



## Autodeterminação e Qualidade de Vida no Trabalho para motivação de funcionários

*Self-Determination and Quality of Work Life for Employee Motivation*

*Autodeterminación y Calidad de Vida en el Trabajo para motivación de empleados*

### Autoria

#### Dayane de Cássia Galvão

- Universidade Federal de Goiás (UFG)
- [dayanegalvao06@gmail.com](mailto:dayanegalvao06@gmail.com)
- <https://orcid.org/0009-0008-6106-109X>

#### Wagner Barcellos da Silva

- Universidade Federal de Goiás (UFG)
- [zoraideemalu@gmail.com](mailto:zoraideemalu@gmail.com)
- <https://orcid.org/0009-0002-1911-1918>

#### Solon Bevilacqua

- Universidade Federal de Goiás (UFG)
- [solon@ufg.br](mailto:solon@ufg.br)
- <https://orcid.org/0000-0002-0050-3527>

## RESUMO

**Objetivo do Estudo:** Este estudo tem como objetivo analisar, em nível conceitual, as relações entre a Teoria da Autodeterminação (TAD) e o modelo de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) proposto por Walton, discutindo como a articulação entre essas abordagens contribui para a compreensão da motivação no trabalho. **Metodologia/Abordagem:** Trata-se de um ensaio teórico fundamentado em uma revisão da literatura, por meio da qual foram analisados estudos nacionais e internacionais que abordam a TAD, especialmente as necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento, e o modelo de QVT de Walton, considerando dimensões contextuais relacionadas, como condições de trabalho, compensação, segurança, integração social e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. **Originalidade/Relevância:** O estudo diferencia-se ao propor uma articulação teórica entre dois modelos amplamente utilizados de forma independente, cuja integração ainda se mostra pouco explorada na literatura acadêmica. Essa abordagem amplia a compreensão conceitual da motivação no trabalho e oferece subsídios teóricos relevantes para pesquisas futuras e para análises no campo da gestão de pessoas. **Principais Resultados:** A análise teórica evidencia convergências conceituais relevantes entre as necessidades psicológicas básicas da TAD e as dimensões da QVT de Walton, indicando que determinadas características contextuais do trabalho podem favorecer ou a satisfação dessas necessidades, com implicações diretas para os níveis de motivação autodeterminada no ambiente organizacional. **Contribuições Teóricas/Metodológicas:** O estudo contribui teoricamente ao evidenciar a complementaridade conceitual entre a TAD e o modelo de QVT de Walton, oferecendo uma proposta integrada de análise da motivação no trabalho, sustentada por revisão da literatura. **Contribuições Sociais/Contribuição para a Gestão:** Ao articular aspectos psicológicos e contextuais do trabalho, o estudo oferece subsídios conceituais para análises e práticas de gestão de pessoas, voltadas à criação de ambientes laborais que considerem o bem-estar, o significado do trabalho e a motivação dos trabalhadores.

**Palavras-chave:** Motivação. Teoria da Autodeterminação. Qualidade de Vida no Trabalho.

## ABSTRACT

**Objective of the Study:** This study aims to analyze, at a conceptual level, the relationships between Self-Determination Theory (SDT) and the Quality of Work Life (QWL) model proposed by Walton, discussing how the articulation between these approaches contributes to the understanding of work motivation. **Methodology/Approach:** This is a theoretical essay grounded in a literature review, through which national and international studies addressing SDT, especially the basic psychological needs of autonomy, competence, and relatedness, and Walton's QWL model were analyzed, considering related contextual dimensions such as working conditions, compensation, safety, social integration, and work-life balance. **Originality/Relevance:** The study is distinguished by proposing a theoretical articulation between two models that are widely used independently, whose integration remains underexplored in the academic literature. This approach expands the conceptual understanding of work motivation and provides relevant theoretical support for future research and analyses in the field of people management. **Main Results:** The theoretical analysis reveals relevant conceptual convergences between the basic psychological needs of SDT and the dimensions of Walton's QWL model, indicating that certain contextual characteristics of work may foster the satisfaction of these needs, with direct implications for levels of self-determined motivation in organizational settings. **Theoretical/Methodological Contributions:** The study contributes theoretically by highlighting the conceptual complementarity between SDT and Walton's QWL model, offering an integrated analytical framework for understanding work motivation, supported by literature review. **Social Contributions/Management Implications:** By articulating psychological and contextual aspects of work, the study provides conceptual insights for analyses and people management practices aimed at fostering work environments that consider well-being, meaningful work, and workers' motivation. By articulating psychological and contextual aspects of work, the study provides conceptual insights for analyses and people management practices aimed at fostering work environments that consider well-being, meaningful work, and workers' motivation.

**Keywords:** Motivation. Self-Determination Theory. Quality of Work Life.

## RESUMEM

**Objetivo del Estudio:** Este estudio tiene como objetivo analizar, a nivel conceptual, las relaciones entre la Teoría de la Autodeterminación (TAD) y el modelo de Calidad de Vida en el Trabajo (CVT) propuesto por Walton, discutiendo cómo la articulación entre estos enfoques contribuye a la comprensión de la motivación en el trabajo. **Metodología/Enfoque:** Se trata de un ensayo teórico fundamentado en una revisión de la literatura, mediante la cual se analizaron estudios nacionales e internacionales que abordan la TAD, especialmente las necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencia y relación, y el modelo de CVT de Walton, considerando dimensiones contextuales relacionadas, como las condiciones de trabajo, la compensación, la seguridad, la integración social y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. **Originalidad/Relevancia:** El estudio se distingue por proponer una articulación teórica entre dos modelos ampliamente utilizados de forma independiente, cuya integración aún se muestra poco explorada en la literatura académica. Este enfoque amplía la comprensión conceptual de la motivación en el trabajo y ofrece aportes teóricos relevantes para futuras investigaciones y análisis en el campo de la gestión de personas. **Principales Resultados:** El análisis teórico evidencia convergencias conceptuales relevantes entre las necesidades psicológicas básicas de la TAD y las dimensiones del modelo de CVT de Walton, indicando que determinadas características contextuales del trabajo pueden favorecer la satisfacción de dichas necesidades, con implicaciones directas para los niveles de motivación autodeterminada en el entorno organizacional. **Contribuciones Teóricas/Metodológicas:** El estudio contribuye teóricamente al evidenciar la complementariedad conceptual entre la TAD y el modelo de CVT de Walton, ofreciendo una propuesta integrada de análisis de la motivación en el trabajo, sustentada en una revisión sistemática de la literatura. **Contribuciones Sociales/Contribuciones para la Gestión:** Al articular aspectos psicológicos y contextuales del trabajo, el estudio ofrece aportes conceptuales para análisis y prácticas de gestión de personas, orientadas a la construcción de entornos laborales que consideren el bienestar, el significado del trabajo y la motivación de los trabajadores.

**Palabras clave:** Motivación. Teoría de la Autodeterminación. Calidad de Vida en el Trabajo.

## ■ INTRODUÇÃO

O ambiente de trabalho contemporâneo está cada vez mais voltado para a compreensão das necessidades dos funcionários, visando promover bem-estar, satisfação e experiências positivas (Harlianto & Rudi, 2023; Pereira & Trevelin, 2020). Gestores modernos reconhecem a importância das pessoas como elementos fundamentais para a performance e a sustentabilidade das organizações (Kovačević, Blagojević, & Kuzmanović, 2020; Lorincová, Štarchoň, Weberová, Hitka, & Lipoldová, 2019; Mamaghaniyeh, Sadeghi, & Amani, 2019; Ramírez Molina, Sukier, Monsalve Castro, & Lay Raby, 2022; Susanto, Syailendra, & Suryawan, 2023; Toscano-del Cairo, Vesga-Rodríguez, & Avendaño-Prieto, 2020). Nesse contexto, a motivação dos indivíduos está positivamente correlacionada com a satisfação e a produtividade no trabalho, conforme demonstrado por vários estudos (Carvalho & Silva, 2019; Chen, Zhang, & Gilal, 2019; Fernandez-Aviles, & Forte, 2020; Forner, Jones, Berry, & Eidenfalk, 2020; Kalogiannidis, 2021; Molines, Mifsud, El Akremi, & Perrier, 2022; Peters, Calvo, & Ryan, 2018; Prysmakova & Vandenabeele, 2020). Pessoas motivadas são mais engajadas, o que resulta em desempenho aprimorado e facilita a realização dos objetivos organizacionais (Kotera et al., 2022; Rahaman, Ali, Wafikk, Mamon, & Islam, 2020; Zonatto, Silva, & Gonçalves, 2018).

A Teoria da Autodeterminação (TAD), proposta por Deci e Ryan (Deci & Ryan, 1985, 2000), destaca-se como uma das abordagens mais influentes na explicação da motivação humana (Kaabomeir, Mazhari, Arshadi, & Karami, 2023; Kotera et al., 2022), ao enfatizar o papel das necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento das pessoas (Alsuwailam, 2023; Jungert, Van den Broeck, Schreurs, & Osterman, 2021). Paralelamente, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de Walton (Walton, 1973) abrange oito dimensões que consideram diferentes aspectos das condições laborais, como remuneração, integração social e desenvolvimento de capacidades, estando diretamente ligada à motivação e à capacidade de viabilizar satisfação e bem-estar nas organizações (Endayani, Musadieq, & Afrianty, 2018; Mesquita, Ávila, Matos, & Mesquita Júnior, 2018; Sabonete, Lopes, Rosado, & Reis, 2021). Apesar de distintas, TAD e QVT convergem no objetivo de melhorar a experiência no ambiente de trabalho, de forma que as dimensões do modelo de Walton podem ser compreendidas como aspectos contextuais capazes de favorecer as necessidades básicas postuladas pela TAD, sugerindo uma relação de complementaridade teórica.

Diante desse cenário, este estudo propõe-se a responder à seguinte questão norteadora: como as necessidades psicológicas básicas da TAD relacionam-se conceitualmente com as dimensões da QVT proposta por Walton na compreensão da motivação no trabalho? Assim, o objetivo deste artigo é analisar, em nível conceitual, a articulação entre essas abordagens, buscando compreender de que forma a referida integração pode ampliar a explicação dos fenômenos motivacionais no contexto organizacional. A síntese desses conceitos enriquece o campo teórico e oferece bases para a implementação de diretrizes para organizações que desejam aprimorar

as condições laborais para as pessoas. Sendo assim, análise criteriosa dos elementos de motivação fundamenta práticas de gestão mais assertivas (Susanto et al., 2023), posicionando a organização em um ambiente mais dinâmico, produtivo e satisfatório (Fatai, 2018).

No ambiente de trabalho, a implementação de práticas assertivas de motivação (Kovačević et al., 2020; Uka & Prendi, 2021) possibilita a otimização de recursos e definição de prioridades (Santos et al., 2020). No entanto, apesar da crescente ênfase na motivação dos funcionários, a aplicação prática ainda se mostra limitada (Forner et al., 2020; Kalogiannidis, 2021; Papadopoulou, & Dimitriadis, 2019; Slemph, Lee, & Mossman, 2021). Em muitos casos, a motivação continua subutilizada por gestores (Carvalho & Silva, 2019; Silva & Rossini, 2021), reforçando a necessidade de compreensão dos fatores motivacionais como elementos estratégicos nas organizações (Riyanto, Endri, & Herlisha, 2021; Toscano-del Cairo et al., 2020). Ademais, embora a TAD e o modelo de QVT de Walton sejam amplamente reconhecidos e aplicados de forma independente, a literatura ainda carece de análises que investiguem, de maneira integrada, as relações conceituais entre essas abordagens, evidenciando uma lacuna relevante na literatura e, conseqüentemente, reforçando a pertinência teórica e científica da presente proposta de estudo.

Metodologicamente, este artigo caracteriza-se como um ensaio teórico, fundamentado em uma revisão da literatura, cujo propósito não é testar empiricamente relações, mas analisar criticamente e integrar conceitos consolidados. O texto inicia-se com a apresentação dos fundamentos teóricos da Teoria da Autodeterminação e do modelo de Qualidade de Vida no Trabalho segundo Walton, avança para a descrição do procedimento metodológico adotado e, em seguida, discute as convergências conceituais entre os modelos. Por fim, são apresentadas as contribuições do estudo, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Teoria da Autodeterminação

A Teoria da Autodeterminação fundamenta-se na distinção entre motivações intrínseca e extrínseca (Alsuwailem, 2023). A motivação intrínseca surge internamente, estimulada pelo interesse genuíno em realizar uma atividade e pelo prazer derivado da execução da tarefa (Jungert et al., 2018; Zheng, Janiszewski, & Schreier, 2022). Em contraste, a motivação extrínseca é impulsionada por fatores externos, como recompensas ou punições (Vilalobos-Zúñiga & Cherubini, 2020). A TAD também introduz o conceito de *continuum* controle-autonomia, categorizando a motivação conforme a autonomia percebida pelo indivíduo. Dessa forma, a partir de um estado de amotivação (Kaabomeir et al., 2023; Kotera et al., 2022), existem quatro tipos de motivação extrínseca, que gradualmente se aproximam da motivação intrínseca ou autônoma conforme o controle externo percebido diminui (Deci & Ryan, 2000; Duarte, 2022; Xu, 2022). Os principais tipos de motivação descritos pela TAD são apresentados no Quadro 1.

**Autodeterminação e Qualidade de Vida no Trabalho para motivação de funcionários****Quadro 1**

Tipos de motivação de acordo com a Teoria da Autodeterminação.

Tipo de motivação	Significado
Amotivação	Ausência da intenção de agir
Regulação externa	Obtenção de recompensa ou evitação de ameaça/punição
Regulação introjetada	Evitação de culpa/ansiedade ou relação com ego e autoestima (recompensa ou punição de si mesmo)
Identificação ou regulação identificada	Elevada valorização consciente de algo ou alguém
Integração ou regulação instrumental	Execução autodeterminada, mas sem total prazer. Motivos externos são endossados e integram as razões como parte do senso de auto
Intrínseca	Ação autônoma prazerosa

**Fonte:** adaptado pelos autores, baseado em Deci & Ryan (2000), Duarte (2022), Jungert et al. (2018), Kaabomeir et al. (2023) e Xu (2022).

A TAD também se baseia nas três necessidades psicológicas fundamentais das pessoas: competência, autonomia e relacionamento (Jungert et al., 2018; Slemp et al., 2021). A competência refere-se à sensação de eficácia na interação com o ambiente social; a autonomia está relacionada ao desejo de autodeterminação e controle sobre as próprias ações; e o relacionamento abrange a necessidade de conexão com outros indivíduos (Liu, He, & Cao, 2023; Villalobos-Zúñiga & Cherubini, 2020). Essas necessidades são consideradas inatas e universais, embora possam variar em intensidade conforme o contexto social e organizacional (Papadopoulou & Dimitriadis, 2019), o que reforça a importância de ambientes de trabalho capazes de favorecê-las. De acordo com a teoria, satisfazer esses conceitos, impulsiona os indivíduos ao longo do *continuum* de controle-autonomia para alcançarem a motivação autônoma em relação à atividade-alvo, obtendo as sensações de crescimento, integridade e bem-estar (Deci & Ryan, 2000; Duarte, 2022; Xu, 2022).

Forner et al. (2020) discutiram as experiências de 51 líderes que aplicaram a TAD nas atividades diárias de gestão e comprovaram como essa teoria pode motivar funcionários eficazmente. Kaabomeir et al. (2023) avaliaram o impacto do treinamento de supervisores para apoiar as necessidades psicológicas básicas dos funcionários, observando resultados positivos, incluindo a redução da desmotivação entre os indivíduos testados. O estudo de St-Onge e Beauchamp Legault (2022) examinou a visão de profissionais experientes do setor financeiro sobre práticas de gestão baseadas na TAD, enfatizando a importância da motivação e identificando ações que satisfaziam ou frustravam as necessidades psicológicas básicas. Dentre as práticas, foram elencadas atividades voltadas a integração social, remuneração e reconhecimento. Papadopoulou et al. (2019) realizaram um teste empírico e confirmaram uma relação positiva entre motivação intrínseca e desempenho de funcionários públicos no trabalho.

Com base na TAD, a motivação autônoma proporciona benefícios duradouros para as organizações (Alsuwailem, 2023), pois os funcionários performam melhor quando as necessidades psicológicas básicas são atendidas (Jungert et al., 2018). Ao contrário da motivação extrínseca, aquela que é intrínseca tende a sustentar comportamentos positivos ao longo do tempo, reduzindo a dependência de mecanismos externos de controle, o

que é particularmente relevante em contextos organizacionais que buscam promover engajamento duradouro dos trabalhadores (Kaabomeir et al., 2023; Villalobos-Zúñiga & Cherubini, 2020). A crescente ênfase no bem-estar e desempenho dos funcionários ressalta a importância de pesquisas contínuas e dessa, forma, a TAD oferece um arcabouço conceitual relevante para compreender como diferentes condições organizacionais podem favorecer a satisfação das necessidades psicológicas básicas, influenciando diretamente os níveis de motivação no trabalho e o engajamento das pessoas.

## Qualidade de Vida no Trabalho, segundo Walton

A Qualidade de Vida no Trabalho refere-se a um conjunto de condições organizacionais que estão diretamente relacionadas à satisfação dos funcionários (Abebe & Assemie, 2023), abrangendo a melhoria do contexto organizacional e a promoção do bem-estar (Jayakumar & Kalaiselvi, 2012; Siqueira et al., 2021). Dessa forma, são fatores (Abdullah, Zakaria, & Zahoor, 2021) voltados para aprimorar a interação entre o funcionário e a organização (Aminudin Hadi, Wibowo, Edy Wibowo, Jalil, & Waskito Adi, 2022), de maneira a criar um ambiente de trabalho saudável e gratificante (Thilagavathy & Geetha, 2023). Entre as diversas abordagens existentes, este estudo adota como referência a proposta de Richard Walton (Walton, 1973), um dos pioneiros na pesquisa sobre QVT e que se tornou referência para a compreensão e a melhoria do bem-estar das pessoas nesse ambiente (Siqueira et al., 2021).

O modelo de Walton inclui oito fatores: compensação justa e adequada, condições de trabalho seguras e saudáveis, utilização e desenvolvimento de capacidades, oportunidades de crescimento contínuo e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, equilíbrio entre trabalho e vida e relevância social da vida no trabalho (Mamaghaniyeh et al., 2019; Sabonete et al., 2021; Sousa Santos et al., 2021; Timossi, Pedroso, Pilatti, & De Francisco, 2009). Esses fatores são apresentados de forma sintética no Quadro 2 e englobam aspectos físicos, sociais e psicológicos, com o objetivo de melhorar a experiência dos funcionários. Nesse contexto, a QVT deve ser incorporada às estratégias e aos processos corporativos para garantir uma percepção positiva das pessoas com o trabalho (Aminudin Hadi, Wibowo, Edy Wibowo, Jalil, & Waskito Adi, 2022) e uma atmosfera onde todos se sintam valorizados e motivados. Dessa forma, o modelo de Walton oferece um conjunto de dimensões analíticas que possibilitam compreender como diferentes condições organizacionais influenciam a percepção de bem-estar e satisfação no trabalho.

De acordo com Silva Neto, Pedroso, e Freitas Júnior (2023), o modelo de Walton é uma abordagem frequentemente utilizada para promover a QVT em ambientes organizacionais, devido à abrangência de critérios que abrangem fatores como salários e benefícios adequados e proporcionais às responsabilidades dos funcionários e estabilidade e confiança no futuro. O aprimoramento contínuo das habilidades e o avanço na carreira, bem como o equilíbrio entre vidas profissional e pessoal são valorizados. Simultaneamente, um ambiente livre de riscos, que favoreça o bem-estar físico dos trabalhadores, as relações pessoais positivas e o engajamento de funcionários nas decisões e na gestão da organização também são fatores considerados essenciais para o desenvolvimento estratégico (Jayakumar & Kalaiselvi, 2012; Sabonete et al., 2021; Siqueira et al., 2021; Timossi et al., 2009). Nesse sentido,

**Autodeterminação e Qualidade de Vida no Trabalho para motivação de funcionários**

o modelo de Walton amplia a compreensão da qualidade de vida no trabalho ao integrar dimensões estruturais, sociais e psicológicas do ambiente organizacional, permitindo análises mais abrangentes das condições que influenciam a satisfação e o bem-estar. Essa perspectiva multidimensional contribui para a compreensão de como diferentes práticas e condições organizacionais podem favorecer experiências de trabalho mais satisfatórias e sustentáveis.

**Quadro 2**

Fatores do modelo de QVT de Walton.

Fator	Abrangência
Compensação justa e adequada	Percepção de remuneração compatível com as responsabilidades e comparável à de outros trabalhadores
Condições de trabalho seguras e saudáveis	Aspectos físicos e ambientais que garantem segurança e bem-estar no trabalho
Utilização e desenvolvimento de capacidades	Possibilidade de aplicar habilidades e desenvolver competências no trabalho
Oportunidades de crescimento contínuo e segurança	Perspectivas de desenvolvimento profissional e estabilidade no emprego
Integração social na organização	Existência de relações de respeito, inclusão e cooperação entre os membros da organização
Constitucionalismo	Garantia de direitos, justiça organizacional e respeito às normas institucionais
Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	Compatibilidade entre demandas profissionais e vida pessoal
Relevância social do trabalho	Percepção de que o trabalho realizado possui utilidade e impacto positivo na sociedade

**Fonte:** adaptado pelos autores, baseado em (Walton, 1973).

Abebe e Assemie (2023) realizaram uma pesquisa com professores universitários na Etiópia e constataram que a QVT tem associação significativa e positiva com o comprometimento organizacional. Wardani e Anwar (2019), em um estudo com funcionários de multinacionais na Indonésia, concluíram que a QVT atua como mediadora no capital psicológico das pessoas, com impactos diretos e indiretos no engajamento no trabalho. Aminudin Hadi et al. (2022) também identificaram, por meio de questionários, observações e estudos de literatura relacionados, que a Qualidade de Vida no Trabalho exerce impacto na motivação e no desempenho dos indivíduos. Nesse sentido, a QVT e a motivação no trabalho estão interligadas (Bogossian, 2022; Sousa Santos, Valdivino Rocha Lima, & Carvalho da Silva, 2021), e um ambiente de trabalho saudável e satisfatório pode ser um grande impulsionador da motivação. O artigo de Mamaghaniyeh et al. (2019) destaca a importância de preservar os recursos humanos e sugere que a melhoria da QVT é uma alternativa viável para alcançar esse objetivo.

**Integração entre TAD e QVT de Walton**

Embora não tenham sido identificados na literatura estudos que realizem uma articulação direta entre a Teoria da Autodeterminação e o modelo de Qualidade de Vida no Trabalho de Walton, ambas as abordagens apresen-

tam convergências conceituais relevantes no que se refere à relação entre condições de trabalho, satisfação de necessidades humanas e motivação. A TAD, ao postular que a satisfação das necessidades básicas é essencial para a motivação intrínseca, sugere que, quando essas necessidades são atendidas, os indivíduos se sentem mais engajados no trabalho. Isso pode contribuir para percepções mais positivas de Qualidade de Vida no Trabalho. Ao mesmo tempo, quando fatores relacionados à QVT são priorizados pela organização, as pessoas podem se sentir mais motivadas. Assim, a integração entre a TAD e a QVT sugere, até mesmo, uma relação bidirecional que reforça a motivação intrínseca dos indivíduos, criando um ciclo positivo de bem-estar e produtividade.

A correlação entre a TAD e a QVT de Walton pode ser fundamentada a partir de diferentes estudos que abordam a motivação e a satisfação no ambiente organizacional. Aparecida & Ferreira (2016) investigaram a percepção dos trabalhadores de uma instituição psiquiátrica no Brasil sobre esses fatores, revelando que a maioria dos participantes considerava a motivação como essencial. As conclusões indicaram que a aplicação de teorias motivacionais adequadas pode reduzir a rotatividade e o absenteísmo, além de melhorar a qualidade do serviço oferecido. Complementando essa visão, Gonçalves (2023) explorou a relação entre a motivação organizacional e o sistema de recompensas, demonstrando que a valorização dos funcionários é um elemento crucial para a satisfação e o desempenho no trabalho. A pesquisa sugeriu a implementação de recompensas não financeiras e sistemas de avaliação mais eficazes como soluções para problemas de insatisfação, reforçando a importância de atender às necessidades dos trabalhadores para promover um ambiente mais motivador.

No âmbito das teorias motivacionais, Silva & Rossini (2021) destacaram que a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg são bastante influentes na QVT dos empregados. Mesmo que o estudo não tenha abordado particularmente a TAD, evidenciou que fatores motivacionais podem ser relacionados à promoção da autodeterminação dos trabalhadores. Nesse sentido, a TAD enfatiza que a motivação intrínseca é fundamental para o bem-estar e o desempenho, e ao cuidar da QVT, as organizações podem criar um ambiente que atenda às necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento, potencializando a autodeterminação e, conseqüentemente, a motivação e a produtividade. Adicionalmente, Pereira, da Silva, & Durão (2024) examinaram a motivação e a satisfação das pessoas dentro do contexto organizacional, utilizando várias teorias motivacionais. Enfatizando que essas duas vertentes são essenciais, a pesquisa recomendou que as organizações promovam tanto aspectos intrínsecos quanto extrínsecos do trabalho, abrangendo programas de desenvolvimento pessoal, *feedback*, reconhecimento e estímulo a autonomia.

A partir dessas contribuições da literatura, observa-se que diferentes fatores organizacionais relacionados à QVT podem dialogar conceitualmente com as necessidades psicológicas básicas propostas pela TAD. Nesse sentido, dimensões do modelo de Walton, como utilização e desenvolvimento de capacidades e oportunidades de crescimento contínuo, podem estar associadas à percepção de competência dos indivíduos; aspectos relacionados à participação nas decisões e à autonomia no trabalho podem favorecer a necessidade de autonomia; enquanto fatores como integração social na

organização contribuem para o fortalecimento da necessidade de relacionamento. Assim, ainda que a literatura não apresente, de forma consolidada, estudos que integrem diretamente esses dois modelos teóricos, é possível identificar aproximações conceituais que sugerem a pertinência de análises integradas entre a TAD e a QVT de Walton, especialmente no que se refere à compreensão dos fatores contextuais que favorecem a motivação no trabalho.

## ■ PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Este estudo foi conduzido por meio de uma revisão de literatura, com foco na interseção entre a Teoria da Autodeterminação (TAD) e a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). O intuito foi identificar e analisar contribuições teóricas e empíricas que abordam possíveis relações entre esses construtos no contexto organizacional. O processo de levantamento bibliográfico foi realizado a partir das seguintes etapas:

- a) **Formulação do problema:** A pesquisa foi orientada para avaliar de que forma a literatura tem abordado possíveis relações entre a Teoria da Autodeterminação e a Qualidade de Vida no Trabalho no contexto organizacional. Essa questão direcionou a busca e a seleção dos estudos analisados.
- b) **Pesquisa bibliográfica:** A revisão foi realizada por meio do Portal de Periódicos CAPES e do Google Acadêmico, sem período restrito, nos idiomas português e inglês. Os termos de busca utilizados incluíram as seguintes palavras-chave: “Teoria da Autodeterminação”, “Qualidade de Vida no Trabalho”, “Qualidade de Vida no Trabalho de Walton”, “motivação”, “satisfação no trabalho” e “desempenho organizacional”. A escolha desses termos foi baseada em uma análise prévia da literatura, que indicou que essas palavras-chave capturam as principais dimensões de interesse deste estudo. As buscas também incluíram combinações entre os descritores, utilizando o operador booleano AND, de forma a ampliar os resultados. As combinações utilizadas englobaram: “Teoria da Autodeterminação AND Qualidade de Vida no Trabalho”, “Teoria da Autodeterminação AND Qualidade de Vida no Trabalho de Walton”, “motivação no trabalho AND Qualidade de Vida no Trabalho” e “motivação no trabalho AND Teoria da Autodeterminação”. Essa estratégia permitiu identificar estudos que abordassem direta ou indiretamente as relações entre os construtos analisados.
- c) **Triagem de artigos:** Inicialmente foi realizada a leitura dos títulos e resumos dos estudos identificados nas buscas, com o objetivo de verificar a aderência ao tema da pesquisa. Em seguida, os artigos potencialmente relevantes foram submetidos à leitura integral, permitindo avaliar a contribuição para a análise das relações entre a Teoria da Autodeterminação e a Qualidade de Vida no Trabalho. Foram incluídos apenas estudos com acesso completo e disponíveis nos idiomas português, inglês ou espanhol. A seleção final considerou aqueles que apresentavam discussão teórica ou evidências empíricas relacionadas à motivação no trabalho, às necessidades psicológicas básicas da TAD ou aos fatores de QVT.

- d) Leitura e análise dos textos:** A leitura integral dos artigos selecionados foi realizada com foco na identificação de conceitos centrais relacionados à motivação no trabalho, às necessidades psicológicas básicas da TAD (autonomia, competência e relacionamento) e aos fatores associados à Qualidade de Vida no Trabalho. Durante a leitura, foram destacados trechos e argumentos teóricos que permitissem compreender possíveis aproximações conceituais entre os construtos analisados.
- e) Interpretação dos dados:** Após a leitura dos estudos, foi realizada uma análise interpretativa da literatura, buscando identificar convergências conceituais entre os fatores da QVT, especialmente aqueles propostos por Walton, e as necessidades psicológicas básicas da Teoria da Autodeterminação. Essa análise buscou compreender de que maneira elementos do contexto organizacional descritos na literatura poderiam estar associados à promoção da motivação intrínseca.
- f) Discussão dos resultados:** A partir da análise realizada, foi elaborada uma síntese interpretativa da literatura, destacando as principais contribuições teóricas identificadas e as possíveis relações entre os construtos analisados. Essa síntese permitiu discutir as implicações conceituais da aproximação entre a Teoria da Autodeterminação e a Qualidade de Vida no Trabalho, bem como apontar perspectivas para futuras investigações.

Dessa forma, a pesquisa bibliográfica buscou sistematizar contribuições teóricas presentes na literatura, permitindo identificar possíveis aproximações conceituais entre a Teoria da Autodeterminação e o modelo de Qualidade de Vida no Trabalho de Walton. A partir dessa revisão e da análise interpretativa dos estudos selecionados, foi possível desenvolver uma proposição teórica integradora entre os construtos analisados, apresentada e discutida nas seções seguintes do artigo.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### Alinhamento entre TAD e QVT de Walton

A TAD identifica três necessidades essenciais para a motivação intrínseca: autonomia, competência e relacionamento (Deci & Ryan, 1985). Essas necessidades, quando atendidas, promovem um estado de bem-estar psicológico que é crucial para o engajamento e o desempenho no trabalho (Kaabomeir et al., 2023; Papadopoulou & Dimitriadis, 2019; Slemm et al., 2021). Em perspectiva complementar, o modelo de Walton propõe dimensões específicas da QVT (Walton, 1973) que impactam diretamente a satisfação dos trabalhadores (Sabonete et al., 2021; Siqueira et al., 2021). A análise conjunta desses referenciais sugere que ambos abordam a experiência laboral a partir de níveis analíticos distintos, porém complementares. Enquanto a TAD enfatiza os processos psicológicos associados à internalização da motivação e à satisfação das necessidades humanas básicas (Gagné & Deci, 2005; St-Onge & Beauchamp Legault, 2022), a QVT de Walton concentra-se em fatores externos e estruturais que podem influenciar essas motivações (Timossi et al., 2009). Nesse sentido, a aproximação entre essas perspectivas permite compreender a motivação no trabalho como resultado da interação entre

necessidades psicológicas individuais e características estruturais do ambiente organizacional, indicando que práticas associadas à qualidade de vida no trabalho podem atuar como elementos contextuais capazes de favorecer a satisfação das necessidades psicológicas básicas propostas pela TAD.

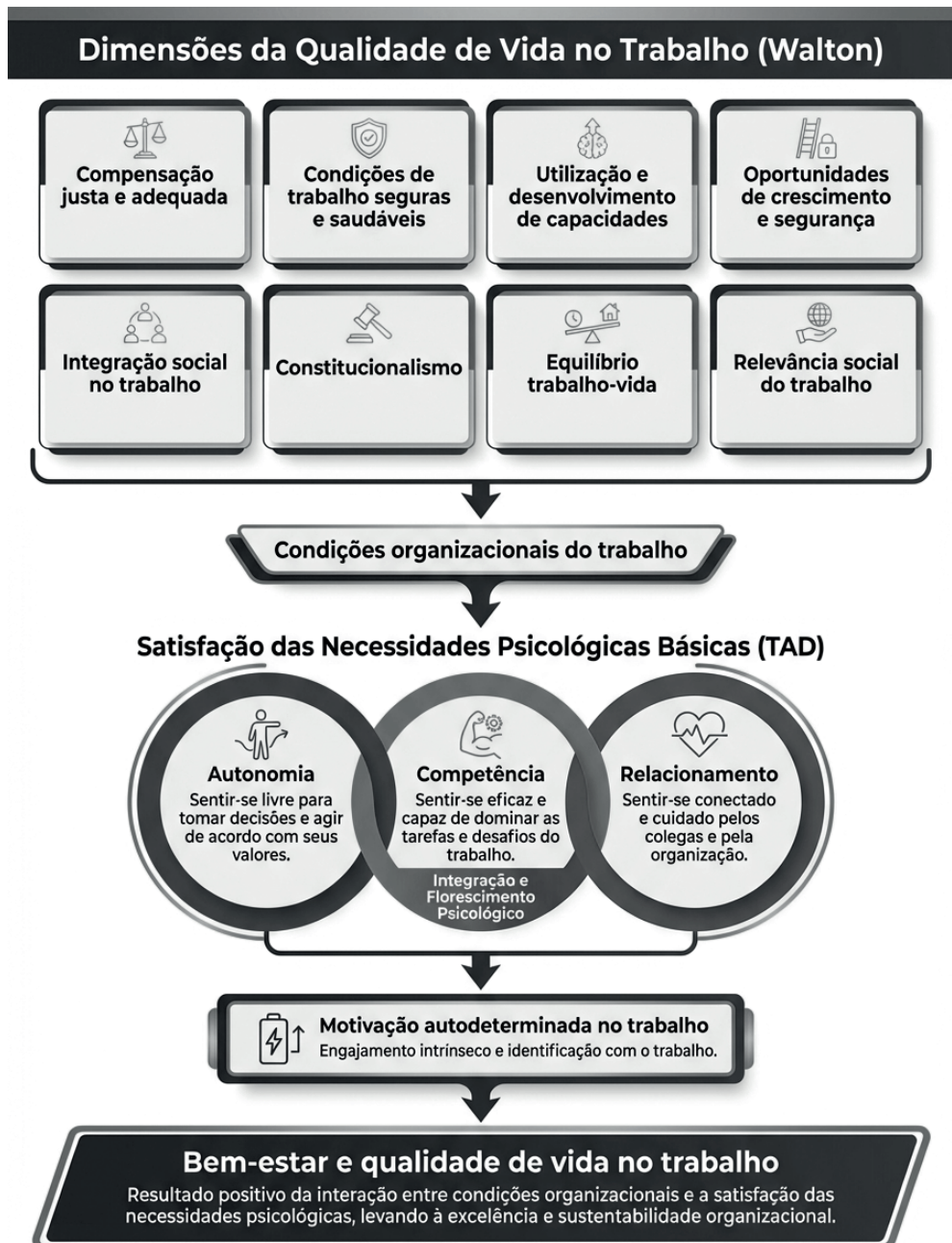
Tanto a TAD quanto a QVT reconhecem o papel dos funcionários como crucial para o sucesso organizacional (Forner et al., 2020b; Mamaghaniyeh et al., 2019; Papadopoulou & Dimitriadis, 2019; Pereira & Trevelin, 2020; St-Onge & Beauchamp Legault, 2022; Toscano-del Cairo et al., 2020; Xu, 2022). Enquanto a TAD enfatiza o crescimento, a integridade e o bem-estar para maximizar a contribuição dos indivíduos (Villalobos-Zúñiga & Cherubini, 2020), o modelo de Walton objetiva criar condições de trabalho que atendam às necessidades das pessoas, promovendo uma maior satisfação (Jayakumar & Kalaiselvi, 2012). Assim, ambas as abordagens convergem ao reconhecer que o ambiente de trabalho desempenha um papel significativo na eficácia dos funcionários (Freitas & de Souza, 2009; Kotera et al., 2022; Papachristopoulos et al., 2023; Sousa Santos et al., 2021). No entanto, diferenciam-se quanto ao foco analítico: a TAD privilegia os processos motivacionais internos, enquanto a QVT enfatiza os elementos contextuais do trabalho, como condições laborais, segurança e suporte organizacional. A integração dessas perspectivas amplia a compreensão teórica sobre a motivação no trabalho ao evidenciar que fatores psicológicos e estruturais são mutuamente interdependentes na construção da experiência laboral.

### **Articulação conceitual entre as necessidades básicas da TAD e as dimensões da QVT de Walton**

Esta seção apresenta uma análise conceitual da articulação entre a TAD e o modelo de QVT proposto por Walton. A partir da integração desses referenciais, busca-se discutir de que maneira as dimensões da QVT podem ser interpretadas como elementos contextuais capazes de favorecer a satisfação das necessidades psicológicas básicas. Essa aproximação teórica permite ampliar a compreensão sobre os mecanismos que conectam condições organizacionais, motivação e bem-estar no trabalho, constituindo o núcleo analítico do ensaio teórico deste estudo. Com o objetivo de sintetizar essa articulação conceitual, a Figura 1 apresenta um modelo integrador que ilustra, de forma esquemática, as relações entre as dimensões da QVT propostas por Walton e as necessidades psicológicas básicas descritas pela TAD. A partir desse modelo, são discutidas, nas subseções seguintes, as conexões teóricas entre cada dimensão da QVT e as necessidades de autonomia, competência e relacionamento, considerando que diferentes dimensões da QVT podem contribuir simultaneamente para a satisfação de mais de uma necessidade, o que evidencia o caráter interdependente entre condições organizacionais e processos motivacionais no contexto do trabalho.

Figura 1

Integração teórica entre necessidades da TAD e dimensões da QVT de Walton.



Fonte: elaborado pelos autores.

### Competência

A necessidade de competência reflete a percepção individual de lidar eficazmente com tarefas e demandas do ambiente, dominando desafios e alcançando objetivos (Good, Hughes, & Wang, 2022; St-Onge & Beauchamp Legault, 2022). Significa ver-se como capaz e efetivo (Gagné & Deci, 2005; Peters et al., 2018).

Ao experimentar a sensação de competência, uma pessoa sente-se hábil e confiante para explorar e enfrentar novas possibilidades, fortalecendo a autoimagem, a determinação e a resiliência (Deci & Ryan, 2000).

**Compensação justa e adequada.** Para muitas pessoas, a percepção de competência está ligada à valorização financeira do trabalho realizado (Adamska, 2019; Fernandes, Santinha, & Forte, 2022). Uma remuneração que é percebida como justa e adequada não apenas considera tempo e esforço investidos, mas também reconhece as habilidades dos funcionários (Hainš & Bockaj, 2018). Em um cenário onde a autodeterminação é estimulada, um sistema de pagamento que reflete informações positivas sobre a competência das pessoas pode aumentar a motivação intrínseca (Cabanças, Proença, & Carozzo-Todaro, 2020). Além disso, a sensação de equidade interna é necessária para promover um ambiente de trabalho harmonioso (Pinho, Baidya, Dalbem, & Salvino, 2018; Roussillon Soyer, Balkin, & Fall, 2022).

**Condições de trabalho seguras e saudáveis.** As condições de trabalho devem ser minimamente seguras e saudáveis para que os funcionários possam se concentrar nas tarefas que precisam desenvolver (Fernandes et al., 2022; Omofowa, Akhidue-Ogogo, Nwachukwu, & Lam, 2021), sem preocupações com integridade física ou bem-estar. A segurança e os cuidados com a saúde são aspectos importantes para as pessoas (Sholihah, 2017; Walton, 1973). Dessa forma, a adequação das instalações, dos horários e dos fatores de salubridade, considerando as particularidades de cada grupo de funcionários, estimula o máximo desempenho (Hainš & Bockaj, 2018; Mesquita et al., 2018). Como resultado, o alcance das metas estabelecidas gera um senso de competência, tanto individual como em equipe (Liu et al., 2023).

**Utilização e desenvolvimento de capacidades.** A competência é inerente ao desenvolvimento e aplicação de habilidades no trabalho (Gagné & Deci, 2005). Fornecer oportunidades para que os trabalhadores ampliem, aprimorem e utilizem o conhecimento de forma significativa promove competência e motivação intrínseca (Koziol & Koziol, 2020; Rahaman et al., 2020). Compreender as aspirações de crescimento e o nível de capacidade de cada indivíduo permite apoiar o aprendizado individual e construir diferentes recursos motivacionais (Forner et al., 2020). Programas de desenvolvimento que capacitem os funcionários a melhorar as habilidades interpessoais são uma estratégia para promover eficácia pessoal (St-Onge & Beauchamp Legault, 2022).

**Oportunidades de crescimento contínuo e segurança.** Quando há oportunidades claras de desenvolvimento e progressão, juntamente com um ambiente de trabalho estável e seguro (Koziol & Koziol, 2020; Rahaman et al., 2020), os funcionários sentem-se confiantes e motivados a buscar novos desafios (Nikolova, Caniëls, & Sverke, 2023). A motivação é fator essencial para o engajamento, a inovação e o sucesso no trabalho (Susanto et al., 2023). À medida que os funcionários percebem o próprio crescimento profissional, sentem-se mais competente e preparados para avançar nas atividades da organização (Kaabomeir et al., 2023; Lartey, 2021).

**Integração social na organização.** Uma cultura organizacional que promova integração social, unindo colaboração e compartilhamento de conhecimento estimula a competência (St-Onge & Beauchamp Legault, 2022) e influencia na forma como os trabalhadores se relacionam com colegas e superiores. Facilitar interações sociais positivas e formação de redes de apoio (Hainš & Bockaj, 2018; Lorincová et al., 2019) permite que os funcionários aprendam uns com os outros e desenvolvam as próprias habilidades de maneira rápida e construtiva (Ellardus Van Zyl et al., 2020).

**Constitucionalismo.** A promoção de um clima democrático (Roussillon Soyer et al., 2022), centrado no constitucionalismo, contribui para a integração com o ambiente de trabalho (Fernandes et al., 2022). A democracia organizacional refere-se à participação contínua, ampla e institucionalizada dos funcionários (Svendsen & Jønsson, 2022). Nesse contexto, quando normas, direitos e deveres estão claros (Sabonete et al., 2021), os trabalhadores sentem-se mais seguros para desenvolver projetos e alcançar objetivos, resultando em uma maior sensação de competência.

**Trabalho e espaço total na vida.** A experiência vivida na organização pode influenciar positiva ou negativamente as áreas pessoal e social dos funcionários (Sabonete et al., 2021). As atividades laborais devem se posicionar de maneira complementar às demais áreas da vida (Mamaghaniyeh et al., 2019). O equilíbrio entre vidas pessoal e profissional costuma ser considerado como base para o bem-estar corporativo (Gagnano, Simbula, & Miglioretti, 2020). Esse equilíbrio permite melhor conciliação entre as exigências do trabalho e as necessidades pessoais, promovendo o gerenciamento mais assertivo de responsabilidades (Thilagavathy & Geetha, 2023) e a promoção da própria competência.

**Relevância social da vida no trabalho.** Contribuir significativamente para a sociedade por meio das atividades exercidas é um forte elemento de motivação intrínseca (Good et al., 2022; Martela et al., 2021). Funcionários que verdadeiramente entendem o propósito do trabalho tendem a desenvolver um sentimento mais profundo de competência (Papachristopoulos, Gradito Dubord, Jauvin, Forest, & Coulombe, 2023). Além disso, promover a relevância social, ao oferecer oportunidades para que as pessoas participem de projetos com impacto positivo na comunidade, pode aumentar tanto o desempenho quanto a percepção de significado do trabalho (Liao, Su, Ptashnik, & Nielsen, 2022).

## Autonomia

A autonomia está ligada ao controle sobre o comportamento e à liberdade de agir de acordo com as próprias convicções (St-Onge & Beauchamp Legault, 2022), sendo definida como a sensação de que as ações do indivíduo são originadas dos próprios interesses e valores (Pincus, 2023). No trabalho, pessoas que têm a oportunidade de exercer autonomia nas tarefas tendem a experimentar maior satisfação profissional, comprometimento organizacional e qualidade de vida no trabalho (Deci & Ryan, 2000; Gajendran & Harrison, 2007; Kortsch, Rehwaldt, Schwake, & Licari, 2022). A autonomia é vista como um dos fatores mais significativos para a motivação no trabalho (Papadopoulou & Dimitriadis, 2019; Vo, Tuliao, & Chen, 2022).

**Compensação justa e adequada.** A remuneração geralmente é vista como fator estimulante ao comprometimento e à motivação (Adamska, 2019; Hainš & Bockaj, 2018; Kovačević et al., 2020). Uma compensação adequada pode proporcionar a sensação de segurança financeira, permitindo maior liberdade para tomar decisões relacionadas ao trabalho (St-Onge & Beauchamp Legault, 2022). No entanto, gestores devem estar atentos ao uso de recompensas externas, pois, de acordo com a TAD, caso seja a única razão de estímulo para o trabalho, acaba sendo percebida como forma de controle, podendo reduzir a motivação intrínseca (Deci & Ryan, 2000; Kuvaas, Buch, & Dysvik, 2020; Villalobos-Zúñiga & Cherubini, 2020). Entretanto, se bem aplicada, a remuneração pode ter efeitos estratégicos positivos na motivação (Cabanas et al., 2020; Lin et al., 2022).

**Condições de trabalho seguras e saudáveis.** Investir em medidas de segurança, ergonomia e saúde ocupacional protege os funcionários e permite que os trabalhadores se sintam confortáveis e confiantes em exercer a autonomia nas tarefas diárias (Nikolova et al., 2023). Quando possuem a certeza que estão em um ambiente de trabalho estável e seguro, as pessoas tornam-se mais dispostas a trazer inovações em prol da organização e atuam de maneira autodeterminada para alcançar objetivos cada vez mais desafiadores (Omofowa et al., 2021; Walton, 1973).

**Utilização e desenvolvimento de capacidades.** Priorizar o desenvolvimento profissional estimula a autonomia das pessoas (Forner et al., 2020; Papachristopoulos et al., 2023). Funcionários que se sentem hábeis para executar as atividades diárias são capazes de tomar as próprias decisões de forma assertiva, reduzindo a dependência de colegas ou superiores. A completa utilização do conhecimento adquirido fortalece o senso de significado com o trabalho. Oferecer oportunidades para desenvolvimento e aplicação autônoma de habilidades pode aumentar significativamente a motivação e a satisfação no trabalho (Fortes et al., 2020; Jungert et al., 2021).

**Oportunidades de crescimento contínuo e segurança.** As sensações de segurança e estabilidade no trabalho são fundamentais para a prática da autonomia (Omofowa et al., 2021), pois estimulam comportamentos proativos que tornam os funcionários mais dedicados à trajetória profissional (Chang, & Wu, 2021). Adicionalmente, fornecer oportunidades claras de avanço na carreira permite que os trabalhadores planejem o próprio desenvolvimento e executem atividades de forma mais autônoma (Forner et al., 2020). Com um plano de carreira bem estruturado, o funcionário pode identificar conhecimentos, habilidades e aspirações, e seguir os passos necessários para alcançar cargos desejados (Lartey, 2021).

**Integração social na organização.** A promoção de uma cultura organizacional inclusiva e colaborativa é essencial para que os trabalhadores se sintam integrados com a equipe e com a organização (Lorincová et al., 2019; Villalobos-Zúñiga & Cherubini, 2020). A comunicação aberta, o trabalho em conjunto e a participação em grupos de interesse são ações que criam um ambiente onde a autonomia individual é valorizada e respeitada, e as mudanças organizacionais são melhor aceitas (Jungert et al., 2021). A interação social, em termos de necessidade individual de comunicação e colaboração,

promove satisfação no trabalho (Hainš & Bockaj, 2018) e estimula a participação nos processos de tomada de decisão, aumentando a sensação de autonomia das pessoas.

**Constitucionalismo.** Ao envolver os funcionários nas decisões que afetam o trabalho, as organizações promovem pertencimento e motivação. Nesse sentido, adotar práticas de gestão participativa e grupos de melhoria contínua permite que os trabalhadores contribuam ativamente para a tomada de decisões e sintam-se mais autônomos e criativos em relação ao trabalho (Forner et al., 2020; Papachristopoulos et al., 2023; Svendsen & Jønsson, 2022). O estabelecimento claro de normas, direitos e deveres possibilita que as pessoas se sintam seguras para apresentar certo grau de autonomia nas atividades que executam. O respeito à privacidade também influencia na autonomia ao proteger a integridade individual e proporcionar espaço e liberdade para as decisões dos trabalhadores.

**Trabalho e espaço total na vida.** Políticas de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, que envolvam flexibilidade no trabalho, permitem que os funcionários gerenciem as responsabilidades que lhes cabem de forma autônoma (Thilagavathy & Geetha, 2023). Oferecer arranjos flexíveis demonstra o reconhecimento da importância da autonomia na gestão do tempo e das prioridades pessoais. Essa flexibilidade estimula as pessoas a manterem o interesse nas atividades por mais tempo (St-Onge & Beauchamp Legault, 2022), uma vez que gera o senso de controle sem comprometimento do trabalho.

**Relevância social da vida no trabalho.** Proporcionar aos trabalhadores oportunidades de contribuir para objetivos significativos e alinhados com valores pessoais aumenta o senso de propósito e a motivação intrínseca (Liao et al., 2022; Papachristopoulos et al., 2023). O envolvimento em projetos com impacto social positivo e a participação em iniciativas de responsabilidade social corporativa fortalecem a autonomia por meio da conexão de atividades laborais a causas que os funcionários consideram relevantes (Good et al., 2022). Um trabalho significativo é importante para satisfação, bem-estar, engajamento e comprometimento no trabalho, e compreender os fatores que geram essa experiência é fundamental para promover motivação (Martela et al., 2021; Oliveira & Estivaleta, 2019).

## Relacionamento

Esta necessidade básica refere-se à aspiração humana inata de estabelecer e manter conexões significativas com outras pessoas (Deci & Ryan, 2000; Duarte, 2022). Envolve o desejo de pertencer a um grupo e de ter reciprocidade, apoio e compreensão a partir de outros indivíduos (St-Onge & Beauchamp Legault, 2022). Esse aspecto da TAD reconhece a importância dos vínculos interpessoais para os crescimentos pessoal e profissional (Villalobos-Zúñiga & Cherubini, 2020). Relações interpessoais saudáveis são associadas a níveis mais baixos de estresse, ansiedade e depressão, além de promoverem sensações de segurança e pertencimento (Deci & Ryan, 2000; Peters et al., 2018).

**Compensação justa e adequada.** A sensação de satisfação com o trabalho, gerada pelo pagamento, pode incentivar relações interpessoais (Cabanas et al., 2020). O sentimento de equidade financeira interna influencia relacionamentos positivos no local de trabalho (Pinho et al., 2018; Roussillon Soyer et al., 2022). Quando os funcionários se sentem valorizados por meio de uma remuneração justa, promove-se uma cultura de respeito e cooperação entre os colegas. Todavia, pesquisas têm revelado que, em comparação com recompensas monetárias, gestores podem ter resultados superiores e sustentáveis ao adotar abordagens interpessoais e criar um clima positivo na equipe para promover motivação (Deci & Ryan, 2000; Fernandes et al., 2022; Forner et al., 2020). Entretanto, se estrategicamente aplicado, o sistema de recompensa financeira é capaz de trazer resultados sinérgicos.

**Condições de trabalho seguras e saudáveis.** As condições de trabalho são fatores motivacionais nucleares (Fernandes et al., 2022; Hainš & Bockaj, 2018). Ao garantir saúde e segurança das pessoas, as organizações criam um ambiente onde os trabalhadores se sentem mais confortáveis e propensos a se relacionarem de maneira colaborativa, incluindo apoio emocional entre colegas, cooperação em equipe e comunicação aberta (Omofowa et al., 2021). O próprio relacionamento com a gestão é negativamente impactado quando os indivíduos percebem insegurança no ambiente. Quando o relacionamento com a organização é satisfatório, os funcionários tendem a retribuir com comportamentos positivos no trabalho (Nikolova et al., 2023).

**Utilização e desenvolvimento de capacidades.** Ao trabalharem em projetos desafiadores e estimulantes juntos, fazendo uso das próprias habilidades (George & K.A., 2018), os colegas têm a oportunidade de se envolverem, aprenderem uns com os outros e construir relacionamentos baseados na confiança e no respeito mútuos. Desenvolver habilidades em um ambiente socialmente enriquecido possibilita que as pessoas alcancem um maior senso de competência (Jungert et al., 2018; Lorincová et al., 2019) e fortaleçam laços interpessoais. O compartilhamento de experiências e a colaboração mútua promovem o aprendizado e o crescimento pessoal, além de satisfazer a necessidade de relacionamento ao proporcionar conexões interpessoais significativas (Villalobos-Zúñiga & Cherubini, 2020).

**Oportunidades de crescimento contínuo e segurança.** A satisfação no trabalho está positivamente relacionada ao desenvolvimento (Hainš & Bockaj, 2018), ao passo que atrasos nas progressões de carreira são substanciais desmotivadores (Fernandes et al., 2022). Um ambiente onde os trabalhadores se sintam apoiados e encorajados a buscar novas responsabilidades e oportunidades de avanço promove senso de segurança e confiança no futuro (George & K.A., 2018). Oferecer possibilidades de crescimento profissional pode fortalecer os relacionamentos no local de trabalho, de maneira que um clima organizacional comunitário é gerado entre os colegas.

**Integração social na organização.** Um ambiente inclusivo e acolhedor, onde os trabalhadores sintam-se conectados e aceitos pelos colegas, contribui para sensação de pertencimento, identidade organizacional e experiências afetivas positivas (Ellardus Van Zyl et al., 2020; Peters et al., 2018). Promover a integração é essencial para construir relacionamentos sólidos que possibi-

litam o alcance de metas pessoais e organizacionais (Fortes et al., 2020). As habilidades de comunicação e colaboração entre os funcionários correlacionam-se à capacidade de apoiar as necessidades uns dos outros (Forner et al., 2020). As pessoas gostam de trabalhar em um ambiente amigável e com confiança mútua (Hainš & Bockaj, 2018), sendo que a falta de comunicação entre colegas pode promover um local de trabalho indesejado e afetar a motivação (Fernandes et al., 2022).

**Constitucionalismo.** A cultura organizacional democrática e participativa, na qual os trabalhadores sintam-se confortáveis para expressar opiniões e contribuir para a tomada de decisões, promove senso de pertencimento com os objetivos organizacionais (Svendson & Jønsson, 2022). Ao envolver os funcionários e valorizar as contribuições que partem dos mesmos, as organizações demonstram respeito pelos membros e promovem colaboração e engajamento (Papachristopoulos et al., 2023). O suporte e a justiça organizacionais (Piotrowski, Rawat, & Boe, 2021) caracterizam-se como fatores que favorecem relações interpessoais.

**Trabalho e espaço total de vida.** Promover o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal pode fortalecer os relacionamentos, pois possibilita emoções positivas e felicidade no trabalho (Kortsch et al., 2022). Ao reconhecer e apoiar responsabilidades e interesses pessoais dos funcionários fora do ambiente laboral, as organizações demonstram preocupação com o bem-estar global dos membros, contribuindo para relacionamentos mais positivos entre gestores e os demais funcionários. Além disso, fatores como afastamento do convívio com familiares e amigos podem causar custos psicológicos e sociais (Fortes et al., 2020; Gragnano et al., 2020; Walton, 1973). O equilíbrio entre as necessidades dos funcionários e as demandas da organização está intimamente ligado aos relacionamentos dentro e fora do ambiente de trabalho (Thilagavathy & Geetha, 2023).

**Relevância social da vida no trabalho.** Criar um ambiente onde os funcionários sintam que o trabalho tem um propósito e contribui para um objetivo maior (Papachristopoulos et al., 2023) fortalece os relacionamentos. Colegas que compartilham uma visão comum e se sentem conectados por meio de objetivos compartilhados apresentam senso de comunidade e colaboração dentro da organização. Pessoas também são movidas por responsabilidade social, identificando-se com a necessidade dos outros e gerando consequências como identificação organizacional, engajamento, desempenho e compartilhamento de conhecimento (Fernandes et al., 2022; Oliveira & Estivalete, 2019). As pessoas procuram identificar-se com grupos que contribuem positivamente para a própria autoestima (Svendson & Jønsson, 2022) e para a identificação de um trabalho significativo (Martela et al., 2021).

## Implicações Teóricas e Agenda de Pesquisa

A presente pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de explorar, em nível conceitual, possíveis aproximações entre a TAD e o modelo de QVT proposto por Walton. A partir da revisão e da análise interpretativa da literatura, este estudo assume o caráter de ensaio teórico, ao propor um modelo integrador de análise que relaciona as necessidades psicológicas básicas da TAD com

dimensões do contexto organizacional descritas no modelo de QVT. A integração conceitual proposta neste estudo apresenta um modelo teórico no qual as dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho atuam como condições organizacionais capazes de favorecer a satisfação das necessidades psicológicas básicas descritas pela Teoria da Autodeterminação. Nesse contexto, a articulação entre essas dimensões organizacionais e as necessidades psicológicas básicas pode contribuir para processos de integração e florescimento psicológico no trabalho, viabilizando condições estruturais do ambiente organizacional com o desenvolvimento da motivação intrínseca e do bem-estar dos indivíduos.

A principal contribuição teórico-conceitual deste estudo consiste, portanto, em aproximar dois referenciais amplamente discutidos na literatura, mas ainda pouco unidos entre si, oferecendo uma perspectiva integradora para a compreensão das relações entre condições de trabalho, motivação e qualidade de vida no ambiente organizacional. A partir dessa integração, abre-se uma agenda de pesquisa que pode ser explorada em diferentes perspectivas metodológicas. Estudos empíricos quantitativos podem investigar relações entre dimensões da QVT e a satisfação das necessidades psicológicas básicas propostas pela TAD, testando modelos explicativos que relacionem condições de trabalho, motivação e indicadores de bem-estar ou desempenho organizacional. Por sua vez, pesquisas qualitativas podem aprofundar a compreensão das experiências subjetivas dos trabalhadores, analisando como diferentes características do contexto organizacional influenciam a percepção de autonomia, competência e relacionamento no trabalho. Adicionalmente, estudos comparativos entre diferentes setores, contextos institucionais ou culturas organizacionais podem contribuir para compreender de que forma essas relações se manifestam em distintos ambientes de trabalho.

Do ponto de vista pragmático, a aproximação teórica proposta neste estudo oferece subsídios para a formulação de práticas organizacionais voltadas à promoção da qualidade de vida no trabalho e ao fortalecimento de formas mais autônomas de motivação. Ao considerar simultaneamente as condições de trabalho e as necessidades psicológicas básicas dos indivíduos, organizações e gestores podem desenvolver estratégias mais integradas para promover ambientes de trabalho que favoreçam o engajamento, o bem-estar e o desempenho.

Por fim, destaca-se que este estudo apresenta limitações inerentes ao próprio caráter teórico e à utilização de revisão de literatura como principal estratégia de análise. Dessa forma, as proposições aqui apresentadas devem ser compreendidas como um ponto de partida para investigações futuras, que poderão testar empiricamente as relações sugeridas e aprofundar a compreensão das interações entre QVT e motivação sob a perspectiva da TAD.

## ■ CONCLUSÃO

A articulação entre a TAD e o modelo de QVT proposto por Walton permite ampliar a compreensão sobre os fatores organizacionais que influenciam a motivação e o bem-estar no trabalho. Ao integrar esses dois referenciais

teóricos, este estudo buscou demonstrar que as dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho podem ser compreendidas como condições contextuais capazes de favorecer a satisfação das necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento, conforme proposto pela Teoria da Autodeterminação. Nesse sentido, o ensaio teórico desenvolvido contribui para a literatura ao propor uma leitura integradora entre dois campos amplamente discutidos na área de gestão de pessoas e comportamento organizacional. A partir dessa aproximação conceitual, argumenta-se que práticas organizacionais relacionadas ao modelo de Walton podem atuar como mecanismos que favorecem a internalização da motivação e o fortalecimento do engajamento no trabalho. O modelo teórico integrador apresentado neste estudo auxilia na sistematização dessas relações, indicando que as dimensões da QVT atuam como elementos estruturais do ambiente organizacional que favorecem a satisfação das necessidades psicológicas básicas e, conseqüentemente, promovem formas mais autodeterminadas de motivação.

Como agenda de pesquisa, sugere-se que estudos futuros busquem testar empiricamente as relações propostas neste ensaio teórico, investigando de que maneira diferentes dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho influenciam a satisfação das necessidades psicológicas básicas em distintos contextos organizacionais. Além disso, pesquisas podem explorar diferentes abordagens metodológicas, incluindo estudos quantitativos, qualitativos e mistos, a fim de aprofundar a compreensão sobre os mecanismos que conectam práticas organizacionais, motivação e bem-estar no trabalho.

Do ponto de vista prático, a integração entre esses referenciais teóricos reforça a importância de que organizações desenvolvam estratégias de gestão que considerem não apenas aspectos estruturais das condições de trabalho, mas também os processos motivacionais que sustentam o engajamento e o bem-estar dos trabalhadores. Nesse sentido, políticas e práticas organizacionais voltadas à Qualidade de Vida no Trabalho podem atuar como mecanismos contextuais capazes de favorecer a satisfação das necessidades psicológicas básicas propostas pela Teoria da Autodeterminação. Dessa forma, a articulação entre QVT e TAD contribui para o desenvolvimento de ambientes organizacionais mais saudáveis, motivadores e sustentáveis, nos quais condições institucionais e processos psicológicos operam de forma complementar.



## REFERÊNCIAS

- Abdullah, N. A. C., Zakaria, N., & Zahoor, N. (2021). Developments in Quality of Work-Life research and directions for future research. *SAGE Open*, 11(4), 1–18. <https://doi.org/10.1177/21582440211059177>
- Abebe, A., & Assemie, A. (2023). Quality of work life and organizational commitment of the academic staff in Ethiopian universities Work-life balance work environment opportunity for growth organizational commitment structural equation model. *Heliyon*, 9, 15139. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15139>
- Adamska, H. (2019). Assessment of the company's motivation system in the employees' perception – case study. *Scientific Journal of the Military University of Land Forces*, 191(1), 97–106. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0013.2401>
- Alsuwailem, M. (2023). Sustaining work–home enrichment experience in the academic sector: The role of intrinsic versus extrinsic motivations. *Sustainability*, 15(7), 6145–6159. <https://doi.org/10.3390/su15076145>
- Aminudin Hadi, M., Wibowo, A., Edy Wibowo, A., Jalil, M., & Waskito Adi, T. (2022). The influence of work discipline, Quality of work life (QWL) and work environment on work motivation and its impact on the performance of MSME employees in Pasuruan Regency. *Enrichment: Journal of Management*, 12(4), 2792–2803.
- Aparecida, C., & Ferreira, A. (2016). Percepção da motivação e satisfação no trabalho pelos trabalhadores de uma instituição psiquiátrica no Brasil. *Revista Capital Científico-Eletrônica*, 14(2).
- Bogossian, T. (2022). Quality of Life at Work in the period of the Covid-19 pandemic. *Journal of Medical & Clinical Nursing*, 3(1), 1–5. [https://doi.org/10.47363/JMCN/2022\(3\)139](https://doi.org/10.47363/JMCN/2022(3)139)
- Cabanas, S., Proença, T., & Carozzo-Todaro, M. (2020). Pay for Individual Performance: Aiding or harming sustainable intrinsic motivation? *Sustainability*, 12(16), 6322. <https://doi.org/10.3390/su12166322>
- Carvalho, J. N. F. de, & Silva, A. de S. (2019). Motivação no Setor Público como ferramenta estratégica de gestão: Desafios e reflexões. *Revista Gestão & Políticas Públicas*, 9(2), 306–321. <https://doi.org/10.11606/rgpp.v9i2.157837>
- Chang, P.-C., Rui, H., & Wu, T. (2021). Job autonomy and career commitment: A moderated mediation model of job crafting and sense of calling. *SAGE Open*, 11(1), 1–11. <https://doi.org/10.1177/21582440211004167>

- Chen, C., Zhang, J., & Gilal, F. G. (2019). Composition of motivation profiles at work using latent analysis: Theory and evidence. *Psychology Research and Behavior Management, Volume 12*, 811–824. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S210830>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. *Springer US*. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of goal pursuits: Human needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268.
- Duarte, R. (2022). Fatores motivacionais dos voluntários do projeto de 6 de Março: Uma análise sob a ótica da Teoria da Autodeterminação [Monografia]. Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE.
- Ellardus Van Zyl, L., del Mar Molero, M., Van Der Meij, L., Mao, J.-Y., J-y, M., Xiao, J., Quan, J., & Qing, T. (2020). Relationally charged: How and when workplace friendship facilitates employee interpersonal citizenship. *Frontiers in Psychology, 11*(190), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00190>
- Endayani, F., Musadieg, M. A., & Afrianty, T. W. (2018). The effect of Quality of Work-Life and motivation on employee engagement with job satisfaction as an intervening variable. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences, 74*(2), 108–114. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2018-02.12>
- Fatai, A. G. (2018). Between needs and motivation policies in explaining employees' behaviours and productivity in Osun State Civil Service, Nigeria. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies, 5*(2), 171–184. <https://doi.org/10.23918/ijsses.v5i2p171>
- Fernandes, A., Santinha, G., & Forte, T. (2022). Public Service Motivation and determining factors to attract and retain health professionals in the Public Sector: A systematic review. *Behavioral Sciences, 12*(95), 1–27. <https://doi.org/10.3390/bs12040095>
- Fernandez-Aviles, D., De Antonio, A., & Villalba-Mora, E. (2020). A systematic mapping study on the use of motivational theories in the design of motivational software. *IEEE Access, 8*, 176840–176863. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.3018258>
- Forner, V. W., Jones, M., Berry, Y., & Eidenfalk, J. (2020a). Motivating workers: How leaders apply self-determination theory in organizations. *Organization Management Journal, 18*(2), 76–94. <https://doi.org/10.1108/OMJ-03-2020-0891>
- Forner, V. W., Jones, M., Berry, Y., & Eidenfalk, J. (2020b). Motivating workers: How leaders apply Self-Determination Theory in organizations. *Organization Management Journal, 18*(2), 76–94. <https://doi.org/10.1108/OMJ-03-2020-0891>
- Fortes, C. dos R., Wegner, R. da S., Rossato, V. P., Malheiros, M. B., Tontini, J., Silva, T. S. da, & Cardoso, M. N. (2020). Uma análise da qualidade de vida no trabalho de colaboradores de uma cooperativa de crédito. *Research, Society and Development, 9*(7), e665974733. <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i7.4733>

- Freitas, A., & de Souza, R. (2009). Um modelo para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho em universidades públicas. *Sistemas & Gestão*, 4(2), 136–154. <https://doi.org/10.7177/sg.2009.v4.n2.a4>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- George, E., & K.A., Z. (2018). An overview of employee empowerment. *Psychological Empowerment and Job Satisfaction in the Banking Sector* (p. 21–46). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-94259-9\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-94259-9_2)
- Gonçalves, B. (2023). Motivação organizacional: Análise da gestão do sistema de recompensas e satisfação no trabalho [Monografia]. Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralphi Biaís.
- Good, V., Hughes, D. E., & Wang, H. (2022). More than money: Establishing the importance of a sense of purpose for salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(2), 272–295. <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00795-x>
- Gragnano, A., Simbula, S., & Miglioretti, M. (2020). Work–Life Balance: Weighing the Importance of Work–Family and Work–Health Balance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 907. <https://doi.org/10.3390/ijerph17030907>
- Hainš, V. V., & Bockaj, J. (2018). Employee perception of financial and non-financial reward as elements of job performance evaluation. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 4(2). <https://doi.org/10.20469/ijbas.4.10002-2>
- Jayakumar, Dr. A., & Kalaiselvi, K. (2012). Quality of Work Life - An overview. *IRJC International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research*, 1(10), 140–151. [www.indianresearchjournals.com](http://www.indianresearchjournals.com)
- Jungert, T., Schattke, K., Félix, J., Proulx, A., Taylor, G., & Koestner, J. Richard. (2021). Whose autonomy support is more effective? Managers' or Co-Workers'? An experimental comparison of source and occupational context on intrinsic motivation. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 38, 209–223. <https://doi.org/10.1002/cjas.1598>
- Jungert, T., Van den Broeck, A., Schreurs, B., & Osterman, U. (2018). How colleagues can support each other's needs and motivation: An intervention on employee work motivation. *Applied Psychology*, 67(1), 3–29. <https://doi.org/10.1111/apps.12110>

- Kaabomeir, N., Mazhari, K., Arshadi, N., & Karami, M. (2023). How supervisors can support employees' needs and motivation? An experimental study based on SDT. *Current Psychology*, 42(20), 17206–17218. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-02922-5>
- Kalogiannidis, S. (2021). Impact of employee motivation on organizational performance. A scoping review paper for Public Sector. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 8(3), 984–996. <https://doi.org/https://orcid.org/0000-0002-2337-5775>
- Kortsch, T., Rehwaldt, R., Schwake, M. E., & Licari, C. (2022). Does remote work make people happy? Effects of flexibilization of work location and working hours on happiness at work and affective commitment in the German Banking Sector. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15), 9117. <https://doi.org/10.3390/ijerph19159117>
- Kotera, Y., Aledeh, M., Rushforth, A., Otoo, N., Colman, R., & Taylor, E. (2022). A shorter form of the work extrinsic and intrinsic motivation scale: Construction and Factorial Validation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(21), 13864. <https://doi.org/10.3390/ijerph192113864>
- Kovačević, M., Blagojević, S., & Kuzmanović, B. (2020). Sustainability of the motivation policy model for employees in state administration. *Sustainability*, 12(19), 7974–8003. <https://doi.org/10.3390/su12197974>
- Koziol, L., & Koziol, M. (2020). The concept of the trichotomy of motivating factors in the workplace. *Central European Journal of Operations Research*, 28(2), 707–715. <https://doi.org/10.1007/s10100-019-00658-5>
- Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2020). Individual variable pay for performance, controlling effects, and intrinsic motivation. *Motivation and Emotion*, 44(4), 525–533. <https://doi.org/10.1007/s11031-020-09828-4>
- Lartey, F. M. (2021). Impact of career planning, employee autonomy, and manager recognition on employee engagement. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 09(02), 135–158. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2021.92010>
- Liao, H., Su, R., Ptashnik, T., & Nielsen, J. (2022). Feeling good, doing good, and getting ahead: A meta-analytic investigation of the outcomes of prosocial motivation at work. *Psychological Bulletin*, 148(3–4), 158–198. <https://doi.org/10.1037/bul0000362>
- Lin, C. (Veronica), Shipton, H., Teng, W., Kitt, A., Do, H., & Chadwick, C. (2022). Sparking creativity using extrinsic rewards: A self-determination theory perspective. *Human Resource Management*, 61(6), 723–735. <https://doi.org/10.1002/hrm.22128>

- Liu, Y., He, Y., & Cao, R. (2023). Does Person–Organization value fit affect job performance of post-90s employees in China? A moderated mediation model based on Self-Determination Theory. *Sustainability*, 15(3), 1931. <https://doi.org/10.3390/su15031931>
- Lorincová, S., Štarchoň, P., Weberová, D., Hitka, M., & Lipoldová, M. (2019). Employee motivation as a tool to achieve sustainability of business processes. *Sustainability*, 11(13), 3509–3524. <https://doi.org/10.3390/su11133509>
- Mamaghaniyeh, M., Sadeghi, M., & Amani, S. (2019). The quality of working life among employees. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 4(3), 213–222. <https://doi.org/10.22034/IJHCUM.2019.03.06>
- Martela, F., Gómez, M., Unanue, W., Araya, S., Bravo, D., & Espejo, A. (2021). What makes work meaningful? Longitudinal evidence for the importance of autonomy and beneficence for meaningful work. *Journal of Vocational Behavior*, 131, 103631. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2021.103631>
- Mesquita, R. F. de, Ávila, A. P. H. L., Matos, F. R. N., & Mesquita Júnior, P. J. de. (2018). As dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho em empresas privadas. *Exacta*, 16(1). <https://doi.org/10.5585/exactaep.v16n1.6927>
- Molines, M., Mifsud, M., El Akremi, A., & Perrier, A. (2022). Motivated to serve: A regulatory perspective on public service motivation and organizational citizenship behavior. *Public Administration Review*, 82(1), 102–116. <https://doi.org/10.1111/puar.13445>
- Nguyen, N.-T., & Pham, L.-H.-T. (2020). How to motivate employees? Special case of millennial generation in Vietnam. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 55(2). <https://doi.org/10.35741/issn.0258-2724.55.2.40>
- Nikolova, I., Caniels, M. C., & Sverke, M. (2023). Qualitative job insecurity and extra-role behaviours: The moderating role of work motivation and perceived investment in employee development. *Economic and Industrial Democracy*, 44(2), 547–572. <https://doi.org/10.1177/0143831X221081167>
- Oliveira, J. M. de, & Estivaleta, V. de F. B. (2019). Consequentes de motivação do Serviço Público: Proposição de um framework de análise em organizações públicas brasileiras. *Administração Pública e Gestão Social*, 1–17. <https://doi.org/10.21118/apgs.v4i11.6300>
- Omofowa, S., Akhidue-Ogogo, R. O., Nwachukwu, C., & Lam, T. (2021). Best practices for employees' workplace health and safety mediating role of organizational culture. *Proceedings of the First International Conference on Computing, Communication and Control System*, I3CAC 2021, 7-8 June 2021, Bharath University, Chennai, India. <https://doi.org/10.4108/eai.7-6-2021.2308606>

- Papachristopoulos, K., Gradito Dubord, M.-A., Jauvin, F., Forest, J., & Coulombe, P. (2023). Positive impact, creativity, and innovative behavior at work: The mediating role of basic needs satisfaction. *Behavioral Sciences*, 13(12), 984. <https://doi.org/10.3390/bs13120984>
- Papadopoulou, M. I., & Dimitriadis, E. D. (2019). Factors affecting motivation in the Public Sector under the context of Self-Determination Theory and Public Service Motivation: The case of the Hellenic Agricultural Insurance Organization (H.A.I.O.). *International Journal of Economics and Business Administration*, VII (4). [www.icabe.gr](http://www.icabe.gr)
- Pereira, A., Da Silva, L., & Durão, M. (2024). Motivação e satisfação no trabalho: Teorias, impactos e implicações para a gestão organizacional. *Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), e515368. <https://doi.org/10.47820/recima21.v5i1.5368>
- Pereira, M. N., & Trevelin, A. T. C. (2020). Qualidade de vida no trabalho: A importância das pessoas nas organizações. *Revista Interface Tecnológica*, 17(1), 219–231. <https://doi.org/10.31510/infa.v17i1.716>
- Peters, D., Calvo, R. A., & Ryan, R. M. (2018). Designing for motivation, engagement and wellbeing in digital experience. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00797>
- Pincus, J. D. (2023). Employee engagement as human motivation: Implications for theory, methods, and practice. *Integrative Psychological and Behavioral Science*, 57(4), 1223–1255. <https://doi.org/10.1007/s12124-022-09737-w>
- Pinho, M. G. de, Baidya, T. K. N., Dalbem, M. C., & Salvino, E. H. de S. (2018). A política de recompensa e promoção influencia a motivação do trabalhador? *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 17(3), 395–409. <https://doi.org/10.21529/RECADM.2018016>
- Piotrowski, A., Rawat, S., & Boe, O. (2021). Effects of Organizational Support and Organizational Justice on Police Officers' Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.642155>
- Prysmakova, P., & Vandenabeele, W. (2020). Enjoying police duties: Public Service Motivation and job satisfaction. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 35(3), 304–317. <https://doi.org/10.1007/s11896-019-09324-7>
- Rahaman, Md. A., Ali, Md. J., Wafikk, H. M. A., Mamoon, Z. R., & Islam, Md. M. (2020). What factors do motivate employees at the workplace? Evidence from service organizations. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 515–521. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no12.515>
- Ramírez Molina, R. I., Sukier, H. B., Monsalve Castro, L. C., & Lay Raby, N. D. (2022). People Management model from a sustainable approach: Theories and reflections. *Procedia Computer Science*, 198, 596–601. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.292>

- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Roussillon Soyer, C., Balkin, D. B., & Fall, A. (2022). Unpacking the effect of autonomous motivation on workplace performance: Engagement and distributive justice matter! *European Management Review*, 19(1), 138–153. <https://doi.org/10.1111/emre.12476>
- Sabonete, S. A., Lopes, H. S. C., Rosado, D. P., & Reis, J. C. G. dos. (2021b). Quality of Work Life according to Walton's model: Case study of the Higher Institute of Defense Studies of Mozambique. *Social Sciences*, 10(7), 244–258. <https://doi.org/10.3390/socsci10070244>
- Santos, W. F. dos, Silva, L. C., Oliveira, M. De, Sodr , L. F., Pel zuo, J. M., Silva, A. F. da, Silva, Z. D. da, Sodr , G. F., Ferreira Junior, O. J., & Borges, T. A. da S. L. (2020). Evaluation of Quality of Life at Work in a Third-Party Company. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science*, 7(9), 510–518. <https://doi.org/10.22161/ijaers.79.59>
- Sholihah, H. (2017). Motivating english teachers based on the Basic Needs Theory and an Expectancy Theory. *EduLite: Journal of English Education, Literature and Culture*, 2(2), 405. <https://doi.org/10.30659/e.2.2.405-414>
- Silva, G. P. da, & Rossini, C. de O. (2021). A utiliza o das teorias motivacionais por pesquisadores organizacionais no Brasil: Estudo de 2010 a 2020. *Entrepreneurship*, 5(2), 36–55. <https://doi.org/10.6008/cbpc2595-4318.2021.002.0004>
- Silva Neto, E. M. da, Pedroso, B., & Freitas Júnior, M. A. de. (2023). A influência da teoria de Walton em pesquisas sobre qualidade de vida no trabalho: uma análise nas bases de dados Scopus e Web of Science (2016-2020). *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(12), 21861–21885. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i12.1359>
- Siqueira, J. G., Tannhauser, C. L., Biegelmeier, U. H., Camargo, M. E., Rech, M., Pozzo, D. N., & Craco, T. (2021). Qualidade de vida no trabalho sob a luz do modelo de Walton. *Revista Destaques Acad micos*, 13(1). <https://doi.org/10.22410/issn.2176-3070.v13i1a2021.2830>
- Slemp, G. R., Lee, M. A., & Mossman, L. H. (2021). Interventions to support autonomy, competence, and relatedness needs in organizations: A systematic review with recommendations for research and practice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 427–457. <https://doi.org/10.1111/joop.12338>
- Sousa Santos, L. de, Valdivino Rocha Lima, F., & Carvalho da Silva, F. (2021). Qualidade de Vida no Trabalho em uma loja de departamentos: Uma análise baseada no modelo de Walton. *Revista FSA*, 18(8), 67–86. <https://doi.org/10.12819/2021.18.8>

- St-Onge, S., & Beauchamp Legault, M.-È. (2022). What can motivate me to keep working? Analysis of older finance professionals' discourse using Self-Determination Theory. *Sustainability*, 14(1), 484–500. <https://doi.org/10.3390/su14010484>
- Susanto, P. C., Syailendra, S., & Suryawan, R. F. (2023). Determination of motivation and performance: analysis of job satisfaction, employee engagement and leadership. *International Journal of Business and Applied Economics*, 2(2), 59–68. <https://doi.org/10.55927/ijbae.v2i2.2135>
- Svendsen, M., & Jønsson, T. F. (2022). Organizational democracy and meaningful work: The mediating role of employees corporate social responsibility perceptions. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2022.946656/FULL>
- Thilagavathy, S., & Geetha, S. (2023). Work-life balance-a systematic review. *Journal of Management*, 20(2), 258–276. <https://doi.org/10.1108/XJM-10-2020-0186>
- Timossi, L., Pedroso, B., Pilatti, L. A., & De Francisco, A. C. (2009). Adaptação do modelo de Walton para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho. *Revista da Educação Física/UEM*, 20(3). <https://doi.org/10.4025/reveducfis.v20i3.5780>
- Toscano-del Cairo, C. A., Vesga-Rodríguez, J. J., & Avendaño-Prieto, B. L. (2020). Calidad de vida en el trabajo y su relación con el engagement. *Acta Colombiana de Psicología*, 23(1), 128–137. <https://doi.org/10.14718/ACP.2020.23.1.7>
- Uka, A., & Prendi, A. (2021). Motivation as an indicator of performance and productivity from the perspective of employees. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 16(3), 268–285. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2021-0016>
- Villalobos-Zúñiga, G., & Cherubini, M. (2020). Apps that motivate: A taxonomy of app features based on Self-Determination Theory. *International Journal of Human-Computer Studies*, 140, 102449. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2020.102449>
- Vo, T. T. D., Tuliao, K. V., & Chen, C.-W. (2022). Work motivation: The roles of individual needs and social conditions. *Behavioral Sciences*, 12(2), 49. <https://doi.org/10.3390/bs12020049>
- Walton, R. E. (1973). Quality of Working Life: What is it? *Sloan Management Review*, 15(1), 11–21.
- Wardani, L. M. I., & Anwar, M. S. (2019). The role of quality of work life as mediator: Psychological capital and work engagement. *Humanities and Social Sciences Reviews*, 7(6), 447–463. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7670>
- Xu, C. (2022). Work motivation in the public service: A scale development based on the Self-Determination Theory. *SAGE Open*, 12(2), 215824402210912. <https://doi.org/10.1177/21582440221091263>
- Zheng, Y., Janiszewski, C., & Schreier, M. (2022). Exploring the Origins of intrinsic motivation. *Motivation and Emotion*. <https://doi.org/10.1007/s11031-022-09969-8>

Zonatto, V. C. da S., Silva, A. Da, & Gonçalves, M. (2018). Influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional. *Revista de Administração IMED*, 8(1), 169. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i1.2180>



## NOTAS

### Licença de Uso

Os autores cedem à **Revista de Ciências da Administração** os direitos exclusivos de primeira publicação, com o trabalho simultaneamente licenciado sob a **Licença Creative Commons Attribution (CC BY) 4.0 International**. Esta licença permite que terceiros remixem, adaptem e criem a partir do trabalho publicado, atribuindo o devido crédito de autoria e publicação inicial neste periódico. Os autores têm autorização para assumir contratos adicionais separadamente, para distribuição não exclusiva da versão do trabalho publicada neste periódico (ex.: publicar em repositório institucional, em site pessoal, publicar uma tradução, ou como capítulo de livro), com reconhecimento de autoria e publicação inicial neste periódico.

### Editora

Universidade Federal de Santa Catarina. Departamento de Ciências da Administração. Publicação no **Portal de Periódicos UFSC**. As ideias expressadas neste artigo são de responsabilidade de seus autores, não representando, necessariamente, a opinião dos editores ou da universidade.

### Editores

- Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda
- Leandro Dorneles dos Santos

### Histórico

Recebido em:	10-08-2024
Aprovado em:	31-03-2026
Publicado em:	10-04-2026