as

dimensões clássicas da QVT, especialmente aquelas propostas por Walton (1973), aos princípios contemporâneos da GSRH apresentados por Kramar (2014; 2022). Recomenda-se, ainda, a utilização de abordagens metodológicas mistas, estudos longitudinais e análises multinível, capazes de compreender simultaneamente fatores individuais, organizacionais e institucionais envolvidos na promoção da sustentabilidade humana.

Em síntese, o estado da arte demonstra que a literatura evolui rapidamente para um modelo no qual a sustentabilidade organizacional depende da integração entre desempenho, desenvolvimento humano, saúde ocupacional, responsabilidade social e inovação. Nesse novo paradigma, a GSRH e QVT deixam de representar campos paralelos para constituírem componentes complementares de uma mesma estratégia voltada à construção de organizações mais resilientes, saudáveis e sustentáveis.

Essa convergência representa, atualmente, uma das mais relevantes agendas de pesquisa da gestão contemporânea de pessoas e fornece importantes fundamentos para o desenvolvimento de diretrizes organizacionais capazes de responder aos desafios do trabalho no século XXI.

5. CONCLUSÃO

A presente revisão teve como objetivo analisar o estado da arte da Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH) e da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), identificando sua evolução conceitual, principais tendências, convergências teóricas e lacunas de investigação.

A análise da literatura clássica e contemporânea evidencia que ambos os construtos passaram por profundas transformações nas últimas décadas, acompanhando as mudanças econômicas, tecnológicas, sociais e ambientais que redefiniram o papel das organizações na sociedade.

Os estudos analisados demonstram que a GSRH representa uma evolução da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), ampliando sua atuação para além da obtenção de resultados financeiros e incorporando objetivos relacionados ao desenvolvimento humano, à responsabilidade social, à preservação ambiental e à sustentabilidade organizacional de longo prazo (Kramar, 2014; Ehnert et al., 2016). Nessa perspectiva, a gestão de pessoas deixa de ser compreendida exclusivamente como instrumento para aumento da produtividade e passa a assumir função estratégica na construção de organizações capazes de equilibrar interesses econômicos, humanos, sociais e ambientais.

Da mesma forma, verificou-se que a QVT deixou de representar um conjunto de ações voltadas apenas às condições físicas do ambiente laboral para consolidar-se como um fenômeno multidimensional, envolvendo aspectos relacionados à saúde física e mental, desenvolvimento profissional, segurança psicológica, reconhecimento, equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, liderança, participação e significado do trabalho. Essa evolução aproxima a QVT das discussões contemporâneas sobre sustentabilidade organizacional, evidenciando que o bem-estar dos trabalhadores constitui elemento indispensável para a construção de organizações resilientes e sustentáveis.

A principal contribuição observada na literatura recente consiste justamente na aproximação entre esses dois campos do conhecimento. Enquanto estudos clássicos abordavam a GSRH e QVT como temas relativamente independentes, as pesquisas publicadas nos últimos anos demonstram que ambos compartilham objetivos, mecanismos e resultados semelhantes.

Práticas sustentáveis de gestão favorecem o desenvolvimento das capacidades humanas, fortalecem a confiança organizacional, ampliam a resiliência, promovem maior engajamento e melhoram simultaneamente o desempenho organizacional e o bem-estar dos trabalhadores (Jaskeviciute et al., 2021; Lu et al., 2023).

Outro aspecto identificado refere-se à ampliação do papel da Psicologia Positiva na gestão contemporânea de pessoas. Conceitos como segurança psicológica, trabalho significativo (*meaningfulness*), engajamento, confiança organizacional, florescimento humano e resiliência passaram a integrar os modelos explicativos da sustentabilidade organizacional, deslocando o foco das pesquisas da prevenção do adoecimento para a promoção ativa do desenvolvimento humano. Essa mudança representa uma das mais importantes transformações observadas na literatura recente, reforçando que organizações sustentáveis são aquelas capazes de desenvolver ambientes nos quais as pessoas possam aprender, inovar, cooperar e preservar sua saúde física e mental.

A revisão também permitiu identificar mudanças significativas provocadas pela pandemia da COVID-19. A expansão do teletrabalho, a intensificação da digitalização das atividades laborais e a crescente preocupação com a saúde mental ampliaram o escopo das pesquisas em GSRH e QVT, incorporando temas como flexibilidade

laboral, direito à desconexão, liderança orientada ao cuidado, segurança psicológica e suporte organizacional.

Esses fatores evidenciam que os desafios atuais da gestão de pessoas extrapolam questões administrativas, exigindo abordagens sistêmicas capazes de integrar desempenho organizacional, inovação, saúde ocupacional e sustentabilidade. Entretanto, apesar do crescimento expressivo das publicações internacionais, permanecem importantes lacunas de conhecimento.

Observa-se predominância de estudos realizados em empresas privadas e reduzida produção científica voltada ao setor público, especialmente em instituições federais de ensino. Além disso, ainda são escassas pesquisas longitudinais capazes de compreender os efeitos de longo prazo das práticas sustentáveis sobre o bem-estar, o comprometimento e o desempenho organizacional. Também se verifica limitada integração entre os modelos clássicos de QVT e os referenciais contemporâneos da GSRH, indicando oportunidade relevante para o desenvolvimento de novos modelos teóricos e empíricos.

No contexto brasileiro, essas lacunas assumem importância ainda maior diante dos desafios enfrentados pelas instituições públicas, como envelhecimento do quadro funcional, transformação digital, restrições orçamentárias, necessidade de inovação na prestação dos serviços públicos e fortalecimento das políticas de saúde ocupacional. Nesse cenário, estudos que integrem GSRH e QVT podem contribuir para subsidiar políticas institucionais voltadas à valorização dos servidores, ao fortalecimento do compromisso organizacional e à melhoria contínua da qualidade dos serviços oferecidos à sociedade.

Como contribuição teórica, este artigo evidencia que a GSRH e QVT não devem mais ser compreendidas como áreas independentes da gestão de pessoas, mas como dimensões complementares de um mesmo paradigma organizacional. A sustentabilidade deixa de representar exclusivamente uma preocupação ambiental ou econômica para incorporar a preservação, o desenvolvimento e a regeneração do capital humano como elementos centrais da estratégia organizacional.

Por fim, conclui-se que o estado da arte aponta para uma transformação profunda na forma como as organizações compreendem a relação entre pessoas e desempenho. A literatura contemporânea demonstra que ambientes organizacionais sustentáveis são aqueles capazes de promover simultaneamente produtividade, desenvolvimento humano, saúde ocupacional, aprendizagem contínua, inovação e responsabilidade social. Assim, a integração entre GSRH e QVT configura-se como uma das mais promissoras agendas de pesquisa da gestão contemporânea, oferecendo bases teóricas consistentes para a construção de organizações mais humanas, resilientes e sustentáveis.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL et al. Qualidade de vida no trabalho: uma análise qualitativa dos Planos de Gestão de Logística Sustentável dos Institutos Federais brasileiros. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, Miami, v. 18, n. 3, p. 1-16, e04684, 2024. DOI: 10.24857/rgsa.v18n3-069.

BAI, Bing. Exploring sustainable HRM through the lens of employee wellbeing. **Sustainability**, v. 17, n. 12, art. 5646, 2025. DOI:

10.3390/su17125646.

BELTRÁN-MARTÍN, Inmaculada; GUINOT-REINDERS, Jacob; RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ, Alma María. Employee psychological conditions as mediators of the relationship between human resource management and employee work engagement. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 34, n. 11, p. 2331-2365, 2023. DOI: 10.1080/09585192.2022.2078990.

CHAMS, Nour; GARCÍA-BLANDÓN, Josep. On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. **Resources, Conservation and Recycling**, v. 141, p. 109-122, 2019. DOI: 10.1016/j.resconrec.2018.10.006.

COLOMBAT, Philippe et. al. La qualité de vie au travail: comment, pourquoi? **Bulletin du Cancer**, v. 13, n.1, p 93-103, 2026. DOI:doi.org/10.1016/j.bulcan.2025.11.002.

DAVIDESCU, Adriana Ana Maria et.al. Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees: implications for sustainable human resource management. **Sustainability**, v. 12, n. 15, art. 6086, 2020. DOI: 10.3390/su12156086.

DEMO, Gisela et.al Do organizational virtues enhance work well-being? The mediator role of HRM practices. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 26, n. 6, e200144, 2022. DOI: 10.1590/1982-7849rac2022200144.en.

EHNERT, Ina; HARRY, Wes; ZINK, Klaus J. (ed.). Sustainability and human resource management: developing sustainable business organizations. Berlin: Springer, 2014.

EHNERT, Ina. Sustainable human resource management: a conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective. Heidelberg: Physica-Verlag, 2009.

EKER, Nergis Yavuz; CICEK, Tugba Sahin. The mediating role of safety climate perception in the relationship between quality of work life level and job satisfaction in public health sector employees. **Asia Pacific Journal of Health Management**, v. 21, n. 1, i4501, 2026. DOI: 10.24083/apjhm.v21i1.4501.

ELKINGTON, John. Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business. Oxford: Capstone, 1997.

FERREIRA, Norma Sandra de Almeida. **As pesquisas denominadas “estado da arte”**. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 23, n. 79, p. 257-272, ago. 2002. DOI: 10.1590/S0101-73302002000300013.

GENARI, Denise; MACKE, Janaina. Práticas de gestão sustentável de recursos humanos e os impactos no comprometimento organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 62, n. 5, p. 1-23, e2021-0356, 2022. DOI: 10.1590/S0034-759020220505.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. Barueri: Atlas, 2022.

HAUFF, Sven et.al. High-performance work practices and employee wellbeing—does health-oriented leadership make a difference? **Frontiers in Psychology**, v. 13, art. 833028, 2022. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.833028.

JASKEVICIUTE, Vaida et.al. The relationship between employee well-being and organizational trust in the context of sustainable human

resource management. **Problems and Perspectives in Management**, v. 19, n. 2, p. 118-131, 2021. DOI: 10.21511/ppm.19(2).2021.10.

KRAMAR, Robin. Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? **The International Journal of Human Resource Management**, v. 25, n. 8, p. 1069-1089, 2014. DOI: 10.1080/09585192.2013.816863

KRAMAR, Robin. Sustainable human resource management: six defining characteristics. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, v. 60, p. 146-170, 2022. DOI: 10.1111/1744-7941.12321.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LU, Ying et.al. Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: toward common good values. **Human Resource Management**, v. 62, n. 3, p. 331-353, 2023. DOI: 10.1002/hrm.22153.

MACKE, Janaina; GENARI, Denise. Systematic literature review on sustainable human resource management. **Journal of Cleaner Production**, v. 208, p. 806-815, 2019. DOI: 10.1016/j.jclepro.2018.10.091.

ROTHER, Edna Terezinha. Revisão sistemática X revisão narrativa. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. v-vi, 2007. DOI: 10.1590/S0103-21002007000200001.

SIERDOVSKI, Mateus et.al. Incredible work environments in Brazil: what the 2020 award-winners can teach us. **Applied Research in**

Quality of Life, v. 19, n. 4, p. 2015-2033, 2024. DOI: 10.1007/s11482-024-10319-8.

UNITED NATIONS. Transforming our world: the 2030 **Agenda for Sustainable Development**. New York: United Nations, 2015.

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

¹ Discente do Curso de Pós-Graduação Strito Sensu do Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão do LATEC/ Universidade Federal Fluminense. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

² Docente da Universidade Federal Fluminense. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

³ Docente da Universidade Federal Fluminense. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)