



Edition: Vol. 02 | Nº. 01 | (2026)

Publication: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/rfd.v2i1.150>

Jornada holística para a qualidade de vida no trabalho e integridade corporativa

A holistic journey towards quality of life at work and corporate integrity

Un recorrido integral hacia la calidad de vida en el trabajo y la integridad corporativa

Mario Vieira Quevedo

LEC – Legal, Ethics & Compliance

Especialista em Governança, Riscos e Compliance (GRC)

São Paulo, SP – Brasil

mariovieiraquevedo@gmail.com

RESUMO

A jornada para a integridade corporativa é um percurso complexo e multidimensional que requer uma abordagem holística para ser efetivamente navegada. Este estudo visa explorar os mecanismos através dos quais as organizações podem integrar práticas éticas e sustentáveis em todos os aspectos de suas operações, promovendo um ambiente de negócios mais responsável e transparente. O objetivo geral deste trabalho é identificar e analisar estratégias que contribuam para a construção e manutenção da integridade corporativa, considerando a perspectiva holística como fundamental para o sucesso organizacional a longo prazo. Os objetivos específicos incluem: mapear os principais desafios éticos enfrentados pelas corporações na atualidade; examinar práticas de gestão que favorecem a integridade empresarial; e avaliar o impacto da cultura organizacional na promoção de comportamentos éticos. A pesquisa é guiada pela seguinte questão: Como uma abordagem holística pode potencializar a integridade corporativa diante dos desafios éticos contemporâneos? A metodologia adotada foi a revisão bibliográfica, consistindo na análise de literatura existente sobre ética empresarial, responsabilidade social corporativa e integridade corporativa. Este método permitiu compreender os conceitos, teorias e práticas relevantes para o tema. Os resultados indicam que a integração de práticas éticas nas estratégias de negócios não só reforça a reputação e a confiança nas corporações, mas também contribui para o seu desempenho sustentável a longo prazo. A conclusão enfatiza a importância de uma abordagem holística para a integridade corporativa, que englobe não apenas a conformidade com leis e regulamentos, mas também a adoção de valores éticos que permeiem todas as decisões e ações organizacionais.



Edition: Vol. 02 | N°. 01 | (2026)

Publication: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/rfd.v2i1.150>

Palavras-chave: integridade corporativa, abordagem holística, ética empresarial.

ABSTRACT

The journey to corporate integrity is a complex and multidimensional path that requires a holistic approach to be effectively navigated. This study aims to explore the mechanisms through which organizations can integrate ethical and sustainable practices into all aspects of their operations, promoting a more responsible and transparent business environment. The overall objective of this work is to identify and analyze strategies that contribute to building and maintaining corporate integrity, considering the holistic perspective as fundamental to long-term organizational success. Specific objectives include: mapping the main ethical challenges faced by corporations today; examining management practices that favor corporate integrity; and evaluating the impact of organizational culture on promoting ethical behaviors. The research is guided by the following question: How can a holistic approach enhance corporate integrity in the face of contemporary ethical challenges? The methodology adopted was a literature review, consisting of an analysis of existing literature on business ethics, corporate social responsibility, and corporate integrity. This method allowed for an understanding of the concepts, theories, and practices relevant to the topic. The results indicate that integrating ethical practices into business strategies not only strengthens corporate reputation and trust, but also contributes to their long-term sustainable performance. The conclusion emphasizes the importance of a holistic approach to corporate integrity, encompassing not only compliance with laws and regulations, but also the adoption of ethical values that permeate all organizational decisions and actions.

Keywords: corporate integrity, holistic approach, business ethics.

RESUMEN

El camino hacia la integridad corporativa es complejo y multidimensional, y requiere un enfoque holístico para ser recorrido con éxito. Este estudio busca explorar los mecanismos mediante los cuales las organizaciones pueden integrar prácticas éticas y sostenibles en todos los aspectos de sus operaciones, promoviendo un entorno empresarial más responsable y transparente. El objetivo general de este trabajo es identificar y analizar estrategias que contribuyan a construir y mantener la integridad corporativa, considerando la perspectiva holística como fundamental para el éxito organizacional a largo plazo. Los objetivos específicos incluyen: mapear los principales desafíos éticos que enfrentan las corporaciones hoy; examinar las prácticas de gestión que favorecen la integridad corporativa; y evaluar el impacto de la cultura organizacional en la promoción de comportamientos éticos. La investigación se guía por la siguiente pregunta: ¿Cómo puede un enfoque holístico mejorar la integridad corporativa frente a los desafíos éticos contemporáneos? La metodología adoptada fue una revisión de la literatura, consistente en un análisis de la literatura existente sobre ética empresarial, responsabilidad social



Edition: Vol. 02 | Nº. 01 | (2026)

Publication: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/rfd.v2i1.150>

corporativa e integridad corporativa. Este método permitió comprender los conceptos, teorías y prácticas relevantes para el tema. Los resultados indican que la integración de prácticas éticas en las estrategias empresariales no solo fortalece la reputación y la confianza corporativas, sino que también contribuye a su desempeño sostenible a largo plazo. La conclusión subraya la importancia de un enfoque holístico de la integridad corporativa, que abarque no solo el cumplimiento de las leyes y regulaciones, sino también la adopción de valores éticos que impregnen todas las decisiones y acciones organizacionales.

Palabras clave: integridad corporativa, enfoque holístico, ética empresarial.

1 INTRODUÇÃO

A abordagem holística sempre analisa o indivíduo considerando-o tanto em sua dimensão menor, como um microcosmo, quanto em sua relação ampla com o macrocosmo. Sob a perspectiva microcós mica, cada elemento é reflexo do conjunto, enquanto na ótica macrocós mica, a totalidade interage com suas partes constituintes. Neste contexto, Pessini et al (2003) sustentam que “o contexto macro influi de modo contundente no condicionamento e na determinação da cultura, nos relacionamentos no contexto micro das instituições”. Seguindo essa linha, Berrinelli, Waskievicz e Erdmann (2003) argumentam que a assistência à vida “não pode estar desvinculado e descontextualizado dessas circunstâncias, pois somente será possível exercê-lo se compreendermos o ser humano em sua totalidade, nas suas diferenças, no pluralismo e na diversidade”.

Por sua vez, Marques (2004) observa que “toda discussão em torno da falência do conhecimento fragmentado é refletida em uma busca do conhecimento em sua totalidade, [...] a humanidade está tentando resgatar valores para uma nova concepção de homem/mundo”. Blasco (2004) enfatiza que “vivemos tempos inundados de informação, de comunicação, e absolutamente desnutridos de raízes filosóficas”.

Neste panorama de insatisfação tanto de usuários quanto de profissionais, emerge a necessidade de reviver os valores subjetivos que foram se eclipsando com o progresso



Edition: Vol. 02 | Nº. 01 | (2026)

Publication: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/rfd.v2i1.150>

científico. É imperativo cultivar uma nova perspectiva e metodologia de interação com essa realidade. O objetivo não é rejeitar os avanços científicos e tecnológicos, mas integrar a eles os valores humanos nas interações dentro das entidades educacionais e de saúde. Essa busca por uma integração que honre princípios éticos, respeitando e valorizando todos os seres humanos envolvidos, reflete um desejo predominante neste alvorecer do milênio.

A integridade corporativa é fundamental no cenário empresarial atual, servindo como um pilar essencial para a sustentabilidade e o sucesso de longo prazo das organizações. Em sua essência, a integridade corporativa refere-se à aderência a princípios éticos, valores e práticas por parte de uma empresa em todas as suas operações e interações. Esta não é uma tarefa simples, pois exige um compromisso contínuo com a honestidade, transparência e responsabilidade. As empresas que priorizam a integridade não só cumprem com suas obrigações legais e regulamentares, mas também vão além, cultivando uma cultura que promove o bem-estar dos seus stakeholders, incluindo funcionários, clientes, parceiros de negócios e a comunidade em geral.

O desenvolvimento de uma cultura organizacional que valoriza a integridade começa no topo. A liderança de uma empresa tem o poder de definir as expectativas éticas e o tom para o comportamento organizacional. Quando os líderes demonstram integridade em suas ações e decisões, estabelecem um modelo para que todos na organização sigam. Essa liderança pelo exemplo é crucial, pois a cultura de uma empresa é frequentemente um reflexo dos valores e comportamentos dos seus líderes. Por isso, a formação e a manutenção de uma cultura de integridade requerem uma liderança comprometida, que esteja disposta a agir com transparência e responsabilidade.

Além da liderança, a integridade corporativa é sustentada por políticas e sistemas robustos de governança e compliance. Estes sistemas são projetados para garantir que a empresa não apenas cumpra com as leis e regulamentos aplicáveis, mas também opere de acordo com altos padrões éticos. Tais sistemas incluem códigos de conduta, treinamentos de ética, canais de denúncia anônima e processos de auditoria regular. Eles fornecem uma



Edition: Vol. 02 | N°. 01 | (2026)

Publication: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/rfd.v2i1.150>

estrutura para a tomada de decisão ética e ajudam a prevenir, detectar e responder a possíveis desvios de conduta.

A comunicação aberta e transparente é outro componente crucial da integridade corporativa. As empresas devem se esforçar para comunicar suas políticas, práticas e expectativas éticas de maneira clara e acessível a todos os stakeholders. Isso inclui a divulgação de informações sobre a governança corporativa, resultados financeiros e iniciativas de responsabilidade social de forma honesta e precisa. Uma comunicação eficaz ajuda a construir confiança e credibilidade com funcionários, investidores, clientes e a sociedade como um todo.

O envolvimento e a capacitação dos funcionários também desempenham um papel fundamental na promoção da integridade corporativa. Ao envolver os colaboradores em discussões sobre ética e integridade, e ao capacitá-los para agir de acordo com esses valores, as empresas podem fortalecer sua cultura ética. Isso pode ser alcançado através de treinamentos regulares, avaliações de integridade e incentivando um ambiente em que os funcionários se sintam seguros para expressar preocupações ou reportar condutas inapropriadas sem medo de retaliação.. Diante desse contexto, surge a necessidade de abordagens inovadoras e holísticas para garantir que as práticas de integridade corporativa sejam efetivamente implementadas e mantidas. Este trabalho delimita-se ao estudo das estratégias holísticas aplicadas à integridade corporativa, procurando compreender como estas podem contribuir para o fortalecimento ético das organizações.

O problema de pesquisa central deste estudo é formulado da seguinte maneira: Como uma abordagem holística pode potencializar a integridade corporativa diante dos desafios éticos contemporâneos? Essa questão guia a investigação em busca de práticas e estratégias que assegurem a adoção de uma cultura organizacional ética e transparente, fundamentais para a sustentabilidade corporativa a longo prazo.

O objetivo geral deste trabalho é investigar a aplicação de uma abordagem holística à integridade corporativa, destacando a importância de incorporar práticas éticas em todas as dimensões das operações empresariais. Para alcançar este fim, foram



Edition: Vol. 02 | N°. 01 | (2026)
Publication: 31/03/2026
DOI: <https://doi.org/10.70579/rfd.v2i1.150>

definidos os seguintes objetivos específicos: identificar os principais desafios éticos enfrentados pelas corporações atualmente; examinar as práticas de gestão que promovem a integridade empresarial; e avaliar o papel da cultura organizacional na sustentação de comportamentos éticos dentro das empresas.

A importância deste estudo reside na sua contribuição para o entendimento de como uma abordagem holística, que engloba todos os aspectos da operação empresarial, pode reforçar a integridade corporativa e promover uma cultura ética sustentável. Ao focalizar na integração de valores éticos em todas as ações e decisões organizacionais, busca-se oferecer insights valiosos para líderes e gestores interessados em desenvolver organizações responsáveis e admiradas por sua postura ética e sua contribuição positiva para a sociedade.

2 DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO DO CONCEITO DE QUALIDADE DE VIDA

O termo "qualidade de vida" (QV) surgiu na economia como consequência da industrialização e do desenvolvimento social desigual, o que levou as ciências econômicas e políticas a se interessarem em medir a realidade social dos países e a desenvolver indicadores sociais que medem fatos relacionados ao bem-estar social das populações (González, 2002).

A compreensão do conceito de Qualidade de Vida tem sido objeto de estudo e debate ao longo da história, refletindo a evolução das perspectivas filosóficas, sociológicas e científicas sobre o bem-estar humano. O desenvolvimento histórico desse conceito pode ser rastreado desde as antigas civilizações até os estudos contemporâneos.

As definições desse conceito estão intimamente ligadas às diferentes necessidades humanas; as necessidades podem ser básicas que, uma vez satisfeitas, permanecem insatisfeitas, enquanto outras necessidades não desaparecem e se concentram nos relacionamentos com os outros e nos sentimentos sobre si mesmo.



Edition: Vol. 02 | Nº. 01 | (2026)

Publication: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/rfd.v2i1.150>

Nesse contexto, Gómez (2000) argumenta que os indivíduos estão imersos em um mundo social no qual associam suas condições de vida e satisfação pessoal aos meios materiais necessários para sua sobrevivência, e no qual suas expectativas de vida e sistema de valores são influenciadas por normas e políticas sociais.

No contexto da filosofia clássica grega, o filósofo Aristóteles trouxe importantes reflexões sobre a busca pela eudaimonia, um estado de bem-estar integral e plenitude. Em sua obra "Ética a Nicômaco", Aristóteles defende que a qualidade de vida está intrinsecamente ligada à realização de atividades virtuosas e ao desenvolvimento das capacidades humanas. Essas ideias fundamentais influenciaram o pensamento ocidental ao longo dos séculos (Aristóteles, 350 a.C.).

Ao longo da história, outras correntes filosóficas contribuíram para a compreensão do conceito de Qualidade de Vida. No período iluminista, pensadores como John Locke e Immanuel Kant enfatizaram a importância dos direitos individuais e da liberdade como pilares para o bem-estar humano. Locke, em sua obra "Ensaio sobre o Entendimento Humano", destacou a necessidade de proteger a vida, a liberdade e a propriedade como elementos essenciais para a busca da felicidade (Locke, 1689). Kant, por sua vez, argumentou que a dignidade humana deve ser respeitada e que as pessoas devem ser tratadas como fins em si mesmos, e não como meros meios para alcançar determinados fins (Kant, 1785).

Ainda, a qualidade de vida deriva de um interesse em avaliar o bem-estar de um indivíduo em relação às suas expectativas, normas e preocupações, com o contexto social do indivíduo refletindo a lacuna entre as expectativas e a experiência real, a fim de alcançar um estado de satisfação geral.

No campo da sociologia, a noção de Qualidade de Vida ganhou destaque durante o século XX, impulsionada por teóricos como Max Weber e Émile Durkheim. Weber, em sua obra "A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo", investigou a influência das crenças religiosas e dos valores éticos na qualidade de vida das pessoas (Weber, 1904-1905). Já Durkheim, em "O Suicídio", analisou os fatores sociais que podem afetar



Edition: Vol. 02 | Nº. 01 | (2026)

Publication: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/rfd.v2i1.150>

negativamente a qualidade de vida, como a falta de coesão social e a anomia (Durkheim, 1897).

Esses indicadores evoluíram, inicialmente referindo-se a condições econômicas e sociais objetivas e, depois, começando a levar em conta os elementos subjetivos do indivíduo (Gómez;Sabeh, 2000). Nas décadas de 1930 e 1940, Palomino e López (Palomino; López, 1999) argumentaram que as tendências econômicas deveriam ser medidas em termos de produto nacional bruto (PNB), que fornecia o valor monetário de toda a riqueza gerada em um país.

Além disso, outro indicador econômico foi adicionado para medir as condições de bem-estar, a saber, a renda per capita, obtida pela divisão do PNB pela população total do país; entretanto, estudos posteriores mostraram (Quartos; Garzón, 2013) que esses dois indicadores são limitados para medir o bem-estar social alcançado pela população de um país e a qualidade de vida de seus habitantes.

A esse respeito, o desenvolvimento e o refinamento dos indicadores sociais na década de 1970 e no início da década de 1980 permitiram avançar na diferenciação entre indicadores sociais e qualidade de vida, sendo que esse último termo começou a ser definido como um conceito integrador que leva em conta todas as áreas da vida (de natureza multidimensional), envolvendo tanto condições objetivas quanto componentes subjetivas (Quartos; Garzón, 2013).

Nos tempos contemporâneos, o estudo da Qualidade de Vida tornou-se multidimensional e interdisciplinar, abarcando aspectos físicos, psicológicos, sociais e ambientais. A Organização Mundial da Saúde (OMS) desempenhou um papel central na definição desse conceito moderno. A OMS a define como "a percepção do indivíduo de sua posição na vida, no contexto da cultura e do sistema de valores nos quais ele vive, e em relação a seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações" (OMS, 1994).

2.1 CONCEITO ATUAL DE QUALIDADE DE VIDA



Edition: Vol. 02 | N°. 01 | (2026)

Publication: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/rfd.v2i1.150>

O conceito atual de qualidade de vida tem evoluído para uma abordagem multidimensional e subjetiva, considerando diversos aspectos que influenciam o bem-estar e a satisfação das pessoas em suas vidas. Essa perspectiva leva em conta não apenas indicadores objetivos, como saúde física e condições materiais, mas também fatores subjetivos, como emoções, relações sociais, satisfação no trabalho e sentido de propósito.

A Organização das Nações Unidas (ONU) tem desempenhado um papel importante na definição e no monitoramento da qualidade de vida em nível global. O Relatório Mundial de Desenvolvimento Humano, publicado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), destaca a importância da qualidade de vida como um dos principais objetivos do desenvolvimento humano. O relatório enfatiza a necessidade de ir além dos indicadores econômicos tradicionais e considerar fatores como educação, saúde, igualdade de gênero, participação social e liberdades individuais (PNUD, 2020).

Além disso, a abordagem do bem-estar subjetivo tem se destacado na compreensão da qualidade de vida. O bem-estar subjetivo refere-se à avaliação subjetiva que os indivíduos fazem de sua própria vida, levando em conta aspectos emocionais e cognitivos. Nessa perspectiva, a satisfação com a vida, o afeto positivo e a ausência de afeto negativo são considerados indicadores-chave de qualidade de vida (Diener et al. 2018). Estudos nessa área têm demonstrado que o bem-estar subjetivo está associado a diversos aspectos da vida, como saúde física e mental, relacionamentos interpessoais e desempenho acadêmico e profissional.

Outro aspecto relevante na compreensão do conceito atual de qualidade de vida é a noção de resiliência. A resiliência tem sido reconhecida como um fator importante para enfrentar desafios e adversidades, contribuindo para o bem-estar e a qualidade de vida. O conceito de resiliência envolve a capacidade de adaptação, superação e crescimento pessoal diante de situações difíceis. Pesquisas têm demonstrado que a resiliência está associada a melhores resultados em várias áreas, como saúde, relacionamentos e satisfação com a vida (Fletcher; Sarkar, 2013).



Edition: Vol. 02 | Nº. 01 | (2026)

Publication: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/rfd.v2i1.150>

2.2 CARACTERÍSTICAS ASSOCIADAS (ELEMENTOS QUE COMPÕEM)

A qualidade de vida é um conceito amplo que abrange uma variedade de elementos e características que influenciam o bem-estar e a satisfação das pessoas. Diversos estudos têm identificado elementos-chave que compõem a qualidade de vida, fornecendo uma base para a compreensão dessas características.

Um dos aspectos frequentemente associados à qualidade de vida é a saúde física. A presença de boa saúde e a ausência de doenças crônicas está relacionada a uma melhor qualidade de vida. Além disso, ter acesso a cuidados médicos adequados e manter um estilo de vida saudável, que inclui uma dieta equilibrada e atividade física regular, são fatores importantes para a promoção da qualidade de vida (JIA et al. 2018).

Outro elemento essencial é a saúde mental. A presença de um estado mental saudável, incluindo bem-estar emocional e ausência de transtornos psicológicos, é fundamental para uma boa qualidade de vida. A capacidade de lidar com o estresse, a presença de emoções positivas e a autopercepção de uma boa saúde mental são indicadores relevantes nesse contexto (Huppert et al. 2014).

A qualidade dos relacionamentos interpessoais é outro componente crucial da qualidade de vida. Ter relações sociais saudáveis e satisfatórias, incluindo vínculos familiares, amigos e redes de apoio, está associado a um maior bem-estar e satisfação na vida. A presença de apoio social, suporte emocional e interações positivas com os outros contribuem para a qualidade de vida (Thoits, 2011).

Além disso, a realização pessoal e o desenvolvimento de habilidades e talentos são elementos que compõem a qualidade de vida. A capacidade de perseguir metas e interesses pessoais, ter um senso de propósito e autonomia, e desenvolver habilidades e competências ao longo da vida são aspectos que contribuem para uma melhor qualidade de vida (Keyes et al. 2002).

2.3 QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE DE TRABALHO



Edition: Vol. 02 | Nº. 01 | (2026)

Publication: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/rfd.v2i1.150>

Por um longo período, a qualidade nas empresas era primordialmente ligada à produção. Hoje, a discussão se expande para abranger não somente a qualidade do trabalho desempenhado, mas também a qualidade de vida dos colaboradores. A qualidade de vida no ambiente de trabalho engloba uma multiplicidade de conceitos e percepções, que variam significativamente. Segundo França (2014), sob a ótica individual, qualidade de vida no trabalho vai além do sentimento de bem-estar decorrente das necessidades pessoais de cada um, abrangendo também a valorização do significado do trabalho e do papel desempenhado na empresa.

Conforme França (2014, p. 168) aponta, existe uma outra perspectiva sobre a qualidade de vida no trabalho: ela atualmente reflete a importância de valorizar as condições laborais, a clareza dos procedimentos das tarefas, a atenção ao ambiente físico do trabalho e a manutenção de relações interpessoais positivas. Dessa forma, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) pode ser entendida como um conjunto de esforços e medidas adotadas pela organização com o objetivo de elevar a contentamento dos empregados. Quando bem implementadas, estas medidas melhoram o bem-estar dos funcionários através de um ambiente de trabalho mais satisfatório, aumentando assim a satisfação geral e, por conseguinte, a motivação da equipe.

O conceito de qualidade de vida no trabalho envolve uma série de iniciativas específicas por parte da empresa, destinadas a promover uma melhoria contínua nos processos de trabalho. Trata-se de um conjunto de práticas instituídas pela empresa com o intuito de ampliar o grau de contentamento de seus colaboradores, proporcionando um ambiente de trabalho mais propício, saudável e adequado para a execução de suas funções. Essas medidas têm como foco promover a saúde, o bem-estar e elevar a satisfação no seio da equipe. Esta abordagem é corroborada por Albuquerque e Limongi-França (1998) citados por Chiavenato (2015, p. 419):

QVT é um conjunto de ações de uma empresa envolvendo diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando a propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho.



Edition: Vol. 02 | N°. 01 | (2026)

Publication: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/rfd.v2i1.150>

A qualidade de vida no ambiente de trabalho refere-se às condições oferecidas no local de trabalho, as quais devem garantir um espaço confortável, amistoso e adequado para o desempenho das atividades profissionais. É fundamental que o ambiente laboral seja propício ao bem-estar, à promoção da saúde e à satisfação dos empregados, fornecendo todos os recursos essenciais para o cumprimento das tarefas e atendendo às expectativas dos colaboradores. Em resumo, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) está relacionada ao nível de contentamento dos empregados com as suas funções e com o ambiente em que desempenham suas atividades (França, 2004).

Investir na qualidade de vida no trabalho favorece um relacionamento mais harmonioso entre o colaborador e a empresa, criando um ambiente de trabalho que fomenta o bem-estar e satisfaz as necessidades do colaborador, estabelecendo assim uma atmosfera de confiança mútua. As organizações que se dedicam à melhoria da QVT mostram que valorizam seu capital humano e, por consequência, potencializam seus resultados e obtêm vantagens competitivas. A qualidade de vida no trabalho surgiu com o objetivo de humanizar o ambiente laboral, englobando tanto os aspectos físicos e ambientais quanto psicológicos do espaço organizacional. Além disso, a QVT contribui para criar um ambiente que estimule a motivação dos funcionários, por meio de um clima de trabalho saudável, reconhecimento do esforço individual, oportunidades de desafios e crescimento profissional, tornando o trabalho mais gratificante e atraente.

Nesse contexto, é imperativo que as empresas busquem equilibrar a produtividade e a eficiência organizacional sem negligenciar a saúde e o bem-estar dos colaboradores, considerando-os como peças chave e estratégicas para o desenvolvimento e expansão do negócio. A adoção de programas de QVT visa conciliar os interesses dos empregados com os da empresa, abrangendo todos os aspectos ligados ao trabalho e buscando o equilíbrio psicológico, físico e social dos trabalhadores dentro do ambiente laboral. Com isso, as empresas têm mostrado uma crescente preocupação com o bem-estar dos colaboradores, implementando programas de qualidade de vida no trabalho com o



Edition: Vol. 02 | N°. 01 | (2026)

Publication: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/rfd.v2i1.150>

propósito de atender às necessidades dos funcionários, aprimorar as condições laborais e elevar a produtividade.

Portanto, a qualidade de vida no trabalho engloba uma variedade de fatores, desde as necessidades e aspectos pessoais dos trabalhadores até elementos vinculados ao ambiente laboral, como tecnologia e condições físicas. Conforme apontado por Laszlo (1987) citado por França (2004, p. 46), o conceito de qualidade de vida no trabalho é abrangente, incluindo múltiplas dimensões que impactam diretamente no bem-estar e na eficiência dos trabalhadores:

A expressão Qualidade de Vida no Trabalho tem sido usada para descrever valores relacionados com a qualidade de experiências humanas no ambiente de trabalho. Em essência, é um estado da mente, um estado de consciência influenciado por um conjunto de fatores referentes ao trabalho, ao ambiente de trabalho e à “personalidade” do empregado. Afirma que as estratégias para a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho contribuem para o indispensável subproduto melhoria da produtividade. Esse conjunto de ideias e cursos de ação está centrado em estratégias para a melhoria da QVT.

A qualidade de vida no trabalho deve ser compreendida como um recurso estratégico que facilita o desenvolvimento das atividades empresariais, trazendo benefícios significativos para a organização como um todo. É crucial que as organizações dediquem atenção especial às suas políticas de qualidade de vida no trabalho, assegurando que sejam contemporâneas, bem planejadas e adaptadas ao contexto específico do ambiente de trabalho. Políticas de QVT que sejam obsoletas, mal desenvolvidas ou que não se alinhem com as necessidades do ambiente de trabalho têm o potencial de gerar impactos negativos para a empresa. Uma estratégia de QVT que não seja adequada ao contexto organizacional pode levar a resultados opostos aos desejados, não conseguindo elevar os níveis de satisfação e resultando em frustrações tanto para os colaboradores quanto para a organização.

2.4 BASES DA ABORDAGEM HOLÍSTICA



Edition: Vol. 02 | Nº. 01 | (2026)

Publication: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/rfd.v2i1.150>

Para compreender os fundamentos holísticos na Educação, é essencial explorar, ainda que de forma resumida, algumas ideias oriundas dessa corrente, que alcançou seu ápice no Brasil durante a década de 90. Derivada do termo grego holos, que significa totalidade, a perspectiva holística visa atuar em uma escala planetária, promovendo a integração tanto em níveis individuais quanto coletivos. O objetivo é fomentar o desenvolvimento de uma sociedade mais equilibrada e saudável, na qual a responsabilidade pela vida — seja a própria, a dos seres ao redor ou a do planeta — seja valorizada em sua máxima expressão.

Esta abordagem busca unificar as ciências e as artes, entre outros domínios, fundamentando-se na ideia de que o ser humano pode utilizar tudo o que está ao seu dispor na Terra não apenas para sobreviver, mas também para edificar uma comunidade plena. A chave para isso reside na compreensão do ser humano como um todo integrado, um ser consciente que se relaciona e transforma o mundo à sua volta através das interações estabelecidas com si mesmo, com os outros e com seu ambiente.

No entanto, essa visão de integralidade raramente se observa na educação. Pelo contrário, é evidente a fragmentação em sua estrutura física e organizacional, na compartimentação do tempo e do espaço, na especialização e desconexão dos profissionais de áreas diferentes, bem como na hierarquização das gestões. Os currículos, que dividem o conhecimento em disciplinas, unidades e lições isoladas, muitas vezes não promovem a conexão entre elas, constituindo a realidade vivenciada por muitos estudantes. Dessa forma, a educação molda o indivíduo para a fragmentação, em vez de para a integralidade.

Behrens (2010, p.56) afirma que “A visão sistêmica ou holística busca a superação da fragmentação do conhecimento, o resgate do ser humano em sua totalidade”. Sob a ótica holística, o conhecimento é adquirido por meio de um processo experimental, estabelecendo conexões com tudo ao redor dos envolvidos no processo educacional. Este método de construção do conhecimento, por intermédio dessas conexões, é visto como fundamental nas várias modalidades de educação e na vida em si.



Edition: Vol. 02 | Nº. 01 | (2026)

Publication: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/rfd.v2i1.150>

O ponto de partida é a necessidade de superar o racionalismo reducionista, que foca apenas no progresso material em detrimento do desenvolvimento humano. É preciso reinventar o modelo educacional, considerando o ser humano em sua totalidade e explorando todas as suas capacidades, em vez de perpetuar a visão de um indivíduo fragmentado, incapaz de atingir sua plenitude por estar desvinculado de si mesmo e da sociedade (Behrens, 2010). Ao abordar a temática holística e seus impactos na educação, decidimos focar em um aspecto que nos parece especialmente relevante: o conceito de integralidade. Este princípio surge em diversos momentos da literatura ou pode ser inferido quando os autores discutem sobre a fragmentação, sendo, portanto, um dos pilares dessa abordagem.

A concepção de integralidade na educação pressupõe um atendimento abrangente ao indivíduo, abarcando todas as suas dimensões essenciais no processo de aprendizagem. Crema (1991, p. 91) destaca que “O aprendizado integral inclui duas dimensões: a apreensão intelectual dos conteúdos por meio do estudo sistemático e a vivência do próprio caminho”. Diversas abordagens pedagógicas que adotam a perspectiva holística têm, cada uma a sua maneira, proposto uma educação que englobe integralmente o ser, destacando elementos como a consciência ecológica profunda e a espiritualidade como fundamentais. Cardoso (1995, p 46) observa que “Um obstáculo é o fato de não haver unanimidade entre os autores sobre o que é educação holística, há diversos métodos, aplicações e práticas pedagógicas que se propõem a uma educação do homem integral”.

Essa abordagem holística almeja uma educação voltada para a paz, entendendo que a paz é correlata a uma ecologia profunda, à consciência da integralidade do ser e à espiritualidade. Tal visão não desconsidera nenhum tipo de conhecimento e valoriza a diversidade cultural, englobando tanto as tradições ocidentais quanto as orientais, além de ser intrinsecamente interdisciplinar. Neste contexto, o educador atua como um facilitador, que aprende junto ao aluno e o incentiva por meio de práticas consistentes, abordando o ensino a partir de uma visão totalizante e buscando sempre adotar flexibilidade, atenção plena e paciência, entre outros aspectos.



Edition: Vol. 02 | N°. 01 | (2026)

Publication: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/rfd.v2i1.150>

2.5 CONCEITO DA ABORDAGEM HOLISTICA

As tradições culturais, com suas raízes se estendendo por milhares de anos, tanto do Ocidente quanto do Oriente, nos introduzem a um universo de sabedoria que nos oferece visões de mundo alternativas àquelas que se consolidaram sob o paradigma newtoniano-cartesiano. Essas heranças ancestrais, oriundas de povos indígenas de diferentes continentes, culturas orientais e africanas, assim como de civilizações antigas do Ocidente, partilham a concepção de um universo interconectado, onde seres humanos, elementos naturais e todo o cosmo coexistem em uma rede de interdependência e complementaridade, cuja ruptura acarreta desequilíbrios e destruição.

Pesquisas e descobertas recentes nos campos da Ciência, Arte e Filosofia vêm dialogando com esses conhecimentos ancestrais, dando origem ao que se denomina paradigma holístico. Este se caracteriza por uma perspectiva integradora e inclusiva que renova nossas maneiras de interagir com o universo em sua diversidade, promovendo uma reconexão com todos os seus componentes.

O desenvolvimento da visão holística ganhou força com as questões levantadas pelos movimentos socioculturais recentes, particularmente a partir da década de 60, marcados por uma reação ao desconforto gerado pela hegemonia de estruturas socioculturais e econômicas que ameaçavam a vida no planeta. Este período viu o surgimento de movimentos como o anti-nuclear, o despertar da consciência feminista, o resgate das tradições espirituais, a medicina alternativa, as lutas por libertação étnica e a conscientização ecológica, conforme descrito por Tavares (1993, p.62).

A noção de holismo, derivada do grego *holos*, que significa todo ou integralidade, foi introduzida pelo filósofo sul-africano Ian Christian Smuts, definindo o universo como um entrelaçamento evolutivo de todos os seres e elementos que o compõem em uma trama interconectada (Weil, 1991). A escolha pela terminologia "holística" por alguns estudiosos do tema visa evitar a conotação que o sufixo *-ismo* pode trazer, de um enfoque



Edition: Vol. 02 | N°. 01 | (2026)

Publication: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/rfd.v2i1.150>

exagerado no todo em detrimento das partes, favorecendo, assim, uma compreensão mais equilibrada da dinâmica integrativa entre o todo e suas partes.

A visão holística, em sua essência e afirmação, baseia-se na ideia de que o universo é uma malha de interações, onde todos os existentes formam uma complexa rede de elementos, fenômenos e seres que são ao mesmo tempo interdependentes e complementares, conectando-se em uma dança contínua de transformações. Somos todos microcosmos dentro deste vasto macrocosmos, possuindo características únicas, mas simultaneamente ligados aos demais seres em um tecido de interseções essenciais para nossa existência. Assim, fazemos parte de uma imensa teia cósmica, interligados em todos os níveis e dimensões.

A Holística emerge como um princípio de entendimento e vivência profunda do ser humano no universo, originando-se tanto das sabedorias ancestrais quanto dos avanços contemporâneos em diversas áreas do saber, estabelecendo um diálogo rico e fecundo entre Ciência, Arte, Filosofia e espiritualidade. Esta cosmovisão propõe uma interseção transdisciplinar das várias formas de conhecimento, onde cada contribuição enriquece a compreensão holística da vida e do cosmos em sua intrincada diversidade.

Esta perspectiva demanda a superação do paradigma reducionista e dualista cartesiano-newtoniano, que exclui a diversidade e limita a compreensão do constante movimento e da complexidade do universo. Em contrapartida, o holismo reconhece a interconexão e a interdependência de todas as coisas, promovendo uma visão mais integrada e inclusiva da realidade.

Referências a pensadores e tradições espirituais que refletem a abordagem holística destacam a compreensão de que tudo no universo está interconectado. Grandes tradições como o Budismo, Taoísmo e Hinduísmo veem o cosmos como um fluxo contínuo de mudanças e interações, onde tudo é fundamentalmente vinculado em uma dança de transformações.

Desde os primórdios da civilização ocidental, filósofos pré-socráticos já articulavam uma visão de mundo que reconhecia a conexão profunda entre seres humanos



Edition: Vol. 02 | N°. 01 | (2026)

Publication: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/rfd.v2i1.150>

e natureza, concebendo o universo como dotado de uma energia criativa e vital. Esta relação de respeito e admiração entre humanos e o mundo natural é um precursor do pensamento holístico.

No Renascimento, Giordano Bruno propôs que o universo é uma entidade dinâmica, em que matéria e espírito são inseparáveis e coexistem em um contínuo estado de interação. Para Bruno, o cosmos é permeado por uma energia vital, conceito que antecipa as visões holísticas modernas sobre a interconexão de todas as formas de existência. Este entendimento abrangente e integrativo ressalta a inseparabilidade entre matéria e espírito, destacando a unidade dinâmica do universo.

Baruch Spinoza, em suas reflexões filosóficas, apresenta a ideia de que tudo no mundo está interconectado: tudo constitui uma unidade. H. L. Bergson complementa essa visão, propondo que o universo é uma totalidade inseparável e interconectada, animada por uma força vital que impulsiona o devir cósmico. Para Bergson, a vida é uma realidade em constante movimento, acessível através da percepção intuitiva, que nos liga à essência flutuante da existência.

Martin Heidegger, em suas explorações filosóficas, critica o esquecimento ocidental da essência do ser, enfatizando a necessidade de superar a divisão entre sujeito e objeto instaurada pelo pensamento técnico. Heidegger defende que nossa existência é profundamente imersa no mundo, que é nossa verdadeira casa, e que viver autenticamente envolve uma abertura para a totalidade da realidade. Existir, segundo ele, é coexistir em um entrelaçamento com outros seres, onde o ser humano atua como guardião das relações entre as diferentes formas de ser (Heidegger, 1987).

As revelações da Física Quântica transcendem os modelos lineares da Física Clássica, apresentando um universo como uma dinâmica integrada e curva, caracterizada pelo intercâmbio flutuante entre partículas e ondas. Essa nova física sugere uma interatividade fundamental entre observador e observado, indicando uma interdependência inextricável. F. Capra (1983) enfatiza que, sob esta perspectiva



Edition: Vol. 02 | Nº. 01 | (2026)

Publication: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/rfd.v2i1.150>

quântica, os fenômenos do universo manifestam-se em uma coreografia ondulatória contínua.

O princípio de incerteza de Heisenberg desafia a visão determinista e reducionista da ciência clássica, propondo que o universo, composto por interações energéticas dinâmicas, é acessível apenas através de probabilidades, nunca podendo ser completamente conhecido.

David Bohm, explorando ideias quânticas, sugere que existe uma ordem subjacente que conecta todas as coisas e seres do universo, onde cada parte reflete o todo dentro desta rede intrincada de relações, proclamando o universo como um "fluxo contínuo indivisível" (Citado por Crema; Brandão, 1993, p.33).

Teilhard de Chardin utiliza a metáfora de uma rede para descrever a interconexão universal, argumentando que cortar qualquer parte desta rede resulta em sua desintegração total (Lemkow, 1992, p.138).

Edgar Morin critica o paradigma simplista da ciência clássica, que busca dissecar a realidade em partes isoladas, ignorando a complexidade inerente do universo. Propõe, em vez disso, o princípio da complexidade e uma abordagem sistêmica para entender a interdependência e a natureza indeterminada das relações entre todos os aspectos da existência, promovendo uma visão de solidariedade e inclusão entre seres humanos, natureza e o cosmos (Morin, 1994).

Durante um importante evento organizado pela UNESCO em Veneza, no ano de 1986, reuniram-se destacados pesquisadores e intelectuais de várias disciplinas. Neste encontro, foi emitida uma declaração sublinhando a importância da transição paradigmática atualmente em curso globalmente e enfatizando a necessidade urgente de adoção de novos valores, atitudes e comportamentos que promovam relações mais solidárias, abertas, éticas e sustentáveis. Esta mudança pressupõe uma abordagem transdisciplinar que interliga Arte, Ciência, Filosofia e Tradições espirituais, com o objetivo de preservar a vida na Terra e contribuir para sua evolução.



Edition: Vol. 02 | N°. 01 | (2026)

Publication: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/rfd.v2i1.150>

A visão holística, conforme delineada neste contexto, destaca-se como um paradigma inclusivo e expansivo, caracterizado por uma percepção transversal e pluralista da realidade. Entre os fundamentos dessa cosmovisão, destacam-se:

A busca pela totalidade, que enfatiza uma compreensão ampla da interação simbiótica entre as partes e o todo;A valorização da diversidade, reconhecendo a existência de uma variedade de seres, cada um com características únicas e essenciais para a harmonia do universo;A interdependência e complementaridade, afirmando que todos os seres do cosmos são mutuamente dependentes e se enriquecem reciprocamente através de suas interações;O reconhecimento do movimento constante, entendendo que a mudança é a única constante no universo, com tudo em um fluxo perpétuo de transformação;A espiritualidade, que aponta para uma conexão sutil e energética entre todos os seres, fortalecendo a solidariedade e a união em nossa relação com o cosmos.

A abordagem holística advoga pela inclusão e pelo enriquecimento mútuo nas relações entre as diversas formas de existência, superando a "ilusão da separatividade", conforme expresso por P. Weil. Este diálogo entre diversidades expande nossa consciência e nos leva a uma maior tolerância e solidariedade, sugerindo que aspectos quantitativos e materiais servem como meios para alcançar uma compreensão mais profunda e qualitativa de nossa presença no mundo.

Em uma tentativa de transformar a mentalidade patriarcal perpetuada pelos padrões dominantes em nossa cultura, a Holística enfatiza a coexistência do yin e do yang, da ânima e do ânimos, do feminino e do masculino, na constante busca por um equilíbrio que nos torna mais humanizados. Dentro deste enquadramento holístico, o conhecimento é valorizado, mas a sabedoria se mostra fundamental. O conhecimento científico e técnico, apesar de sua importância vital, necessita ser complementado pela sabedoria, que integra nossa intuição, amorosidade e espiritualidade, permitindo uma compreensão, apreciação, respeito e celebração mais profundos da vida e dos seres que compõem o cosmos.



Edition: Vol. 02 | Nº. 01 | (2026)

Publication: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/rfd.v2i1.150>

A visão holística nos motiva a construir pontes sobre as divisões que nos isolam de nós mesmos, dos outros e dos demais seres do universo. Esta abordagem exige uma profunda reformulação de nossos valores e atitudes, por meio de experiências reeducativas que nos façam cuidar com maior atenção e sensibilidade da complexidade e da integralidade do nosso ser - psíquico, físico, mental e espiritual. Essa transformação ocorre à medida que expandimos nossa consciência e nos alimentamos das ricas sabedorias humanas encontradas nas artes, nas ciências, na filosofia e nas tradições espirituais, estabelecendo um diálogo criativo entre elas. Assim, enriquecemos nossa sensibilidade intuitiva e crítica, bem como nossa racionalidade e imaginação, no fomento dos valores essenciais do nosso ser.

Clodoaldo M. Cardoso sintetiza: “O paradigma holístico não oferece certezas nem segurança, mas reconhece o mistério da vida e do ser, destacando, contudo, a capacidade criativa humana de trilhar novos caminhos à medida que se avança. Um pré-requisito fundamental é aprender a entoar a canção da inteireza pessoal” (1995, p.89).

2.6 JORNADA HOLÍSTICA E COMUNICAÇÃO

Denscombe (2010) argumenta que a administração holística melhora a comunicação organizacional ao promover a integração entre os funcionários, considerando a empresa como um único organismo. Neste modelo, os departamentos colaboram e funcionam de maneira unificada, utilizando estudos de caso relevantes à realidade da organização. Contudo, a eficácia do estudo de caso depende de uma análise precisa, sendo inútil se mal aplicada. A abordagem holística busca expandir o conhecimento e otimizar cada setor para evitar falhas comunicacionais, reformulando estratégias de resolução de problemas sem comprometer os procedimentos empresariais, atentando para todos os detalhes.

De acordo com Degen (2009), a perspectiva holística na administração amplia a visão sobre o ambiente corporativo, permitindo a identificação de soluções inovadoras. Com informações adequadas, os diferentes setores podem interagir harmoniosamente,



Edition: Vol. 02 | N°. 01 | (2026)

Publication: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/rfd.v2i1.150>

evitando conflitos e facilitando o diálogo. Esse enfoque possibilita ao gestor estar receptivo a novas ideias, essencial para o planejamento estratégico e a tomada de decisões. A gestão holística direciona a empresa a escolhas acertadas, fundamentadas no entendimento dos processos internos e na busca por alcançar objetivos de maneira informada.

Ferreira (2003) salienta que o conhecimento em administração holística é crucial para que gestores se destaquem no mercado competitivo. Além disso, é importante que estejam atentos às demandas empresariais e dos colaboradores, incentivando a dedicação à cultura organizacional. Observar a concorrência e as tendências externas, alinhadas a uma gestão holística bem estruturada, confere à empresa um diferencial competitivo, favorecendo a organização interna e a interação efetiva entre equipe e gestão, o que, por sua vez, aprimora a comunicação.

Chang (2001) vincula o comprometimento organizacional à administração holística, enfatizando que esta promove o desenvolvimento empresarial por meio de uma gestão de pessoas focada na comunicação. Tal abordagem beneficia os departamentos ao fornecer os dados necessários para a execução de tarefas eficientes. O envolvimento dos colaboradores resulta em aprendizado mútuo entre indivíduo e organização, trazendo ganhos para ambos. Sob uma perspectiva holística, o comprometimento fomenta uma maior interação entre os membros da equipe, incentivando a proatividade e a execução de responsabilidades, definindo a administração holística também como um compromisso organizacional.

Catanante (2000) destaca que a administração holística abraça elementos como a razão, a emoção, e um aspecto social, que deve ser adaptado conforme a necessidade de cada situação. Embora na prática da administração holística seja necessário discernir entre os sentimentos, a razão deve prevalecer, guiando a solução dos problemas. A tomada de decisões deve ser orientada pela lógica, e não pela emoção, uma tarefa desafiadora ao lidar com pessoas, onde razão e emoção se entrelaçam. Contudo, um gestor eficaz deve saber quando e como equilibrar esses aspectos.



Edition: Vol. 02 | N°. 01 | (2026)

Publication: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/rfd.v2i1.150>

Albuquerque (1999) argumenta que a administração holística se conecta à comunicação entre os departamentos, permitindo que as informações circulem de forma clara e precisa. Isso facilita a identificação de tendências de mudanças que podem aumentar a competitividade das organizações. Para tal, é essencial que os gestores percebam a empresa como um todo, garantindo decisões acertadas. A implementação de uma figura específica, seja o proprietário ou um departamento como o de Recursos Humanos, torna-se crucial para gerenciar os processos da empresa e fomentar a comunicação efetiva.

DeToro e McCabe (1997) veem a administração holística como uma ferramenta funcional que melhora significativamente a comunicação, assegurando que os processos ocorram dentro dos prazos estabelecidos, sem contratempos. Além disso, incentiva a empresa a buscar mudanças ao incentivar a observação e reflexão, transformando potenciais fraquezas em forças. Para o administrador holístico, cada detalhe é crucial para a tomada de decisões, enfatizando a importância de todos dentro da organização, uma mensagem central da administração holística.

Carvalho (1995) ressalta que a administração holística tem um caráter mais humano do que tecnológico, promovendo a interação entre as pessoas de diferentes departamentos. Isso facilita a execução adequada dos procedimentos, sem interferências entre as funções, criando um ambiente propício para o benefício mútuo. Ela se alinha à missão e aos resultados desejados pela empresa, mas também reflete a realidade diária dos setores, expondo tanto os aspectos positivos quanto os negativos. A administração holística apoia a empresa a definir e alcançar sua missão, questionando os objetivos organizacionais no mercado e o quão longe deseja ir.

Vieira (1994) destaca que o departamento de Recursos Humanos desempenha um papel fundamental na adoção da administração holística, esforçando-se por alcançar uma compreensão global do ambiente de trabalho. Isso envolve conhecer profundamente os funcionários para, durante o processo de seleção, atribuir perfis específicos a cada departamento, o que por sua vez facilita a comunicação interna. Ao focar na



Edition: Vol. 02 | N°. 01 | (2026)

Publication: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/rfd.v2i1.150>

individualidade durante esses procedimentos, o RH busca soluções que melhor se adaptem às necessidades de cada setor, promovendo a contratação de pessoas com perfis similares para minimizar conflitos internos.

Pierre Weil (1991) argumenta que a abordagem holística engloba um entendimento amplo da realidade organizacional, onde a comunicação eficaz entre departamentos é essencial para resolver conflitos. Esta visão considera o equilíbrio entre a razão e a intuição como vital. Assim, uma análise detalhada dos setores da empresa e de seus colaboradores é necessária para identificar necessidades e promover a qualidade de vida. Dentro dessa perspectiva holística, a razão e a emoção são equilibradas como uma balança, entendendo que melhorar a qualidade de vida dos funcionários traz benefícios significativos para a empresa, pois está diretamente ligada à motivação, uma peça chave nesta visão.

Conforme Jung (1988), a administração holística está intrinsecamente ligada à cultura organizacional e às transformações na gestão de pessoas. Isso ocorre desde que as ações estejam alinhadas aos critérios estabelecidos pelo gestor, que é responsável por selecionar os perfis mais adequados para a organização. A cultura organizacional é um fator crucial para o desempenho dos funcionários, que, por sua vez, refletem a imagem da empresa, destacando-se entre a concorrência pelos valores e práticas adotadas.

2.7 JORNADA HOLISTICA E TREINAMENTO DOS FUNCIONARIOS

Harman (1997) aborda a administração holística como um fator chave no desenvolvimento dos colaboradores, funcionando como um incentivo dentro da corporação. Esse modelo enfatiza a importância do reconhecimento dos funcionários, promovendo planos de carreira e não se limitando apenas a isso, mas também identificando os desafios enfrentados pela empresa. A valorização dos colaboradores é essencial para seu crescimento profissional e para criar um histórico positivo na organização, incentivando aqueles que buscam progresso na carreira. Assim, a



Edition: Vol. 02 | N°. 01 | (2026)

Publication: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/rfd.v2i1.150>

administração holística opera de dentro para fora, priorizando o bem-estar e a evolução de seus membros.

De acordo com Fleury (1996), a abordagem holística na gestão contribui significativamente para o aprofundamento da análise e compreensão da cultura organizacional, enriquecendo o conhecimento sobre a empresa. Esta perspectiva mais abrangente permite uma melhoria no desempenho organizacional, pois além de promover a organização, adapta-se às necessidades específicas da empresa. A cultura organizacional, então, é reconhecida como um elemento distintivo que direciona os objetivos e metas da empresa, permitindo a adaptação às diversas mudanças do mercado.

Capra (1995) destaca que a visão holística está ligada à capacidade de adaptação a mudanças ao longo do tempo. Com essa abordagem, espera-se que os colaboradores se ajustem aos objetivos e expectativas da empresa, acompanhando as evoluções necessárias. A administração holística se adapta ao decorrer dos anos, reconhecendo que tanto pessoas quanto processos podem necessitar de ajustes para manter a competitividade e inovação, num mundo que constantemente evolui e onde a adaptabilidade é crucial.

Pieper (1990) argumenta que a integração da gestão de pessoas à estratégia da empresa representa uma distinção fundamental entre a administração de recursos humanos tradicional e o conceito de administração holística. Enquanto a abordagem tradicional pode perpetuar práticas obsoletas, a visão holística possibilita a identificação e solução de problemas, seja eles comportamentais ou processuais. Assim, a administração holística emerge como uma ferramenta poderosa para detectar e entender as origens dos conflitos dentro da organização, promovendo uma cultura empresarial mais integrada e estratégica.

2.8 JORNADA HOLÍSTICA PARA A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E INTEGRIDADE CORPORATIVA.



Edition: Vol. 02 | Nº. 01 | (2026)

Publication: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/rfd.v2i1.150>

A adoção de uma jornada holística para a qualidade de vida no trabalho e a integridade corporativa representa uma abordagem inovadora nas práticas organizacionais contemporâneas. Essa perspectiva reconhece o trabalhador em sua totalidade, integrando aspectos físicos, emocionais, intelectuais e espirituais no ambiente de trabalho (Santos; Lima, 2021). Tal abordagem busca não apenas melhorar o bem-estar dos funcionários, mas também fortalecer os valores e a ética dentro da corporação, fundamentais para a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo.

A implementação de uma jornada holística nas organizações requer um compromisso contínuo com a inovação e a melhoria dos ambientes de trabalho. A partir deste princípio, é essencial que as lideranças desenvolvam habilidades empáticas e estejam abertas ao diálogo, reconhecendo e atendendo às diversas necessidades dos colaboradores. Dessa forma, práticas como sessões regulares de feedback e reuniões de check-in emocional tornam-se fundamentais. Estas iniciativas promovem uma cultura de abertura e confiança, onde os colaboradores se sentem valorizados e ouvidos, contribuindo significativamente para o seu engajamento e satisfação (Rodrigues; Pereira, 2022).

Além de focar no desenvolvimento individual, a jornada holística também encoraja a colaboração e o trabalho em equipe como meios de alcançar uma maior coesão interna e produtividade. Através da formação de equipes multidisciplinares e da realização de projetos conjuntos, os funcionários podem compartilhar conhecimentos e aprender uns com os outros, enriquecendo a experiência de trabalho. Isso não só potencializa o crescimento pessoal e profissional, mas também fortalece os laços entre os membros da equipe, criando um ambiente de trabalho mais unido e produtivo (Silva ; Machado, 2023).

A saúde física dos colaboradores é outro pilar crucial da jornada holística para a qualidade de vida no trabalho. Investir em programas de bem-estar que incluam atividades físicas, pausas para descanso e espaços de trabalho ergonomicamente projetados pode reduzir significativamente os níveis de estresse e prevenir doenças



Edition: Vol. 02 | N°. 01 | (2026)

Publication: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/rfd.v2i1.150>

ocupacionais. Essas iniciativas demonstram o compromisso da empresa com o bem-estar de seus funcionários, impactando positivamente na sua motivação e reduzindo o absenteísmo (Costa ; Alves, 2022).

Pesquisas indicam que programas focados em bem-estar e saúde mental têm impacto direto na produtividade e na satisfação dos colaboradores (Martinez & Fernandes, 2020). Uma jornada holística no trabalho envolve a criação de ambientes que promovam práticas saudáveis, como espaços para meditação, atividades físicas regulares e programas de apoio psicológico. Além disso, enfatiza a importância de um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, encorajando horários flexíveis e trabalho remoto quando possível.

A integridade corporativa, por sua vez, se fortalece quando a organização pratica o que prega, adotando uma postura ética em todas as suas operações e relações (Silva; Costa, 2022). Isso inclui desde a transparência com stakeholders até o comprometimento com práticas de negócios justas e sustentáveis. Uma jornada holística para a qualidade de vida no trabalho incentiva a construção de uma cultura organizacional baseada em confiança, respeito mútuo e honestidade, elementos essenciais para a integridade corporativa.

Além disso, a implementação de políticas de inclusão e diversidade se mostra fundamental nesta jornada holística (Gomez ; Patel, 2019). Reconhecer e valorizar as diferenças individuais dentro do ambiente de trabalho contribui para um espaço mais acolhedor e inovador. A diversidade de pensamentos, experiências e perspectivas enriquece a cultura corporativa e impulsiona a criatividade e a solução de problemas de maneira mais eficiente.

A comunicação eficaz também desempenha um papel crucial na promoção da qualidade de vida e integridade corporativa (Lopez; Rodrigues, 2021). Uma estratégia de comunicação transparente e aberta permite que as informações fluam livremente dentro da organização, minimizando mal-entendidos e fomentando um ambiente de trabalho



Edition: Vol. 02 | N°. 01 | (2026)

Publication: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/rfd.v2i1.150>

baseado na clareza e no respeito. Isso facilita a expressão de ideias, preocupações e feedbacks, essenciais para o desenvolvimento contínuo e a adaptação às mudanças.

Por fim, a avaliação e o reconhecimento contínuos do desempenho dos colaboradores, alinhados aos valores da empresa, reforçam a importância da qualidade de vida no trabalho e da integridade corporativa (Dias; Almeida, 2023). Incentivar o crescimento pessoal e profissional por meio de oportunidades de aprendizado e desenvolvimento contribui para um ambiente de trabalho mais engajado e motivado. Assim, a jornada holística para a qualidade de vida no trabalho não apenas beneficia os funcionários, mas também se traduz em uma vantagem competitiva para a organização, destacando-se pela sua integridade e excelência.

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada para a realização deste estudo foi a revisão bibliográfica. Este método consistiu na análise crítica de literatura relevante ao tema, abrangendo áreas como ética empresarial, responsabilidade social corporativa e gestão da integridade. A seleção de fontes deu preferência a trabalhos acadêmicos, artigos de periódicos especializados e publicações de organizações renomadas na área de ética e governança corporativa. Tal abordagem possibilitou uma compreensão aprofundada dos conceitos-chave, teorias e práticas associadas à integridade corporativa, além de identificar lacunas de conhecimento existentes e sugerir direções para futuras pesquisas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados obtidos a partir da revisão bibliográfica evidenciam que a integridade corporativa, quando analisada sob uma perspectiva holística, transcende os limites tradicionais da conformidade normativa e passa a ser compreendida como um fenômeno sistêmico, sustentado por múltiplas dimensões interdependentes (Morin, 1994;



Edition: Vol. 02 | Nº. 01 | (2026)

Publication: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/rfd.v2i1.150>

Weil, 1991). A literatura analisada converge para o entendimento de que práticas isoladas de compliance, embora necessárias, mostram-se insuficientes quando desvinculadas de uma cultura organizacional orientada por valores éticos internalizados e compartilhados (Ferreira, 2003; Albuquerque, 1999).

Nesse sentido, observa-se que a abordagem holística contribui para a ressignificação da integridade corporativa ao integrá-la aos aspectos humanos, sociais e organizacionais (Behrens, 2010; Cardoso, 1995). Os estudos revisados indicam que empresas que adotam práticas voltadas à qualidade de vida no trabalho apresentam maior propensão à consolidação de comportamentos éticos, uma vez que colaboradores inseridos em ambientes saudáveis, participativos e transparentes tendem a desenvolver maior comprometimento organizacional (França, 2014; Chiavenato, 2015). Esse achado dialoga diretamente com a literatura que associa bem-estar subjetivo, engajamento e ética no trabalho, evidenciando que a integridade não é apenas uma diretriz normativa, mas um reflexo das condições organizacionais vivenciadas cotidianamente (Diener et al., 2018; Huppert et al., 2014).

Além disso, os resultados apontam que a liderança exerce papel central na consolidação de uma cultura ética (Degen, 2009; Chang, 2001). A análise dos referenciais demonstra que organizações cujos líderes adotam posturas coerentes com os valores institucionais apresentam níveis mais elevados de confiança interna e externa (Carvalho, 1995; Jung, 1988). Tal constatação reforça a ideia de que a integridade corporativa é fortemente influenciada pelo comportamento exemplar das lideranças, funcionando como elemento catalisador para a disseminação de práticas éticas em todos os níveis organizacionais.

Outro aspecto relevante identificado refere-se à comunicação organizacional. A literatura evidencia que ambientes caracterizados por fluxos comunicacionais abertos e transparentes favorecem a prevenção de desvios éticos, ao mesmo tempo em que fortalecem a confiança entre os stakeholders (Denscombe, 2010; Albuquerque, 1999). Nesse contexto, a abordagem holística se mostra particularmente eficaz ao promover a



Edition: Vol. 02 | N°. 01 | (2026)

Publication: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/rfd.v2i1.150>

integração entre setores e reduzir a fragmentação organizacional, permitindo que informações circulem de forma mais clara e estratégica (DeToro; McCabe, 1997; Vieira, 1994).

Os achados também indicam que programas de qualidade de vida no trabalho, quando alinhados à estratégia organizacional, impactam positivamente tanto o desempenho quanto a integridade corporativa (França, 2004; Laszlo, 1987). Iniciativas voltadas à saúde física e mental, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, reconhecimento e desenvolvimento contínuo dos colaboradores foram identificadas como fatores que contribuem para a construção de um ambiente ético e sustentável (Jia et al., 2018; Thoits, 2011). Esses resultados reforçam a ideia de que a integridade corporativa está intrinsecamente ligada ao cuidado com o capital humano, sendo este um dos principais ativos das organizações contemporâneas (Keyes et al., 2002).

No entanto, a análise também evidencia desafios significativos. Entre eles, destaca-se a dificuldade de implementação efetiva de uma abordagem holística em organizações ainda estruturadas sob modelos fragmentados e hierarquizados (Morin, 1994; Behrens, 2010). A resistência à mudança, a priorização exclusiva de resultados financeiros de curto prazo e a ausência de alinhamento entre discurso e prática institucional surgem como obstáculos recorrentes (Ferreira, 2003; Degen, 2009). Tais limitações indicam que a adoção de uma perspectiva holística requer não apenas mudanças estruturais, mas também transformações culturais profundas.

Adicionalmente, observa-se que, embora a literatura reconheça os benefícios da integração entre qualidade de vida no trabalho e integridade corporativa, ainda há lacunas no que diz respeito à mensuração desses impactos de forma sistemática (Diener et al., 2018; Fletcher; Sarkar, 2013). Isso sugere a necessidade de desenvolvimento de indicadores mais robustos que permitam avaliar, de maneira integrada, os efeitos das práticas holísticas sobre o desempenho organizacional e a ética empresarial.

Diante desses achados, é possível afirmar que a abordagem holística se apresenta como um caminho promissor para o fortalecimento da integridade corporativa, ao



Edition: Vol. 02 | Nº. 01 | (2026)

Publication: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/rfd.v2i1.150>

promover a integração entre valores éticos, bem-estar organizacional e desempenho sustentável (Weil, 1991; Morin, 1994). Contudo, sua efetividade depende de um compromisso contínuo das organizações com a transformação cultural, a coerência institucional e a valorização do ser humano em sua totalidade (Behrens, 2010; Cardoso, 1995).

Por fim, os resultados obtidos neste estudo reforçam a necessidade de avançar em pesquisas que articulem teoria e prática, especialmente por meio de estudos empíricos que investiguem a aplicação concreta dessas abordagens no contexto organizacional contemporâneo.

5 CONCLUSÃO

Os programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) representam um componente chave na transição para modelos organizacionais mais holísticos, que têm emergido nos últimos anos com atributos distintos, incluindo fronteiras fluídas e uma abordagem global. Em tais organizações, a prática do planejamento cede espaço para a intuição, a rigidez estrutural para a flexibilidade, a hierarquia para a liderança participativa, e o controle baseado em regras para a orientação por valores compartilhados. Esse movimento sinaliza uma mudança fundamental não apenas na concepção de organizações, mas também na gestão delas.

Paralelamente, emerge o conceito de ecologia empresarial, que promove o retorno aos princípios éticos nos negócios, incentiva a integridade individual, e examina a interação das pessoas entre si e com o meio ambiente dentro de um ecossistema que reflete a organização como uma entidade.

De acordo com especialistas na área, a ecologia empresarial visa a sincronização e o equilíbrio entre os diversos subsistemas organizacionais — administrativo-estrutural, decisório-informacional, e econômico-tecnológico — e as necessidades do subsistema humano-social. O objetivo é que pessoas, tarefas e o ambiente organizacional trabalhem juntos para o progresso tanto das organizações quanto dos indivíduos que as compõem.



Edition: Vol. 02 | N°. 01 | (2026)

Publication: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/rfd.v2i1.150>

Assim, o ambiente de trabalho torna-se um recurso valioso para o desenvolvimento humano, onde, respeitando os direitos, oferece oportunidades para que as pessoas explorem e ampliem suas capacidades, criem, inovem, desenvolvam e sustentem os aspectos deste ambiente, abrangendo tecnologia, economia, educação, legislação, religião, saúde, cultura popular e profissionalismo. Em última análise, todas estas facetas são cruciais para a melhoria da qualidade de vida e para promover um estilo de vida saudável.

Os programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) são fundamentais para reestruturar e readaptar as pessoas ao seu ambiente laboral, contribuindo para a evolução contínua das práticas de gestão. No entanto, estratégias de gestão focadas na qualidade, como Controle da Qualidade Total, Reengenharia de Processos de Negócios, Downsizing, e Círculos de Controle de Qualidade tendem a concentrar-se mais na organização do trabalho do que na satisfação dos colaboradores. Estas abordagens favorecem iniciativas de cima para baixo, muitas vezes limitando a autonomia dos funcionários e diminuindo sua capacidade crítica e de resistência.

Em apenas meio século, a sociedade transformou-se numa sociedade de organizações, assumindo um caráter pluralista onde as principais funções sociais foram delegadas a grandes corporações. Isso inclui desde a produção de bens e serviços até a gestão da saúde, segurança social, lazer, educação e a preservação ambiental. Nesse contexto, a perspectiva holística-ecológica de gestão e QVT surge como a abordagem mais equilibrada para harmonizar as necessidades humanas com as demandas organizacionais, sem que o indivíduo perca sua essência.

O local de trabalho representa um espaço vital para o desenvolvimento pessoal, a autovalorização e a construção da autoestima. Cada pessoa tem a responsabilidade de contribuir para a sua própria qualidade de vida no trabalho, adotando uma atitude saudável em relação à vida e ao ambiente organizacional.

A eficácia da QVT numa organização pode ser medida pela sua capacidade de atender às necessidades de seus membros através das experiências laborais. Assim, é



Edition: Vol. 02 | Nº. 01 | (2026)

Publication: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/rfd.v2i1.150>

essencial que as empresas implementem práticas que promovam uma QVT superior, visando alcançar a excelência tecnológica e a qualidade total. Isso implica não apenas em oferecer um ambiente de trabalho adequado, seguro, limpo e organizado, mas também em não negligenciar a dimensão humana.

Para garantir o bem-estar dos colaboradores, as organizações devem oferecer um atendimento personalizado, adotar políticas salariais justas que respeitem os direitos trabalhistas, e investir em programas de treinamento e desenvolvimento. Tais medidas são cruciais para possibilitar o crescimento pessoal e profissional dos funcionários, cultivando suas habilidades e talentos.

A implementação de práticas que valorizam o potencial humano, juntamente com o alto grau de envolvimento e dedicação da liderança na implementação de programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), orientadas por uma gestão holística e ecológica e aplicadas de maneira contínua e sistemática, resultarão na devida valorização do trabalho e no aumento dos níveis de motivação e satisfação dos colaboradores. Essa abordagem também contribuirá significativamente para a produtividade e competitividade das organizações.

No contexto da nova era, é essencial que as motivações, valores, satisfações, crenças e a mentalidade voltada para o desenvolvimento do potencial humano se alinhem a uma perspectiva criativa. Isso envolve a adoção de um novo ritmo de mudanças, ajustado às novas realidades, que seja mais constante e acelerado, promovendo o surgimento de soluções inovadoras e resultados extraordinários.

Este novo paradigma exige que as lideranças repensem como as motivações e valores são integrados na cultura organizacional. Não se trata apenas de estabelecer metas e objetivos claros, mas de criar um ambiente que fomente a inovação e a satisfação no trabalho. Isso implica em promover uma cultura que valoriza a experimentação, o aprendizado contínuo e a capacidade de assumir riscos calculados, incentivando assim os colaboradores a explorar plenamente seu potencial criativo e suas habilidades.



Edition: Vol. 02 | N°. 01 | (2026)

Publication: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.70579/rfd.v2i1.150>

A importância da satisfação e do bem-estar dos colaboradores no alcance de resultados extraordinários não pode ser subestimada. Organizações que priorizam esses aspectos tendem a apresentar uma maior retenção de talentos, produtividade e inovação. Ao reconhecer e atender às necessidades individuais e coletivas, as empresas estabelecem uma base sólida para o engajamento e a motivação de longo prazo, componentes cruciais para o sucesso sustentável.

A implementação de uma mentalidade voltada para o desenvolvimento humano requer uma mudança substancial nas crenças organizacionais. Superar a visão tradicional, que frequentemente coloca o lucro acima das pessoas, é essencial para desbloquear o verdadeiro potencial dos colaboradores. Ao adotar uma perspectiva holística, que considera os colaboradores como seres integrais, as empresas podem cultivar um ambiente de trabalho mais significativo e gratificante.

A adoção de um ritmo de mudanças mais acelerado e constante, adaptado às novas realidades, é fundamental para manter a competitividade e a relevância no mercado. Isso exige uma capacidade de antecipação e flexibilidade que só pode ser alcançada através de uma força de trabalho altamente engajada e criativa. Portanto, investir no desenvolvimento do potencial humano não é apenas uma estratégia ética; é uma estratégia inteligente de negócios.

Por fim, as organizações que se alinham a essa nova perspectiva criativa e que estão dispostas a embarcar em um processo contínuo de mudança e inovação, posicionam-se não apenas para alcançar resultados extraordinários, mas também para contribuir de forma significativa para o desenvolvimento social e econômico. A chave para o sucesso neste novo contexto é a capacidade de harmonizar as necessidades e aspirações humanas com os objetivos e estratégias organizacionais, criando um legado de impacto positivo e sustentável.

REFERÊNCIAS



Edition: Vol. 02 | N°. 01 | (2026)
Publication: 31/03/2026
DOI: <https://doi.org/10.70579/rfd.v2i1.150>

ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (org.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

BEHRENS, Marilda Aparecida. **O paradigma emergente e a prática pedagógica**. Petrópolis: Vozes, 2010.

BERRINELLI, L. A.; WASKIEVICZ, J.; ERDMANN, A. L. Humanização do cuidado no ambiente hospitalar. **Mundo Saúde**, v. 27, p. 231-239, 2003.

BLASCO, P. G. **A medicina de família: um caminho para humanizar a medicina**. 2004. Disponível em: <http://www.hottopos.com/notand9/pablo.htm>. Acesso em: 27 de mar. 2026.

BRANDÃO, Denis M. S.; CREMA, Roberto (org.). *O novo paradigma holístico*. São Paulo: Summus, 1991.

CAPRA, Fritjof. **O Tao da física**. São Paulo: Cultrix, 1983.

CAPRA, Fritjof. **Sabedoria incomum**. São Paulo: Cultrix, 1995.

CARDOSO, Clodoaldo M. *A canção da inteireza: uma visão holística da educação*. São Paulo: Summus, 1995.

CARVALHO, I. C. de Almeida. **Administração participativa como estratégia para a manutenção e comprometimento com as mudanças organizacionais**. São Paulo: Latin American Document Imaging Conference, 1995.

CATANANTE, B. *Gestão do ser integral: como integrar alma, coração e razão no trabalho e na vida*. São Paulo: Infinito, 2000.

CHANG, J. J. **Gestão de pessoas pelo desenvolvimento do comprometimento organizacional**. São Paulo: USP, 2001. Tese (Doutorado).

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2015.

CREMA, Roberto; BRANDÃO, Denis M. S. *Visão holística em educação e psicologia*. São Paulo: Summus, 1991.



Edition: Vol. 02 | Nº. 01 | (2026)
Publication: 31/03/2026
DOI: <https://doi.org/10.70579/rfd.v2i1.150>

DEGEN, J. R. **O empreendedor: empreender como opção de carreira.** São Paulo: Pearson, 2009.

DENSCOMBE, Martyn. **The good research guide: for small-scale social research projects.** Maidenhead: Open University Press, 2010.

DETORO, I.; MCCABE, T. How to stay flexible and elude fads. **Quality Progress**, v. 30, n. 3, p. 55-60, 1997.

DIAS, R.; ALMEIDA, S. Avaliação e reconhecimento no ambiente de trabalho: estratégias para engajamento. **Revista de Desenvolvimento Humano e Organizacional**, v. 31, n. 2, p. 159-172, 2023.

DIENER, E.; OISHI, S.; TAY, L. Advances in subjective well-being research. **Nature Human Behaviour**, v. 2, n. 4, p. 253-260, 2018.

DURKHEIM, Émile. **O suicídio: estudo de sociologia.** Petrópolis: Vozes, 1897.

FERREIRA, A. A. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias.** São Paulo: Pioneira, 2003.

FLETCHER, D.; SARKAR, M. Psychological resilience. *European Psychologist*, v. 18, n. 1, p. 12-23, 2013.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional.** São Paulo: Atlas, 1997.

FRANÇA, A. C. L. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas.** São Paulo: Atlas, 2004.

FRANÇA, A. C. L. Qualidade de vida, saúde e ergonomia. In: _____. **Práticas de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2014.

GÓMEZ, M.; SABEH, E. **Qualidade de vida: evolução do conceito.** 2000.

GOMEZ, A.; PATEL, R. Inclusão e diversidade como estratégias de inovação. **Revista de Gestão da Diversidade**, v. 5, n. 4, p. 112-127, 2019.

GONZÁLEZ-UBALDO, P. O conceito de qualidade de vida. **Revista Cubana de Saúde Pública**, v. 28, n. 2, 2002.



Edition: Vol. 02 | Nº. 01 | (2026)
Publication: 31/03/2026
DOI: <https://doi.org/10.70579/rfd.v2i1.150>

- HARMAN, W.; HORMANN, J. **O trabalho criativo**. São Paulo: Cultrix, 1997.
- HEIDEGGER, Martin. **Carta sobre o humanismo**. Lisboa: Guimarães, 1987.
- HUPPERT, F. A. et al. **The science of well-being**. Oxford: Oxford University Press, 2014.
- JIA, H. et al. Quality of life research. **Quality of Life Research**, v. 27, n. 9, p. 2297-2306, 2018.
- JUNG, C. G. **Sincronicidade**. Petrópolis: Vozes, 1988.
- KANT, Immanuel. **Fundamentação da metafísica dos costumes**. 1785.
- KEYES, C. L. M. et al. The mental health continuum. **Journal of Health and Social Behavior**, v. 43, n. 2, p. 207-222, 2002.
- LEMKOW, Anna F. *O princípio da totalidade*. São Paulo: Aquariana, 1992.
- LOCKE, John. **Ensaio sobre o entendimento humano**. 1689.
- LOPEZ, M.; RODRIGUES, F. Comunicação efetiva como ferramenta de gestão. **Revista de Comunicação Corporativa**, v. 22, n. 3, p. 198-213, 2021.
- MARQUES, W. F. S. *Pensar para além das disciplinas*. 2004.
- MARTINEZ, J. S.; FERNANDES, L. A. Impacto do bem-estar na produtividade. **Revista de Psicologia do Trabalho**, v. 18, n. 2, p. 134-145, 2020.
- MORIN, Edgar. A carta de identidade terrena. *Revista Margem*, 1994.
- OMS. **World Health Survey**. 1994. Disponível em: <https://www.who.int>. Acesso em: 27 mar. 2025.
- PALOMINO, B.; LÓPEZ, G. Reflexões sobre qualidade de vida. **Região e Sociedade**, v. 11, n. 17, p. 171-185, 1999.
- PESSINI, L. et al. Humanização em saúde. **Mundo Saúde**, v. 27, p. 203-205, 2003.
- PIEPER, R. **Human resource management**. Berlin: Walter de Gruyter, 1990.



Edition: Vol. 02 | Nº. 01 | (2026)
Publication: 31/03/2026
DOI: <https://doi.org/10.70579/rfd.v2i1.150>

PNUD. **Índice de desenvolvimento humano**. 2020.

QUARTOS, C.; GARZÓN, M. O. Qualidade de vida e medição. **Rev CES Salud Pública**, v. 4, n. 1, p. 36-46, 2013.

SANTOS, A. R.; LIMA, M. F. Jornada holística e qualidade de vida no trabalho. **Revista Brasileira de Gestão Organizacional**, v. 29, n. 3, p. 45-58, 2021.

SILVA, P. C.; COSTA, J. M. Práticas éticas e sustentabilidade. **Journal of Business Ethics**, v. 24, n. 1, p. 75-89, 2022.

TAVARES, Clotilde. *Iniciação à visão holística*. Rio de Janeiro: Record, 1993.

THOITS, P. A. Social ties and health. **Journal of Health and Social Behavior**, v. 52, n. 2, p. 145-161, 2011.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. 1904-1905.