

A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS PROFISSIONAIS DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DO CAMPO DAS VERTENTES/MG

MARINARA FLÁVIA DA SILVA COSTA

INSTITUTO FEDERAL DO SUDESTE DE MINAS GERAIS - CAMPUS SÃO JOÃO DEL-REI

LEANDRO EDUARDO VIEIRA BARROS

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUDESTE DE MINAS GERAIS (IFSEMG)

SÂMARA SATHLER CORRÊA DE LIMA

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUDESTE DE MINAS GERAIS

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecemos ao IF Sudeste Campus São João del-Rei/MG pelo apoio concedido.

A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS PROFISSIONAIS DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DO CAMPO DAS VERTENTES/MG

1. INTRODUÇÃO

A qualidade de vida no trabalho (QVT) é crucial para a produtividade: um ambiente positivo e saudável, onde os colaboradores se sentem valorizados, é fundamental para alcançar metas e garantir o bom desempenho da equipe (Souza; Rocha; Rocha, 2024). Esse conceito abrange um conjunto de fatores que envolvem desde as condições físicas do ambiente laboral até aspectos psicossociais, como a satisfação com o trabalho, o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, e a motivação.

Segundo Becker *et al.* (2001, p. 16) “as realidades da nova economia estão pressionando os Recursos Humanos (RH) a ampliar seu foco, da sua função administrativa tradicional, para uma função estratégica abrangente”. A forma como os profissionais de RH enfrenta estes desafios estratégicos, pode interferir diretamente na sua QVT, sendo importante compreender, se há algum impacto dessas alterações sobre eles.

Ao longo do tempo, diversos modelos teóricos sobre a QVT, têm sido desenvolvidos, para compreender e abordar os diferentes aspectos que influenciam a qualidade de vida no ambiente laboral, cada um com suas próprias perspectivas e ênfases.

Entre os modelos de QVT mais proeminentes está o Modelo de Walton (1973), que identifica oito dimensões fundamentais, tais como compensação justa; condições de trabalho seguras e saudáveis; segurança no emprego; oportunidades de crescimento; entre outras, proporcionando uma estrutura abrangente para avaliar a qualidade de vida no trabalho. Além disso, existem outros modelos, tais como o de Hackman e Oldham (1974,1975), o modelo de Westley (1979), Werther e Davis (1996), Lawler (1983) e Limongi-França (2004).

Este trabalho tem como objetivo analisar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos profissionais da área de Recursos Humanos (RH) que atuam na região do Campo das Vertentes, em Minas Gerais, a partir da percepção desses trabalhadores, destacando fatores que impactam positiva ou negativamente em seu bem-estar, satisfação e desempenho no ambiente organizacional. Para isso, adotou-se o modelo teórico de Walton, cuja estrutura ampla e abrangente proporciona uma compreensão mais holística das condições de trabalho, contribuindo para identificar possibilidades de melhoria na qualidade de vida desses profissionais.

A escolha do tema se justifica tanto pela importância atual desse assunto no contexto organizacional quanto do interesse pessoal da pesquisadora, que atua diretamente na área de RH na região. A experiência prática na profissão tem evidenciado a importância de um ambiente de trabalho saudável e equilibrado, especialmente para os próprios profissionais de RH, que muitas vezes enfrentam vários desafios laborais.

Ao investigar esse tema, o pesquisador se coloca na posição de compreender, de forma mais profunda, as demandas e desafios que impactam diretamente sua própria prática profissional. Isso permite um olhar mais crítico e reflexivo sobre sua realidade, proporcionando *insights* que podem melhorar sua atuação e bem-estar dentro da organização.

De acordo com Melo e Balle (2024), a QVT está relacionada não apenas à estrutura física do ambiente, mas também às condições gerais de bem-estar no local de trabalho. Com o aumento da preocupação com o bem-estar dos colaboradores e seu impacto direto na produtividade e retenção de talentos, compreender os fatores que influenciam a QVT dos profissionais de RH que tanto se preocupam em tornar o ambiente de trabalho saudável e produtivo, torna-se crucial. “Valorizar os profissionais de Recursos Humanos é fundamental, pois são eles os responsáveis por construir ambientes de trabalho saudáveis, desenvolver

políticas de bem-estar e cultura organizacional que impactam diretamente na sustentabilidade e no sucesso das empresas” (Fonseca, 2024, p. 1).

Apesar da importância dos profissionais de RH, há uma lacuna significativa na literatura acadêmica em relação à QVT desses profissionais, especialmente em contextos específicos, como o Campo das Vertentes. Portanto, esta pesquisa buscou preencher essa lacuna e contribuir para o avanço do conhecimento nessa área.

O Campo das Vertentes é uma região de importância econômica e social, com uma variedade de empresas e organizações que empregam profissionais de RH. Compreender as condições de trabalho e qualidade de vida desses profissionais nessa região pode promover práticas de gestão de pessoas mais adequadas à realidade local.

Este estudo adotou uma abordagem qualitativa e descritiva, com o objetivo de compreender de forma aprofundada a QVT dos profissionais de RH na região do Campo das Vertentes/MG. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com nove profissionais da área, selecionados por conveniência a partir da rede de contatos da pesquisadora. Os critérios de inclusão exigiam que os participantes fossem maiores de 18 anos, atuassem na área de RH na região e tivessem, no mínimo, um ano de experiência.

A coleta de dados ocorreu de forma *online*, via *Google Meet*, após aceite no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) enviado por e-mail. As entrevistas foram gravadas com autorização e analisadas segundo a técnica de análise de conteúdo de Bardin (1977). A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa do IF Sudeste MG (nº 78410724.7.0000.5588), assegurando o cumprimento dos princípios éticos. Assim, essa pesquisa permitiu uma análise mais profunda das condições de trabalho, dos desafios e das oportunidades enfrentadas por esses profissionais em ambientes não metropolitanos.

Os resultados desta pesquisa podem ter implicações práticas significativas para as organizações e profissionais de RH na região das Vertentes, fornecendo informações úteis para o desenvolvimento de políticas, programas e práticas que promovam um ambiente de trabalho mais saudável, equilibrado e produtivo. Portanto, investir no bem-estar dos profissionais de RH não só beneficia esses indivíduos, mas também contribui para o sucesso e a sustentabilidade das organizações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Qualidade de vida no trabalho (QVT)

“A qualidade de vida no trabalho (QVT) configura-se como um elemento essencial para garantir o bem-estar dos colaboradores, influenciando diretamente na valorização das condições de trabalho, nos relacionamentos interpessoais e na sustentabilidade organizacional” (Oliveira; Figueiredo, 2023, p. 133).

O tema QVT começou a ser discutido após a segunda guerra mundial nos anos 50, momento histórico em que se percebeu a necessidade de se enfatizar a sua importância para os indivíduos. Porém, só foi empregado pela primeira vez, em 1964, pelo então presidente dos Estados Unidos da América, Lyndon Johnson, quando ele usou o termo em seu discurso “para se viver bem não basta estar economicamente estável” (Sauer; Spiendler, 2014, p. 99).

Em 1974, a Organização Mundial da Saúde definiu o conceito de Qualidade de Vida (QV) como: “a percepção do indivíduo de sua posição na vida, no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações” (Whoqol, 1995, apud Sauer; Rodriguez, 2010, p. 99). O interesse por esta temática ganhou destaque nos anos 70, quando foi inserida no âmbito laboral, marcado pela

crescente preocupação de cientistas, líderes sindicais, empresários e governantes da sociedade norte-americana em relação aos efeitos do emprego na saúde e no bem-estar dos trabalhadores. Foi também na década de 70 que surgiram os primeiros estudos direcionados à QVT: Walton (1973); Hackman e Oldham (1974; 1975); Westley (1979); (Fernandes; Pessoa, 2013).

No início da década de 80, ressurgiu uma nova fase no desenvolvimento das abordagens sobre a QVT, denominada de segundo ciclo de interesse da QVT (Fernandes; Pessoa, 2013), devido ao aumento da pressão e conseqüente aumento da insatisfação dos trabalhadores (queda de produtividade), havendo a necessidade de se desenvolver projetos de QVT (Sauer; Spiendler, 2014).

Concomitante a isso, a literatura começou a apontar, segundo Fernandes (1996), que o esgotamento físico e psicológico, causado pelo trabalho, mantém uma íntima relação com o adoecimento psíquico ou físico, gerando impactos organizacionais tais como a diminuição do ritmo da produtividade, do comprometimento organizacional e o aumento do índice de afastamentos por motivos de doença. Foi nesse momento que houve um avanço nos estudos sobre QVT: Werther e Davis (1996); Nadler e Lawler (1983) ampliando seu significado para uma participação ativa dos indivíduos em sua construção.

Na década de 90, conforme afirmado por Sauer e Spiendler (2014), as ações de gestão da qualidade de processos e produtos, a evolução da consciência social e do direito à saúde, reforçadas pela necessidade de renovação do estilo de vida, culminaram em ações, estudos, práticas e esforços gerenciais em direção à promoção da QVT. A percepção sobre a importância da QVT ganhou força nas organizações a partir dos estudos de Limongi-França:

A capacidade de administrar o conjunto das ações, incluindo diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho alinhada e construída na cultura organizacional, como prioridade absoluta para o bem-estar das pessoas da organização (Limongi-França, 2012, p. 167).

No Brasil, a pulverização de projetos de QVT nas empresas, aconteceu em decorrência do processo de globalização da economia e ao contínuo avanço da tecnologia, quando as organizações na década de 80 passaram a concorrer no mercado de forma mais intensa (Gomes, 2013). Percebe-se que, de uma forma geral, tanto a área privada quanto o setor público, têm reavaliado as suas estruturas organizacionais, as suas práticas de gestão de pessoas e a forma de organização do trabalho (Siqueira; Mendes, 2014).

Assim sendo, o tema da QVT, assumiu relevância no ambiente de trabalho. Podemos entendê-la, como um conjunto de práticas, ações ou programas, que visa facilitar e satisfazer as necessidades individuais de cada colaborador, ao desenvolver suas atividades na organização, tendo como ideia básica o fato de que as pessoas são mais produtivas quanto mais estiverem satisfeitas e envolvidas com o próprio trabalho.

2.2 O modelo de qualidade de vida no trabalho de Walton

Alguns autores, através de suas fundamentações teóricas ao longo da história, figuram-se como modelos pioneiros em QVT, sendo utilizados em pesquisas acerca do tema. O escritor, cujo seu modelo de QVT foi abordado no presente estudo foi o de Walton (1973).

Limongi-França (2004) menciona que o modelo de QVT de Walton (1973), é o modelo mais disseminado no Brasil, em pesquisas qualitativas e quantitativas. Destaca-se por sua amplitude, abordando desde as necessidades básicas dos trabalhadores até as condições organizacionais, revelando que o nível de satisfação do indivíduo e sua autoestima estão diretamente relacionados à QVT.

O modelo de Walton (1973) propõe oito categorias de avaliação que buscam compreender os critérios de QVT e examina suas interrelações, sendo elas:

1) **Compensação adequada e justa:** refere-se à remuneração que, além de ser equivalente à de outros cargos ou funções semelhantes, deve ser suficiente para atender aos padrões sociais objetivos e subjetivos do trabalhador. A compensação é considerada justa quando há equidade em relação a outros profissionais em contextos semelhantes, e adequada quando a renda supre as necessidades do empregado conforme suas expectativas e o contexto socioeconômico em que está inserido. Segundo Walton (1973), não há nenhum consenso em padrões objetivos ou subjetivos para julgar a compensação adequada, afirmando serem questões parcialmente ideológicas. A avaliação do trabalho especifica relacionamentos entre o pagamento e os fatores tais como a responsabilidade requerida, treinamento do trabalho e a nocividade de condições de funcionamento. Por outro lado, a compensação justa pode estar associada à capacidade de pagar (empresas mais lucrativas deveriam pagar mais) e quando mudanças nas formas de trabalhar ocasionam aumento de produtividade (é justo que os ganhos obtidos sejam divididos com os funcionários envolvidos).

2) **Condições de segurança e de saúde no trabalho:** envolve variáveis como horas razoáveis de trabalho, pagamento de horas extras requeridas, condições físicas do trabalho que minimizem risco de doenças relacionadas ao trabalho (ambiente salubre) e acidentes de trabalho, imposição de limite de idade quando o trabalho é potencialmente destrutivo para o bem-estar das pessoas abaixo ou acima de uma certa idade.

3) **Oportunidade imediata para utilização e desenvolvimento da capacidade humana:** cinco variáveis são necessárias para que haja este desenvolvimento, afetando a participação, a autoestima e mudanças no trabalho: (a) autonomia (quando o trabalho permite a autonomia e autocontrole das atividades); (b) habilidades múltiplas (quando o trabalho permite o empregado usar suas habilidades); (c) informação e perspectiva (está relacionada a obtenção de informações significativas sobre o processo total do trabalho e os resultados de sua própria ação tal que permita o funcionário apreciar a relevância e as consequências destas ações); (d) tarefas completas: (se o trabalho envolve uma tarefa completa ou é apenas uma parte significativa desta); e, (e) planejamento: (se o trabalho envolve o planejamento e implementação do próprio trabalho).

4) **Oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança:** refere-se à percepção de que o trabalho atual contribui para o desenvolvimento profissional e oferece estabilidade ao trabalhador. Essa dimensão abrange: (a) o desenvolvimento, que diz respeito à intensidade com que as atividades laborais e educacionais atuais promovem o aprimoramento de habilidades e conhecimentos; (b) a aplicação futura, relacionada à expectativa de que tais conhecimentos e competências possam ser utilizados em cargos ou funções futuras; (c) as oportunidades de progresso, que se referem à possibilidade de ascensão na carreira, sendo reconhecida tanto no ambiente organizacional quanto por colegas, familiares ou parceiros profissionais; e (d) a segurança, que envolve a estabilidade no emprego ou na renda, garantindo previsibilidade e proteção ao trabalhador frente às incertezas do mercado de trabalho.

5) **Integração social na organização de trabalho:** segundo Walton (1973, p.15), “desde que o trabalho e a carreira são perseguidos tipicamente dentro da estrutura de organizações sociais, a natureza de relacionamentos pessoais transforma-se numa outra dimensão importante da qualidade da vida no trabalho”. Os seguintes atributos são considerados no ambiente de trabalho: (a) ausência de preconceitos (aceitação do trabalhador por suas habilidades, capacidade e potencial independente de raça, sexo, credo, nacionalidade, estilo de vida ou aparência física); (b) igualitarismo (ausência de divisão de classes dentro da organização em termos de *status* traduzido por símbolos e/ou por estrutura hierárquica íngreme); (c) mobilidade (mobilidade ascendente como, por exemplo, empregados com potencial que poderiam se qualificar para níveis mais elevados); (d) grupos preliminares de apoio (grupos caracterizados

pela ajuda recíproca, sustentação socioemocional e afirmação da unicidade de cada indivíduo); (e) senso comunitário (extensão do senso comunitário além dos grupos de trabalho); e, (f) abertura interpessoal (forma com que os membros da organização relatam entre si suas ideias e sentimentos).

6) Constitucionalismo na organização de trabalho: está relacionado aos direitos e deveres que um membro da organização tem quando é afetado por alguma decisão tomada em relação a seus interesses ou sobre seu *status* na organização, e a maneira como ele pode se proteger. Os seguintes aspectos são elementos chaves para fornecer qualidade de vida no trabalho: (a) privacidade (direito de privacidade pessoal, por exemplo, não revelando informações do comportamento do empregado fora do trabalho ou de membros da sua família); (b) liberdade de expressão (direito de discordar abertamente da visão de seus superiores, sem medo de represálias); (c) equidade (direito a tratamento igual em todos os aspectos, incluindo sistema de compensação, premiações e segurança no emprego); e, (d) processo justo (uso da lei em caso de problemas no emprego, privacidade, procedimentos de processos e apelações).

7) Trabalho e espaço total de vida: a experiência individual no trabalho pode trazer efeitos positivos ou negativos na vida pessoal e nas relações familiares. Prolongados períodos de trabalho podem causar sérios danos na vida familiar. O trabalho encontra-se em seu papel de maneira equilibrada quando as atividades e cursos requeridos não excedem ao tempo de lazer e o tempo com a família.

8) Relevância social da vida no trabalho: a autoestima do trabalhador pode ser afetada quando a organização em que trabalha não é socialmente responsável, causando uma depreciação do próprio trabalho ou de sua carreira.

Sobre o modelo de Walton (1973), Pedroso e Pilatti (2009) ressaltam que ele busca associar o máximo de dimensões relacionadas ao trabalho e dimensões que exercem influência na vida do trabalhador de forma indireta. Como exemplo de influência indireta tem-se as seguintes dimensões: constitucionalismo, relevância social e a dimensão trabalho e vida. Nesse contexto, o modelo busca compreender a QVT não considerando apenas as condições de trabalho, mas as interações da vida social.

Por esse modelo, os critérios apresentados são intervenientes na QVT de modo geral, sendo que tais aspectos são determinantes para os níveis de satisfação experimentados pelos clientes internos, repercutindo nos níveis de desempenho.

3. MATERIAL E MÉTODOS

Este estudo utilizou uma abordagem qualitativa, para obter uma compreensão rica e aprofundada, sobre a QVT dos profissionais da área de RH no Campo das Vertentes/MG, ajudando a destacar as forças, desafios e oportunidades de melhoria dentro dessa área profissional, conforme (Denzin e Lincoln, 2005).

Quanto ao método, esta pesquisa é descritiva, pois buscou descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Assim, buscou estudar as características dos profissionais de RH no Campo das Vertentes/MG por meio de entrevistas semiestruturadas, para explorar as experiências, percepções e vivências desses profissionais em relação à QVT, baseado no modelo de Walton, na fase de pesquisa de campo (Gil, 2010).

A amostragem foi composta por profissionais de diferentes níveis hierárquicos e setores da área de RH na região das Vertentes. Os participantes foram selecionados por conveniência, por meio da rede de contatos do pesquisador, a qual foi construída ao longo de sua trajetória acadêmica e profissional. Essa abordagem permitiu acessar indivíduos com experiência prática e perspectivas relevantes sobre a QVT, garantindo diversidade e representatividade à amostra.

Vale ressaltar que o contato com os participantes não teve nenhuma relação com quaisquer instituições empresariais, somente o contato pessoal da rede de conhecimento da pesquisadora.

Foram selecionados 09 participantes, e para participar da pesquisa, eles tiveram que apresentar os seguintes critérios de inclusão: serem maiores de 18 anos de idade e trabalhar na área de RH do Campo das Vertentes/MG; e nos respectivos critérios de exclusão: terem no mínimo, 1 ano de experiência no setor de RH.

O convite para participar da pesquisa foi enviado aos participantes via e-mail, com o *link* que deu acesso ao Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), realizado através da plataforma *Google Forms*, onde o candidato deu seu aceite para a participação da entrevista, conforme TCLE em formato eletrônico anexo.

Após o aceite dos participantes, foi enviado por e-mail o link de acesso ao, conforme a data e horário de preferência de cada um. As entrevistas ocorreram de forma, utilizando a plataforma pela sua praticidade e pela possibilidade de participação remota, sem necessidade de deslocamento. As conversas foram gravadas com autorização dos entrevistados, exclusivamente para fins de análise, sendo os dados acessados apenas pela pesquisadora. As entrevistas foram transcritas e foi realizada análise de conteúdo conforme delineado por Bardin (1977).

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 Caracterização dos participantes

A amostra foi composta por nove profissionais da área de RH, atuantes na região do Campo das Vertentes, em Minas Gerais. Os quadros 1 e 2 abaixo, contém a caracterização dos profissionais de RH, consideradas relevantes para o estudo. Para manter o sigilo e anonimato dos entrevistados, foram utilizados codinomes aleatórios.

Quadro 1 – Caracterização Pessoal

Participante	Idade	Gênero	Escolaridade	Estado civil	Filhos	Tempo de empresa
Arthur	41 anos	Masculino	Pós-graduação	Casado	Sim	17 anos
Bianca	26 anos	Feminino	Superior completo	Casada	Não	3 anos
Carla	29 anos	Feminino	Pós-graduação incompleto	Solteira	Não	2 anos
Débora	33 anos	Feminino	Pós-graduação	Casada	Sim	12 anos
Elisa	53 anos	Feminino	Pós-graduação	Divorciada	Não	5 anos
Felipe	39 anos	Masculino	Pós-graduação	Casado	Não	7 anos
Gustavo	24 anos	Masculino	Superior completo	Solteiro	Não	7 meses
Heloá	28 anos	Feminino	Pós-graduação incompleto	União estável	Não	2 anos
Isabel	24 anos	Feminino	Superior completo	Solteira	Não	1 ano e 3 meses

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Foram entrevistadas 9 pessoas, sendo essas, 6 do sexo feminino e 3 do sexo masculino, com a faixa etária média de 33 anos de idade. Dentre eles, quatro eram casados (somente dois dos casados possuem filhos), três solteiros (sem filhos), um divorciado (sem filhos), e outro em união estável (sem filhos). Em relação à escolaridade, três têm o ensino superior completo, dois tem pós-graduação incompleto e quatro tem pós-graduação completo.

Quadro 2 – Caracterização Profissional

Participante	Cargo atual	Regime de trabalho	Carga horária
Arthur	Analista de remuneração e benefícios	CLT	44 horas semanais
Bianca	Gestora de recursos humanos	CNPJ	44 horas semanais
Carla	Analista líder de departamento pessoal	CLT	44 horas semanais
Débora	Supervisora de remuneração e <i>People Analytics</i>	CLT	44 horas semanais
Elisa	Coordenadora de departamento pessoal	CLT	44 horas semanais
Felipe	Agente administrativo - Empresário (gestor de ReS e consultor de RH)	Estatutário e CNPJ	44 horas semanais + tempo indeterminado com empresa própria
Gustavo	Assistente administrativo de recursos humanos	CLT	44 horas semanais
Heloá	Analista de recursos humanos	CLT	44 horas semanais
Isabel	Analista júnior de departamento pessoal	CLT	44 horas semanais

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A maioria é do sexo feminino, com idade média de 33 anos, e tempo médio de empresa de 5 anos. A maioria tem contrato sob o regime CLT, com carga horária semanal de 44 horas. Destaca-se o elevado nível de escolaridade, com predominância de formação em nível superior completo e pós-graduação, o que reflete um perfil profissional qualificado e alinhado as exigências de área de atuação. Observou-se ainda que apenas dois dos entrevistados possuem filhos.

4.1 Resultados por Dimensões do Modelo de Walton

A análise dos dados foi realizada com base nas oito dimensões propostas por Richard Walton (1973) para a QVT, sendo elas: compensação adequada e justa, condições de segurança e saúde no trabalho, oportunidade de utilização e desenvolvimento das capacidades humanas, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, trabalho e espaço total de vida, e relevância social da vida no trabalho.

Para Walton (1973), a compensação vai além do simples salário, ela deve ser compatível com as responsabilidades, competências e esforço do trabalhador, garantindo um padrão de vida digno e equilibrado. A compensação justa implica que o trabalhador receba uma remuneração que esteja de acordo com seu trabalho, comparada com o mercado e com seus pares dentro da organização, e que permita uma vida digna, cobrindo suas necessidades básicas e proporcionando estabilidade econômica. Em relação a compensação adequada e justa, diversos entrevistados expressaram insatisfação com a relação entre as responsabilidades assumidas e a remuneração recebida, indicando um descompasso entre esforço e recompensa.

Elisa - “[...] Está abaixo do mercado... não é o que seria compatível mesmo, com as responsabilidades que a gente tem.”

Gustavo - “[...] vou falar por mim do RH, eu considero como regular, pela demanda muito alta de trabalho que a gente tem, pela responsabilidade, né? que o setor tem.”

A insatisfação salarial, especialmente quando atrelada a uma carga de trabalho elevada, é prejudicial tanto para os colaboradores quanto para a organização. Ela afeta a motivação, o desempenho e a retenção de talentos, além de contribuir para um clima organizacional negativo.

Locke (1976), na Teoria das Metas, salienta que a satisfação no trabalho está fortemente ligada à percepção de justiça na relação entre esforços e recompensas. Ele afirma que "a ausência de uma compensação justa pode minar a motivação intrínseca e o desempenho". Ou seja, se o colaborador percebe que o salário não condiz com suas responsabilidades, ele pode perder o entusiasmo em se dedicar plenamente às suas atividades.

Em relação a benefícios, os relatos dos participantes demonstram uma boa satisfação com o que recebem, como pode ser observado nos relatos a seguir:

Arthur - "[...] a gente tem alguns benefícios que eu vejo que são aderentes sim e que contribuem sim para gente reter os colaboradores aqui dentro da empresa."

Débora - "[...] hoje os benefícios da empresa eles são bem acima do que é previsto no acordo coletivo, né?... E em prática de mercado, eu vejo que os nossos benefícios estão bem em linha."

Dutra e Hipólito (2012) relatam que os benefícios proporcionados pelas empresas, como assistência médica, iniciativas de bem-estar e suporte psicológico, têm um impacto positivo na qualidade de vida no ambiente de trabalho, ajudando a reter talentos e diminuindo a frequência de faltas. Em resumo, investir em benefícios é uma estratégia que alinha o sucesso da empresa com o bem-estar dos colaboradores, gerando uma relação de ganho mútuo tanto para os colaboradores quanto para a própria organização.

Na dimensão sobre condições de saúde e segurança no trabalho, o modelo também reconhece a importância da saúde mental. Isso implica em um ambiente que não seja apenas livre de riscos físicos, mas que também ofereça suporte psicológico, evitando condições de trabalho excessivamente estressantes ou prejudiciais à saúde mental dos funcionários.

Sobre condições de segurança e saúde no trabalho, de acordo com os relatos, podemos identificar a sobrecarga de trabalho excessiva no ambiente laboral destes profissionais, o que em um caso específico, gerou até uma ansiedade exacerbada, afetando o quadro mental, e de saúde do colaborador.

Débora - "[...] eu acho que hoje, o que me atrapalha é o volume de atividade, né? que a gente tem... Eu vou te ser sincera, né? eu tive uma alergia, é, e eu vi que era uma ansiedade, né, que era preocupação com essas coisas."

Elisa - "[...] o que me preocupa algumas vezes é o desgaste emocional, situações que a gente vê, convive, às vezes consegue sanar de uma maneira que você concorda, às vezes não, porque nós somos funcionários, né? ... estou em tratamento cardiológico, porque justamente a minha ansiedade de resolver as coisas é tão grande, que acabou afetando a minha saúde.

Além disso, essas condições psicológicas comprometem o desempenho, resultando em maior absenteísmo, redução da qualidade do trabalho e aumento da rotatividade. Em síntese, a saúde mental ruim afeta a qualidade do trabalho, a sustentabilidade das operações organizacionais e o bem-estar dos indivíduos. Para evitar esses efeitos negativos, é essencial que as empresas invistam em iniciativas que promovam o bem-estar psicológico e a qualidade de vida no trabalho. Karasek e Theorell (1990), em seu modelo de demanda-controle, sugerem que altos níveis de demanda no trabalho, combinados com baixo controle sobre o próprio trabalho, geram alto estresse, o que afeta a saúde mental. Eles afirmam que o estresse ocupacional elevado pode levar a uma série de problemas de saúde, incluindo ansiedade, depressão e doenças relacionadas ao estresse.

De acordo com Walton (1973), a categoria de oportunidade imediata para utilização e desenvolvimento da capacidade humana, foca em proporcionar aos trabalhadores a oportunidade de utilizar imediatamente suas habilidades, conhecimentos e talentos no trabalho, ao mesmo tempo em que promove o desenvolvimento contínuo dessas capacidades. No caso da oportunidade de utilização e desenvolvimento das capacidades humanas, analisando as respostas dos entrevistados, nota-se que eles possuem espaço para usar suas habilidades, agregando de maneira positiva para organização e para os próprios funcionários, houve reconhecimento de que a área de RH proporciona certo grau de autonomia e criatividade, especialmente em organizações que incentivam a participação em decisões estratégicas.

Débora - “[...] mas principalmente a liderança a gente tem vários treinamentos no decorrer do ano para que a gente consiga desenvolver as habilidades de um líder, né? e consiga transmitir isso para nossa equipe.”

Gustavo - “[...]eu tenho uma certa autonomia sim, dentro da das minhas funções, né? então eu tenho muita liberdade de ir lá, conversar com alguns gestores dos setores que eu sou responsável, é, dar opiniões...”

Hackman e Oldham (1976), em seu modelo das características do trabalho, afirmam que a utilização de habilidades variadas e significativas no trabalho é um dos fatores-chave para aumentar a motivação intrínseca. Eles argumentam que quando os colaboradores podem aplicar suas habilidades no trabalho, isso aumenta a satisfação, o compromisso e o desempenho, pois os trabalhadores sentem que estão contribuindo de maneira significativa.

Em relação a autonomia e responsabilidade, os participantes das pesquisas, relataram que eles possuem uma boa autonomia em seu ambiente laboral. Resultando em valorização profissional, senso de pertencimento e retenção de talentos, conforme o relato abaixo.

Carla - “[...] se fosse uma casa de 0 a 10, eu acho que de autonomia, oito. Eu não vou tomar uma grande decisão, mais, se eu tiver que mudar um processo, se tiver que arrumar um outro jeito assim, eu tenho total autonomia, eu não vejo problema.

Pink (2009), defende que a autonomia é um dos três pilares da motivação intrínseca, ao lado da maestria e do propósito. Os trabalhadores que têm autonomia sobre suas tarefas, tempo e métodos de trabalho tendem a ser mais criativos, produtivos e satisfeitos. O autor sugere que, no ambiente de trabalho moderno, a autonomia é fundamental para promover inovação e engajamento.

De acordo com os relatos dos profissionais de RH do Campo das Vertentes/MG, pode-se observar que alguns colaboradores possuem oportunidades de treinamento e desenvolvimento, outros não. Isso é referente a organização que ele está inserido. A diferença entre o investimento em treinamento e capacitação de grandes e pequenas empresas se resume principalmente aos recursos disponíveis, às necessidades organizacionais, ao foco estratégico e às limitações operacionais. Enquanto grandes organizações veem o treinamento como um investimento estratégico de longo prazo, pequenas empresas tendem a priorizar o cumprimento de suas demandas imediatas, adiando ou limitando esse tipo de investimento até que estejam mais estabelecidas. Tais observações podem ser vistas nos relatos abaixo.

Carla- “[...] A gente tem o auxílio educacional, disponibilizado como benefício, tanto que a Pós que eu faço é paga por isso.”

Débora - “[...] é um dos valores da empresa investir em treinamento.”

Elisa - “[...] a gente busca se aprimorar por conta própria, não existe nenhum investimento nisso não.”

Heloá- “[...] não, nunca tive, é mais voltado para a parte operacional, né? para gestão assim eu teria que procurar por fora, as vezes eu vejo se tem algum curso, alguma coisa do meu interesse, e algumas vezes a empresa ajuda a custear.”

Senge (1990), argumenta que a ausência de treinamento e desenvolvimento contínuos impede que uma organização se torne uma "organização que aprende". Sem o investimento em aprendizado contínuo, a empresa pode enfrentar dificuldades em se adaptar às mudanças e em inovar. Isso pode resultar em uma cultura de complacência e em uma falta de visão e estratégia de longo prazo.

De acordo com o modelo de Walton (1973), a abordagem de oportunidade e crescimento no trabalho faz parte de um conjunto de critérios utilizados para avaliar a qualidade de vida no trabalho. O objetivo é manter um ambiente no qual os trabalhadores se sintam valorizados e motivados a crescer. A falta de oportunidade de crescimento e segurança, planos de carreira bem definidos e de ações concretas de desenvolvimento profissional foi uma das queixas mais recorrentes. Muitos profissionais sentem-se estagnados, mesmo com elevado desempenho e tempo de casa, o que compromete a percepção de futuro dentro da organização.

Débora - “[...] então, a gente não tem desenhado certinho... Eu não tenho desenhado para mim, quando que eu vou passar por uma parte superior.”

A falta de um plano de cargos e salários estruturado nas empresas pode ter consequências negativas tanto para os colaboradores quanto para a própria organização. McLagan (1989), enfatiza que um plano de cargos e salários é crucial para o desenvolvimento de competências dentro das organizações. Sem uma estrutura clara de crescimento, os funcionários podem não ver valor em aprimorar suas habilidades ou buscar desenvolvimento profissional. Isso pode levar à estagnação do capital humano e à diminuição da capacidade da organização de inovar e se adaptar às mudanças do mercado.

De acordo com a abordagem de Walton (1973), a integração social na organização diz respeito à forma como os trabalhadores se relacionam entre si, como se sentem inseridos no ambiente organizacional e como são tratados dentro da empresa. Nesse aspecto, os relatos foram predominantemente positivos. Os entrevistados destacaram boas relações interpessoais e um ambiente de trabalho colaborativo, onde há espaço para trocas construtivas, respeito mútuo e apoio entre equipes.

Gustavo - “[...] eu acho que uma das coisas que mais me chama atenção positivamente é esse clima da equipe, né? Eu não tenho assim, nada o que falar. Inclusive para mim é uma das motivações que a gente tem no setor, hoje é esse clima muito bom que a gente tem lá na nossa equipe.”

A integração social, conforme indicado por Silva e Rodrigues (2024), afeta diretamente a qualidade de vida no trabalho, pois ambientes organizacionais onde há bom relacionamento interpessoal, igualdade e senso de pertencimento promovem bem-estar psicológico e emocional. Quando os trabalhadores se sentem integrados e respeitados, isso contribui para uma menor rotatividade, maior satisfação no trabalho, redução de conflitos e melhora na produtividade. Limongi-França (2012), argumenta que a integração social está diretamente relacionada ao bem-estar psicológico dos colaboradores. Quando há integração, há maior apoio social, o que pode ajudar a reduzir o estresse, melhorar a comunicação entre os membros da equipe e facilitar a resolução de conflitos. Para Walton (1973), é um elemento-chave para garantir que os funcionários não só desempenhem suas funções de maneira eficiente, mas também se sintam felizes e realizados em seus postos, o que eleva a qualidade de vida no trabalho.

Relações interpessoais saudáveis e um ambiente de trabalho positivo contribuem significativamente para o bem-estar psicológico e físico dos colaboradores (Alfenas; Ruiz, 2015, Andrade; Limongi; Stefano, 2019). Assim, investir em práticas que promovam a integração social e um clima organizacional positivo é essencial para empresas que buscam melhorar a QVT e, conseqüentemente, aumentar o desempenho e a satisfação de suas equipes.

Quanto ao constitucionalismo de Walton (1973), o foco de sua pergunta, refere-se à garantia dos direitos individuais dentro do ambiente de trabalho. Significa que os funcionários devem ter seus direitos respeitados e protegidos, tanto legalmente quanto eticamente, e devem ter voz dentro da organização. Isso inclui respeito à privacidade, liberdade de expressão e tratamento justo e igualitário.

A maioria dos profissionais demonstrou satisfação com o respeito aos direitos trabalhistas e à liberdade de expressão dentro do ambiente organizacional. Apontaram que há transparência na comunicação e abertura para sugerir melhorias, o que contribui para um clima de confiança e justiça.

Carla - “[...] Sim, eu vejo que lá na empresa tem sim, essa liberdade, o DHO sempre deixa muito claro essa questão de diversidade, lá dentro da empresa, né? Não tem preconceito nem nada.”

Post (2000), discute a tensão entre liberdade de expressão e privacidade no contexto organizacional. Ele argumenta que, embora as empresas devam proteger a privacidade de seus colaboradores, é igualmente importante garantir que os funcionários tenham o direito de expressar suas preocupações e opiniões. Portanto, as organizações devem encontrar um equilíbrio, criando políticas que respeitem a privacidade dos trabalhadores sem silenciar suas vozes.

Spector (2002) menciona que a liberdade de expressão, como é mencionado por o respeito à privacidade e o estabelecimento de canais de ouvidoria são elementos fundamentais para criar um ambiente de trabalho saudável e ético. Esses direitos e mecanismos ajudam a promover a confiança, o respeito e a participação ativa dos colaboradores, o que, por sua vez, pode melhorar a satisfação no trabalho, reduzir a rotatividade e aumentar a produtividade organizacional. Além disso, tais práticas são essenciais para garantir conformidade com padrões éticos e legais, protegendo tanto os indivíduos quanto as organizações de potenciais conflitos.

Trabalho e espaço total de vida refere-se à conciliação do trabalho com a vida pessoal, assegurando que o emprego não comprometa excessivamente outras áreas da vida do trabalhador (Chiavenato, 2014). De acordo com Walton (1973 *apud* Peixoto; Vasconcelos; Bentivi, 2020), o conceito de "espaço total de vida" diz respeito à necessidade de integração harmoniosa entre o trabalho e as demais dimensões da vida, como a vida pessoal, familiar e social.

Nos relatos sobre dimensão trabalho e espaço total de vida, é notório a dificuldade em equilibrar as demandas profissionais com a vida pessoal, resultando em desgaste emocional, principalmente devido à carga horária e à intensidade das demandas.

Heloá - “[...] porque o RH, eu sinto que ele suga muito dá minha energia, então muitas vezes após chegar em casa, eu sinto muito mais dificuldade de fazer as coisas, sabe? igual essa rotina de ter uma casa, exige todo o cuidado, você vai preparar sua marmitta todo dia, então assim, é muito curto o espaço que você tem ali, do tanto de obrigação que você tem que fazer, sabe? aí eu me sinto assim, sem energia para fazer as atividades que são importantes para mim.”

Bianca - “[...] sim, eu consigo ter isso assim, bem dividido, em sentido de ter os horários, né? Então durante o dia que eu estou trabalhando, mas chega final de semana, eu estou aqui com o meu esposo, a minha família, né? Quando eu estou

fazendo alguma coisa, é, mas assim, claro que o trabalho interfere muito, né? Então às vezes a gente está em algum momento de lazer e você está pensando em trabalho.”

Pfeffer (2018), discute os impactos negativos das condições de trabalho excessivas e a pressão por desempenho sobre a vida pessoal dos colaboradores. Argumenta que as práticas de trabalho que exigem longas horas, disponibilidade constante e pouca flexibilidade impactam negativamente a saúde, a vida familiar e o bem-estar dos trabalhadores. Ele defende que as organizações devem se responsabilizar pelo impacto de suas práticas sobre a vida pessoal dos funcionários.

O trabalho pode interferir negativamente na vida pessoal dos colaboradores, especialmente quando há um desequilíbrio entre as demandas profissionais e as necessidades pessoais (Chandola *et al.*, 2008). As consequências incluem estresse, *burnout*, problemas de saúde mental e física, além de dificuldades nos relacionamentos pessoais e familiares. Por isso, a importância de práticas organizacionais que promovam o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, como horários flexíveis, apoio à saúde mental e programas que incentivem o bem-estar dos colaboradores.

Na abordagem de QVT de Walton (1973), a relevância social da vida no trabalho é um dos oito fatores fundamentais que contribuem para um ambiente de trabalho saudável e satisfatório. A relevância social se refere à importância que o trabalho tem para os colaboradores em termos de seu impacto social e seu papel na sociedade.

Essa dimensão foi um dos aspectos mais valorizados pelos entrevistados. A atuação na área de RH é percebida como significativa, com impacto direto na vida de outras pessoas, o que proporciona sentido e propósito ao trabalho. Tal percepção contribui para um sentimento de realização pessoal e profissional, mesmo diante das adversidades.

Isabel - “[...] o que me faz bem é saber que de alguma forma eu os ajudo, então na questão de benefícios, no plano de saúde, é, a gente também tem o *gympass*, tem a conexa, que disponibiliza, né? é, consultas com psicólogos mais em conta, então de alguma forma eu cuido deles, e me conecto mais com eles.

Grant (2013) argumenta que o propósito no trabalho está frequentemente relacionado à como os colaboradores percebem o impacto de suas atividades no bem-estar dos outros. Ele destaca que o sentido no trabalho aumenta quando os funcionários percebem que estão fazendo uma diferença positiva na vida das pessoas, seja diretamente ou indiretamente. As organizações que promovem um ambiente de altruísmo e impacto social tendem a ter trabalhadores mais engajados e realizados.

Encontrar sentido e propósito no trabalho é um fator crucial para o bem-estar, a motivação e a produtividade dos colaboradores. Conforme Andrade, Ferreira e Gomes (2023), quando os funcionários conseguem identificar um significado maior no que fazem, eles tendem a ser mais engajados, resilientes e satisfeitos, o que contribui tanto para o sucesso individual quanto organizacional. Além disso, as organizações que promovem uma cultura de propósito e oferecem oportunidades para que os colaboradores vejam o impacto de seu trabalho têm maiores chances de reter talentos e promover um ambiente de trabalho positivo (Andrade; Ferreira; Gomes, 2023).

A partir da análise dos resultados associados ao modelo de Walton (1973), os resultados indicam que os profissionais de Recursos Humanos da região das Vertentes vivenciam um cenário ambíguo. De um lado, enfrentam desafios relacionados à remuneração, desenvolvimento de carreira, trabalho e espaço total de vida e condições de trabalho que afetam sua qualidade de vida. De outro, reconhecem valores positivos como o clima organizacional saudável, oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidade e autonomia, liberdade de expressão e o significado social de sua atuação.

Esses fatores reforçam que investir na qualidade de vida desses profissionais não é apenas uma questão de bem-estar individual, mas uma estratégia organizacional essencial. Profissionais de RH valorizados e satisfeitos têm maior capacidade de promover um ambiente de trabalho saudável, o que reverbera diretamente no desempenho coletivo e no sucesso organizacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar da pesquisa ter sido realizada com um número reduzido de profissionais da área de RH do campo das Vertentes, a profundidade das entrevistas permitiu obter informações ricas e detalhadas, possibilitando a compreensão dos resultados. Verificou-se então, que os objetivos propostos na pesquisa foram atendidos.

Nota-se aspectos negativos nos relatos colhidos que revelam um cenário marcado por insatisfações e dificuldades relacionadas a vários fatores críticos, tais como: a desproporção entre as responsabilidades assumidas e o salário recebido, a ausência de planos claros de cargos e salários, resultando em um impacto significativo dessas condições na saúde mental e bem-estar dos trabalhadores.

Além disso, os participantes destacaram unanimemente que, em relação a compensação adequada e justa, suas remunerações não condizem com o volume e a complexidade das tarefas desempenhadas, gerando um sentimento de desvalorização e frustração.

Em relação as condições de saúde e segurança no trabalho, o impacto dessas condições no âmbito pessoal e mental, relacionado a saúde e bem-estar, foi um ponto amplamente discutido. Muitos profissionais relataram episódios de ansiedade, estresse e outros problemas de saúde mental, decorrentes da sobrecarga de trabalho.

Sobre oportunidade de crescimento, a falta de um plano estruturado de carreira relatados por alguns colaboradores agrava a situação de sentimento de desvalorização e frustração, pois não oferece perspectivas claras de crescimento profissional, contribuindo para um cenário de estagnação e desmotivação.

No que refere a trabalho e espaço total de vida, de acordo com os relatos, a dificuldade em equilibrar as demandas profissionais com a vida pessoal, a ausência de uma separação clara entre esses dois âmbitos resulta em um desgaste emocional, que, em longo prazo, compromete a qualidade de vida e a produtividade.

Apesar das insatisfações e dificuldades analisadas acerca da qualidade de vida no trabalho dos profissionais de recursos humanos, mediante a percepção deles, houve também fatores positivos de acordo com suas visões.

As entrevistas realizadas revelaram que, embora desafios como remuneração, oportunidade de crescimento, carga de trabalho e saúde mental sejam pontos sensíveis na rotina desses profissionais, existem diversos aspectos positivos que contribuem significativamente para sua qualidade de vida no trabalho.

Dentre os resultados positivos identificados, destaca-se a percepção favorável em relação aos benefícios oferecidos pelas empresas, como planos de saúde, incentivos ao desenvolvimento profissional e programas de bem-estar. Esses benefícios não só impactam diretamente na saúde e na motivação dos trabalhadores, mas também demonstram o comprometimento das organizações com o cuidado e valorização de seus colaboradores.

O clima organizacional foi outro fator amplamente elogiado pelos entrevistados. A maioria relatou que a interação entre equipes, o ambiente colaborativo e o apoio mútuo são elementos que favorecem a construção de um espaço de trabalho saudável e motivador. Isso reflete diretamente na forma como esses profissionais percebem seu papel nas empresas e na sociedade.

Além disso, em relação a constitucionalismo, muitos profissionais relataram uma consciência clara sobre seus direitos e deveres, o que está intrinsecamente ligado ao constitucionalismo nas relações de trabalho e afirmaram ter espaço de voz e liberdade de expressão dentro do ambiente laboral. Essa compreensão não apenas garante a segurança jurídica dos trabalhadores, mas também os empodera no sentido de buscar por condições justas e igualitárias.

Outro aspecto fundamental é o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Embora existam desafios nesse sentido, muitos profissionais encontraram maneiras de harmonizar suas responsabilidades profissionais com suas vidas pessoais, o que contribui para uma maior sensação de bem-estar e satisfação. Esse equilíbrio, aliado ao sentido de propósito no trabalho, foi um dos pontos mais enfatizados nas entrevistas, sugerindo que os profissionais de recursos humanos percebem sua atuação como significativa e relevante para suas vidas e para a sociedade.

Os resultados desta pesquisa indicam que, apesar das dificuldades enfrentadas no cotidiano de trabalho referente a remuneração, desenvolvimento de carreira, trabalho e espaço total de vida e condições de trabalho que afetam sua qualidade de vida, os profissionais de recursos humanos do Campo das Vertentes valorizam os aspectos positivos relacionados a oportunidade de utilização e desenvolvimento das capacidades humanas, ao clima organizacional saudável, ao respeito aos direitos trabalhistas e sentido de propósito no trabalho. Esses fatores não apenas contribuem para a QVT, mas também promovem um sentido de propósito e realização pessoal, fortalecendo a relevância de suas carreiras.

A principal contribuição desta pesquisa reside na ampliação do debate sobre a QVT sob a ótica dos próprios profissionais que atuam como promotores do bem-estar organizacional, mas que, muitas vezes, têm suas próprias necessidades negligenciadas pelas estruturas organizacionais. Ao dar voz a esses profissionais, o estudo evidencia uma série de desafios enfrentados, como a falta de um plano de carreira estruturado, dificuldade em equilibrar as demandas profissionais com a vida pessoal, baixa remuneração e precária condições de saúde e segurança, devido à sobrecarga de trabalho.

Os achados oferecem subsídios relevantes para a formulação de práticas de gestão mais humanizadas, pautadas em escutas mais sensíveis e ações efetivas de valorização do capital humano interno ao próprio RH.

Ao refletir criticamente sobre a QVT dentro de um campo específico e ainda pouco explorado sob esse recorte, esta pesquisa contribui para o fortalecimento das políticas de gestão de pessoas nas organizações, ao mesmo tempo em que sinaliza a importância de cuidar de quem cuida — uma diretriz essencial para o futuro do trabalho e da sustentabilidade das relações organizacionais.

Este estudo, portanto, evidencia a importância de continuar investindo em políticas que promovam o bem-estar desses profissionais, garantindo que possam desempenhar suas funções de forma equilibrada e significativa, com foco na melhoria contínua de suas condições de trabalho e na promoção de uma cultura organizacional cada vez mais saudável e inclusiva.

Além disso, investigações quantitativas poderiam complementar os dados qualitativos, permitindo uma compreensão mais precisa dos fatores que impactam a saúde mental, a carga de trabalho e a satisfação profissional, contribuindo para o desenvolvimento de práticas que promovam ambientes de trabalho mais saudáveis e equilibrados.

Para futuras pesquisas, sugere-se ampliar o número de entrevistados, incluindo profissionais de diferentes regiões, para uma análise comparativa mais abrangente sobre a qualidade de vida no trabalho dos profissionais de RH.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, R. R.; FERREIRA, M. F. M. S.; GOMES, R. L. R. Sobre a vivência do sentido no trabalho e nas organizações: contribuições da logoterapia e análise existencial. **Contribuciones a Las Ciencias Sociales**, São José dos Pinhais, v. 16, n. 7, p. 6407-6427, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.55905/revconv.16n.7-129>. Acesso em: 18 jul. 2024
- ANDRADE, S. M.; LIMONGI-FRANÇA, A. C.; STEFANO, S. R. Dimensões da qualidade de vida no trabalho e justiça organizacional: um estudo com servidores públicos municipais. **Revista Capital Científico Eletrônica - RCCE**, v. 17, n. 3, p. 95-108, 2019 Tradução . Disponível em: <https://doi.org/10.5935/2177-4153.20190021>.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **The HR scorecard: linking people, strategy, and performance**. Boston: Harvard Business School Press, 2001. Disponível em: <https://traicie.com/app/uploads/2022/10/The-HR-Scorecard-Linking-People-Strategy-and-Performance-PDFDrive-.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2024.
- CHANDOLA, T. *et al.* Work stress and coronary heart disease: what are the mechanisms? **European Heart Journal**, v. 29, n. 5, p. 640-648, mar. 2008. DOI: 10.1093/eurheartj/ehm584. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/eurheartj/ehm584>. Acesso em: 17 jul. 2024.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The sage handbook of qualitative research**. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005. ISBN 0-7619-2757-3.
- DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M. **Remuneração e recompensas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 2. ed. [s.l.]: Casa da Qualidade, 1996.
- FERNANDES, L.N.; PESSOA, R. W. A. Qualidade De Vida No Trabalho: Uma Questão De Responsabilidade Social. **Revista Eletrônica de Administração**, [S. l.], v. 13, n. 3, p. 587–611, 2013.
- FONSECA, Marcelo Dantas da. A importância do profissional de Recursos Humanos no ambiente corporativo. **Observatório do RH**, São Paulo, 3 jun. 2024. Disponível em: <https://www.observatoriodorh.com.br/noticia/1779/a-importancia-do-profissional-de-recursos-humanos-no-ambiente-corporativo>. Acesso em: 23 jun. 2025.
- GIL, Antônio. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3. São Paulo: Atlas, v. 201, 2010.
- GOMES, D. V. F. **Qualidade de vida no trabalho sob ótica preventiva: diagnóstico em uma empresa privada Alfa**. 2013. Monografia (Graduação em Administração de Empresas) – Universidade de Brasília, Brasília.
- GONÇALVES, I. G. Q. *et al.* Qualidade de vida no trabalho: percepção dos funcionários de uma instituição de ensino superior em Minas Gerais. **ForScience**, v. 9, n. 2. 2021.
- GRANT, A. **Dar e receber: Por que ajudar os outros impulsiona nosso sucesso**. Nova Iorque, NY, EUA: Penguin, 2013.
- KARASEK, R. A.; THEORELL, T. **Trabalho saudável: estresse, produtividade e a reconstrução da vida profissional**. Nova York: Basic Books, 1990.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2004.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- McLAGAN, P. A. Modelos para prática de DRH. **Training & Development Journal**, Alexandria, v. 43, n. 9, p. 49+, set. 1989.

MELO, Marília. de O.; BALLE, Andrea. R. A relação entre qualidade de vida no trabalho e desempenho: um estudo comparativo entre os modelos presencial e teletrabalho, na perspectiva dos profissionais de recursos humanos. **CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES**, [S. l.], v. 17, n. 8, p. e10035, 2024.

OLIVEIRA, Margarida Aparecida; FIGUEIREDO, Marisa Ferreira. Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso na empresa Alpha. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, Brasil, v. 3, n. 1, p. 133–143, ago. 2023. DOI: 10.36661/2596-142X.2021v3n1.10756

PEDROSO, Bruno; PILATTI, Luiz Alberto. Notas sobre o modelo de qualidade de vida no trabalho de Walton: uma revisão literária. **Conexões**, v. 7, n. 3, p. 29-43, 2009.

PEIXOTO, A. L. A.; VASCONCELOS, E. F.; BENTIVI, D. R. C. Covid-19 e os desafios postos à atuação profissional em Psicologia Organizacional e do Trabalho: uma análise de experiências de psicólogos gestores. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 40, e244195, p. 1-18, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-3703003244195>. Acesso em: 18 jul. 2024

PFEFFER, J. **Morrendo por um salário**: como a gestão moderna prejudica a saúde dos funcionários e o desempenho da empresa e o que podemos fazer a respeito. [sl] Dreamscape Media, 2018.

PINK, DH **Drive: A surpreendente verdade sobre o que nos motiva**. [sl] Livros em fita, 2009.

POST, Robert C. Three concepts of privacy. **Georgetown Law Journal**, v. 89, p. 2087-2128, 2000.

SAUER, G. C.; SPIENDLER, S. Y. R. Da qualidade de vida à qualidade de vida no trabalho: um resgate histórico e prático. **Revista de Psicologia da IMED**, v. 6, n. 2, 2014.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Editora *Best Seller*, 1990.

SILVA, K. T. B.; RODRIGUES, I. O. Qualidade de vida no trabalho (QVT): um estudo segundo o modelo de Walton com acadêmicos da graduação. **Administração**, v. 28, Edição 137, ago. 2024. Registro DOI: 10.69849/revistaft/th10249080846.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 60, n. 3, p. p. 241-250, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v60i3.25

SOUZA, Ana Júlia Lorensseti de; ROCHA, Fernanda Moreira da; ROCHA, Luciana Aparecida. Qualidade de vida no trabalho, QVT: o equilíbrio entre produtividade e bem-estar. Artigo de Graduação, Faculdade de Tecnologia Prof. José Camargo – FATEC Jales. **VI Jornada Acadêmica, Científica e Tecnológica**, Jales-SP, 25 jun. 2024

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002

WALTON, Richard E. Quality of working life: what is it?. **Sloan Management Review (pre-1986)**, v. 15, n. 1, p. 11, 1973.