

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA

SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE INDAIATUBA

DR. ARCHIMEDES LAMMOGLIA

TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL

EVELYN LARISSA BOIAN

**APLICAÇÃO DO MODELO DE WALTON PARA  
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ESTUDO DE  
CASO EM UMA EMPRESA DE MÉDIO PORTE**

Indaiatuba  
Junho de 2024

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA

SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE INDAIATUBA

DR. ARCHIMEDES LAMMOGLIA

TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL

EVELYN LARISSA BOIAN

**APLICAÇÃO DO MODELO DE WALTON PARA  
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ESTUDO DE  
CASO EM UMA EMPRESA DE MEDIO PORTE**

Trabalho de Graduação apresentado por Evelyn Larissa Boian como pré-requisito para a conclusão do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial, da Faculdade de Tecnologia de Indaiatuba, elaborado sob a orientação da Prof<sup>a</sup> Ms. Vera Marcia Gabaldi.

Indaiatuba  
Junho de 2024

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA

SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE INDAIATUBA

DR. ARCHIMEDES LAMMOGLIA

TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL

EVELYN LARISSA BOIAN

**Banca Avaliadora:**

Prof. Vera Marcia Gabaldi	Orientador
Profa. Dr. Nome	Avaliador interno - Fatec Indaiatuba
Prof. Ms. Nome	Avaliador externo – Empresa XYZ

Data da defesa:

“Dedico este trabalho aos meus pais e meu esposo que com muito carinho e incentivo, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa.”

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de expressar minha profunda gratidão a todos os professores que me influenciaram ao longo da minha trajetória acadêmica. Suas orientações e ensinamentos foram fundamentais para meu crescimento e desenvolvimento. Em especial, agradeço à Ms. Vera Marcia Gabaldi, minha orientadora, cuja paciência, sabedoria e apoio incondicional foram imprescindíveis. Com ela, pude compartilhar minhas dúvidas e angústias a respeito do tema, sempre recebendo orientação valiosa e encorajamento. Agradeço também aos amigos pelo incentivo constante e pela significativa ajuda para a realização deste trabalho. Sem vocês, esta conquista não seria possível.

“A possibilidade de realizarmos um sonho é o que torna a vida interessante.”

Paulo Coelho

## RESUMO

O objetivo principal deste estudo foi explorar a Qualidade de Vida no Trabalho, segundo o modelo de Walton, que identifica oito dimensões cruciais para o sucesso organizacional. A análise foi direcionada a uma empresa de médio porte, revelando a complexidade e a importância de múltiplos fatores que impactam o ambiente laboral. Ao avaliar as dimensões propostas por Walton na prática, foram identificadas áreas que demandam melhorias substanciais. Pontos críticos, como segurança, ergonomia e aspectos psicossociais no ambiente de trabalho, destacaram-se como áreas fundamentais a serem aprimoradas, visando um ambiente mais saudável e seguro para os colaboradores. A aplicação desse modelo, por meio de um estudo de caso em uma empresa com valores voltados ao crescimento e destaque no mercado, teve como intuito aprimorar a oferta de qualidade de vida no trabalho com a necessidade de implementar estratégias específicas e ajustes em políticas organizacionais para promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, destacando a importância de investir em programas de segurança e saúde no trabalho, bem como no desenvolvimento de iniciativas que fomentem relações interpessoais saudáveis e um equilíbrio adequado entre vida pessoal e profissional dos funcionários. Os resultados apontaram que o foco recai sobre pilares diversos, assegurando não apenas o sucesso dos colaboradores, mas também o êxito duradouro da empresa no cenário competitivo. Considera-se, portanto, de suma importância que o modelo de Walton sobre qualidade de vida no trabalho pode contribuir para a atração e retenção de talentos em uma empresa de médio porte.

**Palavras-chave:** Ambiente de trabalho, Modelo de Walton, Qualidade de vida;

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> 8 categorias descritivas do modelo de Walton	19
<b>Quadro 2:</b> Remuneração e Benefícios (Compensação Justa e adequada - Walton).	30
<b>Quadro 3:</b> Uso e desenvolvimento das capacidades.	34
<b>Quadro 4:</b> Segurança e saúde nas condições de trabalho- Walton.	36
<b>Quadro 5:</b> Oportunidade de crescimento contínuo e segurança.	38
<b>Quadro 6:</b> Integração social na organização.	41
<b>Quadro 7:</b> Constitucionalismo na organização do trabalho.	43
<b>Quadro 8:</b> Constitucionalismo na organização do trabalho.	44



## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Grau de satisfação em relação a benefícios extras.	29
<b>Gráfico 2:</b> Grau de satisfação com salário/Remuneração.	30
<b>Gráfico 3:</b> Grau de satisfação com a carga (quantidade) de trabalho.	32
<b>Gráfico 4:</b> Grau de satisfação com a sensação de cansaço.	32
<b>Gráfico 5:</b> Grau de satisfação com o horário de trabalho e descanso.	33
<b>Gráfico 6:</b> Grau de satisfação com a oportunidade de tomada de decisão.	35
<b>Gráfico 7:</b> Grau de satisfação com a liberdade de expressão.	35
<b>Gráfico 8:</b> Grau de satisfação com a valorização de ideias e iniciativas.	35
<b>Gráfico 9:</b> Grau de satisfação com a oportunidade de crescimento profissional.	37
<b>Gráfico 10:</b> Grau de satisfação com o relacionamento entre colegas e gestores.	39
<b>Gráfico 11:</b> Grau de satisfação com a política de recursos humanos da empresa.	42
<b>Gráfico 12:</b> Grau de satisfação com influência sobre o trabalho na vida e rotina familiar.	43
<b>Gráfico 13:</b> Grau de satisfação a imagem que a empresa tem perante a sociedade.	45

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

QV- qualidade de vida

QVT- qualidade de vida no trabalho

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
CAPÍTULO I	11
1	15
1.1	15
1.2	18
1.3	19
1.4	20
CAPÍTULO II	19
2	24
2.1	24
2.1.1	24
2.1.2	24
2.2	24
2.3	25
2.3.1	25
2.3.2	25
2.3.3	25
CAPÍTULO III	21
3.Descrição e análise dos dados	21
3.1 Entendendo a percepção de qualidade de vida no trabalho, seguindo padrões do modelo de Walton (1973).	21
3.2 Descrição e análise da pesquisa	22
3.2	44
CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
REFERÊNCIAS	43

## INTRODUÇÃO

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) trata de um conceito que engloba diversos elementos que influenciam a satisfação, bem-estar e realização dos colaboradores em seu ambiente de trabalho. Inclui fatores como o ambiente físico, as relações interpessoais, as oportunidades de crescimento profissional, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a segurança no trabalho, entre outros. O objetivo da QVT é criar condições que permitam aos trabalhadores alcançarem um nível satisfatório de qualidade de vida, tanto dentro quanto fora do ambiente laboral. Isso não só beneficia os funcionários individualmente, mas também contribui para o sucesso e a sustentabilidade da organização como um todo.

Seguindo essa linha de raciocínio, pode-se afirmar que a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) representa a convergência de duas perspectivas opostas: por um lado, a busca dos trabalhadores pelo bem-estar e contentamento no ambiente laboral; por outro, o interesse das organizações em seus impactos positivos na produtividade e na qualidade do trabalho (CHIVENATO, 2004, p. 448).

Nesse contexto, a QVT emerge como um conceito complexo e multidimensional, que abrange uma ampla gama de fatores que influenciam a experiência dos trabalhadores no trabalho.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) teve suas raízes na década de 50, na Inglaterra, a partir dos estudos pioneiros de Eric Trist e sua equipe do Tavistock Institute. Eles buscavam entender a dinâmica entre indivíduos, trabalho e organização. Ao longo do tempo, desenvolveram uma abordagem socio-técnica na organização do trabalho, com foco na satisfação do trabalhador e na eficiência das tarefas realizadas (RODRIGUES; FERNANDES 1991, p.101).

No entanto, o termo "Qualidade de Vida no Trabalho" só foi amplamente difundido no início da década de 70, graças ao trabalho do professor Louis Davis, da UCLA, Los Angeles. Davis expandiu seus estudos sobre o desenho de cargos e, ao fazê-lo, introduziu publicamente a expressão. Foi nessa mesma época que se iniciou um movimento em prol da QVT, impulsionado principalmente pela competitividade internacional e pelo desejo de integrar os interesses dos empregadores e empregados. Esse movimento visava reduzir conflitos e aumentar a motivação dos trabalhadores por meio de práticas gerenciais mais eficazes (FRANÇA; LIMONGI 2008).

Diante das crescentes demandas por qualificação e da pressão desmedida imposta aos funcionários para alcançarem metas, muitas vezes sem o devido suporte, observa-se um desequilíbrio cada vez maior na relação entre empresa e colaborador. Como ressaltado por Robbins (2017), esse desequilíbrio pode resultar em impactos negativos significativos no bem-estar e na qualidade de vida no trabalho dos indivíduos. Esse cenário tem resultado na deterioração da qualidade de vida no trabalho, refletida no aumento dos casos de afastamento por doenças ocupacionais. Portanto, enfrenta-se o desafio de buscar soluções efetivas e implementáveis no cotidiano das empresas, de modo que não se restrinjam apenas ao âmbito teórico.

No cenário contemporâneo, a busca por compreender e promover a qualidade de vida no ambiente de trabalho tem ganhado crescente relevância, tanto no contexto acadêmico quanto no empresarial. A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) emerge como uma área de estudo multifacetada, permeada por uma variedade de definições e abordagens, refletindo a complexidade das interações entre o indivíduo, suas atividades laborais e o ambiente organizacional.

Atualmente, a QVT é abordada em dois domínios distintos: o primeiro é o contexto da linguagem cotidiana, onde é discutida por indivíduos diversos, jornalistas, políticos, profissionais de diversas áreas e gestores. O segundo domínio é o da pesquisa científica, onde é explorada em várias disciplinas, como economia, sociologia, educação, medicina, enfermagem, psicologia e outras áreas da saúde (ROGERSON, 1995, *apud* REIS JÚNIOR, 2008).

A conceituação da QVT considera-se complexa, refletindo a multiplicidade de aspectos e princípios considerados relevantes por cada indivíduo em seu ambiente de trabalho. Elementos como estrutura familiar, reconhecimento profissional, estabilidade financeira, lazer, saúde e equilíbrio emocional são fatores que podem ser valorizados de maneiras distintas.

Perante a necessidade premente de promover medidas que efetivamente melhorem as condições de trabalho e promovam um equilíbrio entre as exigências profissionais e a qualidade de vida dos colaboradores, surge a indagação: De que forma a qualidade de vida no trabalho, pode impactar na capacidade de uma empresa de médio porte, em atrair novos funcionários e manter talentos engajados e produtivos?

A qualidade de vida no trabalho pode contribuir para a retenção de talentos e atração de novos funcionários, tornando-se relevante não apenas para as organizações, mas também para a sociedade em geral. Empresas que conseguem oferecer um ambiente de trabalho que promova o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, segurança, desenvolvimento profissional, entre

outros aspectos, tendem a ser mais bem-sucedidas na atração e retenção de talentos, o que pode resultar em vantagens competitivas significativas, além de impactar positivamente a satisfação e o bem-estar dos trabalhadores, segundo o modelo de Walton.

O objetivo deste trabalho foi investigar como o modelo de Walton sobre qualidade de vida no trabalho pode contribuir para a atração e retenção de talentos em uma empresa de médio porte.

Diante da crescente batalha por talentos em um mercado altamente competitivo, bem como a retenção de funcionários engajados e motivados, a adoção do modelo de Walton para aprimorar a qualidade de vida no trabalho emerge como não apenas uma escolha sensata, mas uma estratégia imperativa para empresas de médio porte. Ao abraçar este modelo abrangente, a empresa não apenas reconhece a importância fundamental de satisfazer as necessidades de seus colaboradores em todas as esferas do trabalho, mas também se posiciona como uma empregadora de destaque em um ambiente empresarial cada vez mais disputado.

O trabalho em abordar a qualidade de vida no trabalho segundo o modelo de Walton não apenas fortalece a posição da empresa como empregadora de escolha, mas também assegura um fluxo contínuo de talentos que impulsionam o sucesso organizacional a longo prazo.

A estrutura deste trabalho é composta por três capítulos distintos, cada qual desempenhando um papel fundamental na condução e na apresentação dos resultados da pesquisa. No primeiro capítulo, dedicado à fundamentação teórica, serão exploradas as bases conceituais e teóricas essenciais para a compreensão do tema em estudo. No segundo capítulo, delinearemos o percurso metodológico adotado, detalhando os métodos, técnicas e procedimentos utilizados na coleta e análise dos dados. Por fim, no terceiro capítulo, os resultados obtidos serão minuciosamente apresentados, analisados e discutidos, proporcionando uma visão abrangente e aprofundada do panorama investigativo em questão.

## CAPÍTULO I

### Fundamentação Teórica

#### a. 1. Modelo de Walton e a busca pela satisfação dos colaboradores

O Governo federal aborda em seu site oficial o conceito de qualidade de vida no trabalho como ser concebida como uma sensação de bem-estar no trabalho, percebida coletiva e individualmente e que engloba o clima, a cultura da empresa, o interesse no trabalho, as condições de trabalho, o sentimento de envolvimento, o grau de autonomia e responsabilidade, a igualdade, o direito de errar concedido a todos, e o reconhecimento e valorização do trabalho realizado.

Segundo Carayon *et al.* (2004), a QVT engloba aspectos físicos, psicológicos, sociais e organizacionais do trabalho, destacando a importância de uma abordagem holística na sua análise e promoção.

Uma compreensão abrangente da QVT requer a consideração de diversos elementos que impactam o bem-estar dos trabalhadores. Hackman e Oldham (1976) enfatizam a importância da natureza das tarefas, do ambiente de trabalho e das relações interpessoais, entre outros aspectos, na determinação da QVT e do desempenho individual e organizacional.

Segundo Minayo *et al.* (2000), a qualidade de vida é uma noção essencialmente humana, associada ao nível de satisfação encontrada nos aspectos familiares, afetivos, sociais e ambientais, além da própria estética existencial. Esta perspectiva pressupõe a capacidade de realizar uma síntese cultural de todos os elementos que a sociedade considera como padrão de conforto e bem-estar, refletindo conhecimentos, experiências e valores individuais e coletivos em diferentes contextos históricos e culturais, configurando-se, assim, como uma construção social permeada pela relatividade cultural.

Portanto, promover a QVT não é apenas uma questão de responsabilidade social, mas também uma estratégia fundamental para o sucesso e a sustentabilidade das organizações. Ao investir no bem-estar dos trabalhadores, as organizações podem colher os benefícios de uma força de trabalho mais engajada, saudável e produtiva, contribuindo para o alcance de seus objetivos e para o crescimento sustentável a longo prazo.

Ao destacar elementos como clima e cultura organizacional, interesse no trabalho, condições laborais, autonomia e responsabilidade, igualdade de oportunidades, permissão para cometer erros e reconhecimento do trabalho realizado, o texto ressalta a complexidade e a

abrangência da QVT. Essa abordagem enfatiza a importância de fatores tanto tangíveis quanto intangíveis na promoção do bem-estar dos colaboradores e no sucesso organizacional.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem sido objeto de crescente atenção ao longo do século XX e XXI, refletindo a evolução das relações laborais e a busca por ambientes de trabalho mais humanizados e socialmente responsáveis. O modelo proposto por Walton, representa um marco nesse contexto, ao enfatizar a importância de integrar os valores fundamentais dos movimentos legislativos e sindicais do século passado com as necessidades e aspirações humanas.

“O empregado que possui uma vida familiar insatisfatória, tem o trabalho como o único ou maior meio para obter a satisfação de muitas de suas necessidades, principalmente, as sociais” (RODRIGUES, 1994, p. 93).

Assim, o trabalho assume um peso importante na vida pessoal e profissional do trabalhador.

Nessa dinâmica, o trabalho adquire uma importância central na vida pessoal e profissional do trabalhador, tornando-se um elemento fundamental para seu bem-estar e realização pessoal. Esta perspectiva ressalta a interconexão entre vida profissional e pessoal, destacando a importância de criar um ambiente de trabalho que promova tanto a produtividade quanto o equilíbrio e a satisfação pessoal dos colaboradores.

O modelo de Walton considera que o conceito de QVT deve envolver os valores essenciais dos movimentos ocorridos ao longo do século XX (atos legislativos e movimentos sindicais) e a satisfação das necessidades e aspirações humanas mais recentes, com base na ideia de Humanização do trabalho e responsabilidade social corporativa, alcançando assim maior satisfação e autoestima dos colaboradores (VELOSO; SCHIRMEISTER; LIMONGI-FRANÇA, 2007; OLIVA; ANTUNES, 2007).

Essa combinação visa não só aumentar a satisfação dos colaboradores, mas também melhorar sua autoestima. Ao considerar o bem-estar geral dos colaboradores, o Modelo Walton fornece uma estrutura valiosa para as organizações que procuram promover um ambiente de trabalho mais saudável, mais motivador e alinhado com as expectativas dos colaboradores.

Modelo de Walton possui oito categorias descritivas de cada elo sobre a qualidade de vida no trabalho, apresentadas no quadro 1 abaixo:



**Quadro 1: 8 categorias descritivas do modelo de Walton**

<b>8 categorias descritivas do modelo de Walton</b>		
1	<b>Compensação justa e adequada</b>	A importância da justiça e equidade na remuneração dos funcionários, tanto em relação ao mercado quanto internamente na organização. Destaca a necessidade de evitar viés ou favoritismo ao distribuir gratificações e bonificações.
2	<b>Segurança e saúde nas condições de trabalho</b>	O ambiente de trabalho precisa oferecer conforto, organização e materiais em boas condições para preservar o desempenho e a saúde dos funcionários. Uma jornada razoável e condições físicas adequadas, incluindo materiais e equipamentos em bom estado, são cruciais para promover o bem-estar dos trabalhadores.
3	<b>Uso e desenvolvimento de capacidades</b>	Valorizar e aplicar as habilidades e conhecimentos dos colaboradores nas atividades não só promove compreensão e autonomia, mas também aumenta sua autoconfiança e importância como profissionais, enriquecendo suas contribuições para a organização.
4	<b>Oportunidade de crescimento contínuo e segurança</b>	As empresas devem oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal, segurança no trabalho, remuneração adequada e políticas de igualdade de oportunidades, sem discriminação.
5	<b>Integração Social na Organização:</b>	Na organização e equipe, é essencial fomentar o respeito mútuo e eliminar preconceitos, criando um ambiente inclusivo e amigável, onde não há hierarquias rígidas. Isso fortalece o senso de comunidade e facilita a expressão e compartilhamento de ideias e sentimentos pessoais.
6	<b>Constitucionalismo na organização do trabalho</b>	Discute-se não apenas as leis relevantes e os direitos dos cidadãos, como privacidade, liberdade de expressão e equidade salarial, mas também salienta a necessidade de um tratamento justo. Isso é promovido através de diálogos abertos que abordam uma variedade de questões, criando um ambiente de trabalho inclusivo e respeitoso.
7	<b>Trabalho e Espaço Total de Vida</b>	Destaca a importância do equilíbrio entre vida profissional e pessoal, reservando tempo não só para o trabalho, mas também para lazer, família, amigos e autocuidado. A interação social e o descanso são tão essenciais quanto a produtividade no trabalho, contribuindo para o bem-estar e eficácia dos colaboradores.
8	<b>Relevância Social da Vida no Trabalho:</b>	Esse critério avalia a Qualidade de Vida no Trabalho considerando a percepção dos funcionários sobre o desempenho da empresa na sociedade e sua responsabilidade social, abrangendo práticas corporativas, ambientais, engajamento comunitário e impacto positivo. Isso demonstra o compromisso da empresa não só com sua saúde financeira, mas também com o bem-estar social e ambiental, aspectos importantes para colaboradores e sociedade.

**Fonte:** Adaptado de Rodrigues (2001) Ferreira e Mendonça (2012)

b.

### **1.1 Humanização do Trabalho: A Perspectiva de Qualidade de Vida de Walton**

Diante do enfoque proposto por Walton para a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), que visa à humanização das atividades laborais e à responsabilidade social corporativa, destaca-se a importância de compreender as necessidades e aspirações individuais. Essa abordagem fundamenta-se na premissa de desenvolver novas estratégias organizacionais que promovam um ambiente de trabalho mais satisfatório e humano.

Tolfo e Piccinini (2001) esclarecem que, para Walton, a QVT deve estar relacionada à humanização do trabalho e à responsabilidade social da empresa. Para isso, começa pela compreensão das necessidades e desejos individuais, a fim de desenvolver novas formas de organização do trabalho.

O trecho fornecido aborda a perspectiva de Richard E. Walton sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), como interpretada por Tolfo e Piccinini em 2001. Ele ressalta dois pontos cruciais no entendimento de Walton sobre a QVT: a humanização do trabalho e a responsabilidade social da empresa.

A humanização do trabalho, como conceituada por diversos autores, incluindo a abordagem de Walton, representa um importante movimento na gestão de recursos humanos que reconhece a importância de considerar os funcionários como seres humanos completos, com necessidades, aspirações e desejos. Isso contrasta com uma visão tradicional que os enxerga apenas como recursos produtivos. Essa perspectiva salienta que a qualidade de vida no trabalho não deve ser reduzida a meros aspectos econômicos, mas sim valorizar o bem-estar dos colaboradores, sua satisfação e a criação de um ambiente de trabalho que respeite sua dignidade e individualidade. Essa abordagem humanizada não apenas promove um clima organizacional mais positivo, mas também está associada a benefícios tangíveis, como maior engajamento dos funcionários, redução do absenteísmo e aumento da produtividade (HACKMAN; OLDFHAM, 1980).

Sendo assim, Tolfo e Piccinini (2001) aborda à "responsabilidade social da empresa" destacando o papel das organizações na promoção de condições de trabalho que respeitem os direitos humanos e contribuam para a sociedade como um todo. A QVT não deve ser vista apenas como uma preocupação interna da empresa, mas como um compromisso social mais amplo. O trecho também enfatiza a importância de começar "pela compreensão das necessidades e desejos individuais". Isso sugere uma abordagem personalizada, na qual as

organizações devem se esforçar para entender as necessidades específicas de seus funcionários. Ao fazer isso, podem desenvolver "novas formas de organização do trabalho" que atendam às expectativas dos colaboradores, promovendo um ambiente mais saudável e produtivo.

Essa abordagem de QVT de Walton é particularmente relevante nos dias de hoje, em que a valorização dos funcionários, o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e a responsabilidade social das empresas são temas de crescente importância, conforme interpretadas por Tolfo e Piccinini (2001), oferecem percepções valiosas para empresas que buscam aprimorar suas práticas de gestão de recursos humanos e a relação com seus colaboradores.

## **1.2 Sob um olhar adverso a respeito da QVT**

Num contexto em que as políticas de promoção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) são objeto de debate, as reflexões de Scopinho e Araújo (2009) levantam preocupações pertinentes. Ambos os autores sugerem que tais políticas podem funcionar apenas como uma solução temporária para os desafios enfrentados pelos trabalhadores, sem abordar suas causas estruturais. No entanto, é crucial examinar criticamente essa perspectiva. Embora reconheçamos as preocupações expressas pelos autores, é importante considerar que as iniciativas de QVT podem representar um passo significativo na melhoria das condições de trabalho, e sua eficácia pode variar dependendo da implementação e do contexto organizacional.

A princípio, é crucial reconhecer que as políticas de QVT podem variar amplamente de uma organização para outra. Algumas empresas implementam medidas de QVT de maneira eficaz, buscando abordar não apenas os sintomas, mas também as causas subjacentes dos problemas enfrentados pelos trabalhadores. Essas empresas buscam melhorar as condições de trabalho, promover a saúde e o bem-estar dos funcionários e criar ambientes nos quais os colaboradores se sintam valorizados e engajados.

Entretanto, a ideia de que as políticas de QVT são apenas "uma válvula de escape" não leva em consideração a evolução das práticas de gestão. Muitas organizações estão adotando abordagens proativas para enfrentar as causas estruturais dos problemas no ambiente de trabalho. Isso pode incluir mudanças na cultura organizacional, reestruturação de processos de trabalho, aprimoramento da comunicação entre gestores e funcionários, e investimento em treinamento e desenvolvimento.

As políticas de QVT também podem ser vistas como uma resposta à crescente conscientização sobre a importância do bem-estar dos funcionários. A saúde e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal têm sido reconhecidos como fatores críticos para a satisfação e a produtividade dos colaboradores. Portanto, mesmo que essas políticas não resolvam todos os problemas estruturais, podem desempenhar um papel importante na melhoria do ambiente de trabalho.

Embora Scopinho e Araújo (2009) levantem preocupações válidas, é necessário considerar que as políticas de QVT podem ser eficazes e evoluir ao longo do tempo para abordar não apenas os sintomas, mas também as causas subjacentes dos problemas enfrentados pelos trabalhadores. É importante reconhecer as boas práticas e os esforços das organizações que buscam criar ambientes de trabalho mais saudáveis e satisfatórios para seus funcionários.

Chiavenato (2008) relata que a qualidade de vida implica em criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho seja em suas condições físicas, psicológicas e sociais. Isso resulta em um ambiente de trabalho agradável, amigável e melhora substancialmente a qualidade de vida das pessoas na organização.

Este estudo, ao permitir a aplicação prática das teorias e a avaliação da abordagem da empresa em relação à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), se revela como um instrumento fundamental para aprimorar o ambiente laboral através da atração e retenção de talentos. Considerando que empresas de médio porte frequentemente se deparam com desafios significativos na gestão de recursos humanos, a relevância deste estudo transcende os limites de uma única organização, tornando-se uma fonte valiosa e prática para empresas similares. Ao identificar e analisar os pontos fortes e as áreas de melhoria no contexto da QVT, este estudo oferece um roteiro claro para a implementação de políticas e práticas que promovam o bem-estar dos colaboradores e, por conseguinte, o sucesso organizacional a longo prazo.

### **1.3 Atração e retenção de talentos**

A retenção de talentos diz respeito à abordagem das empresas em criar planos de desenvolvimento dentro da organização para os colaboradores que se destacam e contribuem de maneira significativa, com o intuito de mantê-los na empresa. Garantir a permanência de talentos é crucial nos dias de hoje, mas vai além de oferecer salários e benefícios competitivos. O ambiente de trabalho e a motivação desempenham papéis fundamentais, pois os talentos permanecem nas empresas apenas quando estão satisfeitos e motivados.

De acordo com Herman (1993), esse conceito engloba tanto a expertise técnica quanto as características individuais, como dedicação, iniciativa, produtividade e determinação para alcançar grandes realizações. Cada pessoa contribui de forma única para que as metas sejam alcançadas, destacando-se por suas habilidades, qualidades e criatividade. As organizações dependem desses talentos para executar suas tarefas de maneira eficiente, e a motivação desempenha um papel crucial nesse processo, pois funcionários motivados tendem a ser mais confiantes e dedicados em seu trabalho.

Segundo Gramigna (2007), o melhor investimento de uma empresa ocorre quando ela contrata colaboradores comprometidos com os objetivos organizacionais. Além disso, investir em equipamentos avançados pode aumentar a produtividade, mas é essencial que os colaboradores sejam capacitados para utilizar essas ferramentas de maneira eficaz. O comportamento dos gestores em relação aos talentos humanos também é crucial para o sucesso da retenção de talentos.

Mayo (2003) destaca a importância das pessoas para o sucesso de uma organização, enfatizando que tanto os recursos humanos quanto os clientes são essenciais para o crescimento e desenvolvimento da empresa. A motivação dos colaboradores gera comprometimento e um bom relacionamento entre funcionários e empresa, contribuindo para o crescimento mútuo.

A Retenção de talentos envolve obrigatoriamente duas dimensões: o ser humano e a organização. Esse processo implica na sua implementação de políticas e estratégias que favoreçam a permanência do profissional na empresa, por um outro lado, o ser humano, responsável pelos seus desejos e realizações por outro (NAKASHIMA, 2003, p. 18).

Manter os colaboradores motivados no dia a dia de trabalho é essencial para evitar a perda de talentos para a concorrência. O reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento e um clima organizacional positivo são fatores-chave para garantir a satisfação e o engajamento dos colaboradores em sua jornada na empresa.

Chiavenato (2003) ressalta que as empresas bem-sucedidas não são apenas aquelas que contratam, mas também aquelas que conseguem reter adequadamente seus talentos humanos. O papel do departamento de recursos humanos é fundamental nesse processo, assim como a capacitação da liderança para fornecer *feedback* construtivo aos colaboradores.

Atualmente só sobrevive no mercado uma empresa que seja capaz de identificar, desenvolver e reter seus talentos, já que essa política está intimamente relacionada a aspectos econômicos, na medida em que se busca reter os profissionais cujos resultados são satisfatórios para a organização (PARODI, 2009, p.17).

Ulrich (1999) destaca que as empresas mais bem-sucedidas são aquelas que conseguem atrair, reter e desenvolver indivíduos com habilidades e experiências relevantes para impulsionar o sucesso organizacional. A retenção de talentos não apenas reduz a rotatividade, mas também aumenta a satisfação e o engajamento dos colaboradores, contribuindo para o crescimento contínuo da empresa.

Atrair os profissionais certos significa ter acesso a habilidades e experiências que impulsionam a inovação, a criatividade e o sucesso dos projetos. Uma equipe talentosa não apenas atende às demandas presentes, mas também está preparada para enfrentar os desafios futuros, adaptando-se rapidamente às mudanças e liderando iniciativas de transformação.

Além disso, a retenção de talentos é crucial para garantir a continuidade e a estabilidade das operações. Quando os colaboradores se sentem valorizados, engajados e desenvolvidos dentro da empresa, estão mais propensos a permanecer e contribuir de forma consistente para os resultados organizacionais. Isso reduz a rotatividade de pessoal, economiza custos de recrutamento e treinamento, e preserva o conhecimento e a cultura corporativa.

A revista Exame (2011) publicou uma matéria com algumas dicas do especialista Dorival Donadão, sócio da DN Consult sobre como atrair e manter profissionais na sua empresa, que são elas:

2. Investir em treinamento
3. Multiplicar a competência
4. Desenvolver os talentos
5. Exigir produtividade em troca de aumento
6. Reconhecer os funcionários
7. Envolver os colaboradores em uma causa
8. Definir bem os papéis
9. Ofertar oportunidade de crescimento
10. Ter coerência ao definir cargos e salários
11. Instituir a meritocracia.

O artigo de Donadão, destaca estratégias fundamentais para atrair e reter talentos nas empresas. Ressalta a importância de investir em treinamento para aprimorar as habilidades da equipe, multiplicar competências e desenvolver talentos internos. Além disso, ele enfatiza a necessidade de estabelecer uma relação de troca justa, exigindo produtividade em troca de aumento e reconhecendo o desempenho dos funcionários.

A ideia de envolver os colaboradores em uma causa maior, definir claramente os papéis e oferecer oportunidades de crescimento são aspectos cruciais para criar um ambiente de

trabalho engajador e estimulante. A coerência na definição de cargos e salários, bem como a instituição da meritocracia, são medidas que contribuem para garantir a equidade e a transparência dentro da organização, promovendo a motivação e o comprometimento dos colaboradores.

Em um mercado cada vez mais competitivo e volátil, seguir essas orientações deve ser essencial para as empresas não apenas atraírem, mas também manterem os melhores talentos, fortalecendo sua posição no mercado e impulsionando seu crescimento.

## CAPÍTULO II

### Percurso Metodológico

#### 2.1 Caracterização de Pesquisa.

Por meio de um estudo de caso em uma empresa de médio porte, a qual não autorizou divulgação da sua razão social, sendo abordada nesse estudo como empresa Alfa, será possível analisar e entender como a qualidade de vida no trabalho segundo modelo de Walton e suas oito dimensões contribui para a retenção de talentos e atração a novos funcionários.

##### 2.1.1 Quanto aos objetivos.

A pesquisa será norteada de maneira descritiva. Conforme Cervo, *et al* (2007), a pesquisa descritiva contempla, registra, examina e relaciona eventos ou fenômenos sem influenciá-los. Objetiva identificar com o máximo detalhamento a frequência com que um fenômeno acontece, suas relações e associações com outros. Visa compreender as várias circunstâncias e interações que ocorrem na esfera social, política, econômica e demais facetas do comportamento humano, tanto do indivíduo isoladamente quanto dos grupos.

##### 2.1.2 Quanto ao delineamento

Para delimitar o projeto de trabalho de graduação será realizado um Estudo de Caso, que segundo Bruyne, *et al* (2006):

Definem estudo de caso como “análise intensiva, empreendida numa única ou em algumas organizações reais.” Segundo eles, o estudo de caso busca coletar o maior número possível de informações minuciosas para compreender integralmente uma situação” (DUARTE e BARROS, 2006 p. 216).

#### 2.2 Caracterização do lugar e da amostra de pesquisa.

A empresa a ser estudada é do segmento alimentício, a qual não autorizou a divulgação da sua razão social, situada no município de ITU/SP, tendo 50 funcionários. Será entrevistado o gestor da área e a aplicação de uma pesquisa com 21 funcionários da empresa.



### **2.3 Procedimentos para coleta e análise de dados.**

O procedimento para coleta e análise dos dados será através de entrevista, e pesquisa online, sendo transformada em gráfico quantitativo, facilitando a visualização através de porcentagem.

#### **2.3.1 Ambiente de coleta de dados**

A Pesquisa de campo será realizada no setor de logística da empresa, em plataforma digital (Google forms), bem como a entrevista abordada através de reunião online (*Teams*).

#### **2.3.2 Técnicas para coleta de dados**

Entrevista somente direcionada ao gestor da área e questionário com questões fechadas e de múltipla escolha. Um questionário, de acordo com Gil (2009), é uma metodologia de pesquisa composta por perguntas que buscam adquirir dados; conforme Parasuraman (1991), é um conjunto de indagações elaborado para produzir os dados essenciais para alcançar os objetivos de um projeto, constituindo um elemento crucial na investigação científica.

#### **2.3.3 Natureza da análise de dados**

A pesquisa será mediante análise quantitativa e qualitativa uma vez que estudos de natureza quantitativa, o investigador inicia sua pesquisa com uma estrutura bem delimitada e previamente estabelecida, formando suposições sobre o objeto de estudo, com variáveis claramente determinadas. A partir dessas suposições, é viável derivar uma série de desdobramentos, cuja coleta de dados possibilitará a verificação, confirmando ou refutando as hipóteses (GODOY, 1995; DALFOVO; LANA; SILVEIRA, 2008).

A pesquisa quantitativa como a explanação de fenômenos por meio da coleta e análise de dados numéricos, utilizando métodos matemáticos, especialmente estatísticos. Este tipo de abordagem busca alcançar precisão nos resultados, visando evitar erros na interpretação dos dados e assegurando inferências confiáveis. Sua aplicação é comum em estudos descritivos, que procuram identificar relações entre variáveis e revelar características de um fenômeno (ALIAGA; GUNDERSON, 2002 *apud* RICHARDSON, 2008).

## CAPÍTULO III

### 3.0 Descrição e análise dos dados

a.

b. **3.1 Entendendo a percepção de qualidade de vida no trabalho, seguindo padrões do modelo de Walton (1973).**

A presente pesquisa tem como objetivo analisar a percepção de 21 funcionários da empresa "Alfa" que atuam no modelo *Home Office*, sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), seguindo o modelo de questões proposto por Walton (1973). Considerando a importância crescente atribuída à QVT como um fator determinante para o bem-estar dos colaboradores e o desempenho organizacional, esta pesquisa busca compreender como os funcionários da empresa "Alfa" percebem diversos aspectos relacionados ao ambiente de trabalho, às condições laborais e à satisfação pessoal no contexto de suas atividades diárias.

A empresa "Alfa", embora mantendo sua razão social confidencial por questões de privacidade e confidencialidade, representa um exemplo real de uma organização que reconhece a importância de avaliar e aprimorar a QVT de seus funcionários. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado, desenvolvido com base nos elementos-chave do modelo de Walton, que incluem condições de trabalho, remuneração, oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal, integração social, constitucionalismo e valores mais amplos do ambiente organizacional.

Ao adotar uma abordagem metodológica rigorosa e seguindo os princípios estabelecidos por Walton, esta pesquisa visa não apenas identificar os pontos fortes e as áreas de melhoria no que diz respeito à QVT na empresa "Alfa", mas também oferecer oportunidades valiosas que possam contribuir para o desenvolvimento de políticas e práticas mais eficazes de gestão de recursos humanos. A análise dos dados coletados permitirá uma compreensão mais aprofundada das necessidades e expectativas dos funcionários, bem como a formulação de estratégias direcionadas para promover um ambiente de trabalho mais saudável, satisfatório e produtivo para todos os envolvidos.

Neste tópico, serão abordados os dados coletados por meio de um questionário na pesquisa, juntamente com a análise correspondente. O questionário em questão consiste em

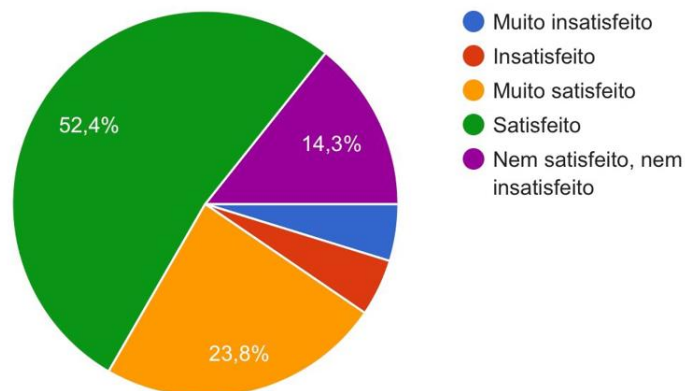
treze perguntas fechadas e foi administrado aos funcionários de um setor específico de logística da empresa. O intuito principal foi compreender se a qualidade de vida no ambiente de trabalho contribui para a retenção e atração de talentos.

Os resultados obtidos por meio do questionário foram traduzidos em gráficos para facilitar a interpretação. Estes gráficos apresentarão as respostas obtidas para cada pergunta, além de incluir as perspectivas do gestor, representadas através dos quadros, sobre assuntos no mesmo contexto das questões aplicadas aos funcionários.

### c. 3.2 Descrição e análise da pesquisa

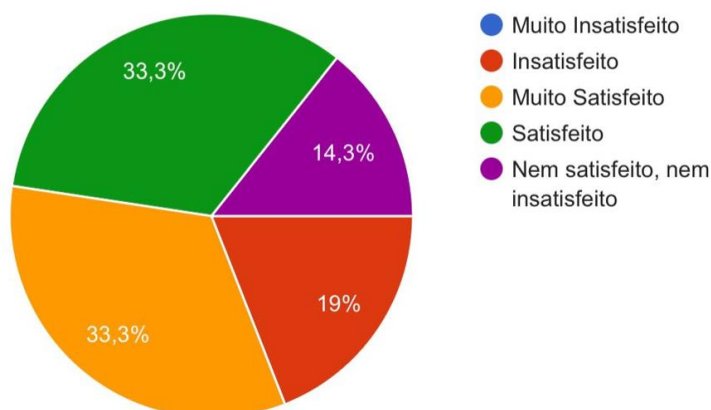
Considerando a relevância de compreender a significância da satisfação salarial, abordamos o primeiro aspecto delineado por Walton conforme Gráfico 1 e 2 que corresponde a pergunta sobre satisfação de salário e benefícios.

**Gráfico 1:** Grau de satisfação em relação a benefícios extras.



**Fonte:** autoria própria (2024).

**Gráfico 2:** Grau de satisfação com salário/Remuneração.



**Fonte:** autoria própria (2024).

O gráfico 1 e 2 sugere uma base sólida de satisfação com a remuneração e benefícios extras entre os funcionários, mas também indica a importância de continuar a monitorar e aprimorar as políticas de compensação para atender às necessidades e expectativas em constante evolução da força de trabalho.

Com relação à resposta fornecida pelo gestor da área sobre a remuneração dos funcionários, para garantir que a compensação seja justa e adequada, foi discutido o seguinte questionamento:

**Quadro 2:** Remuneração e Benefícios (Compensação Justa e adequada - Walton).

Pergunta: Considerando a importância da equidade interna e externa, bem como o reconhecimento da contribuição individual para os objetivos organizacionais, como podemos aprimorar nosso sistema de compensação para garantir que seja percebido como justo e motivador pelos colaboradores?

Resposta do Gestor: Atualmente temos um sistema de compensação por avaliação, porém, para que esse sistema fosse ainda mais justo ou melhor, o sistema por metas atingidas e avaliação seja mais bem recebido e percebido pelo colaborador. Uma vez que, esses fatores não são afetados por discriminações de gênero, orientação sexual e identidade.

**Fonte:** Autoria própria (2024)

A resposta fornecida destaca a importância de um sistema de compensação baseado em metas atingidas e avaliações individuais para garantir equidade interna e externa, bem como reconhecimento da contribuição individual.

Dessler (2003) enfatiza que a equidade interna refere-se à justiça na remuneração entre os funcionários dentro da mesma organização, garantindo que pessoas em posições semelhantes recebam salários semelhantes com base em critérios como responsabilidades, experiência e habilidades. Por outro lado, a equidade externa diz respeito à competitividade dos salários oferecidos pela organização em relação ao mercado externo, assegurando que os salários estejam alinhados com as práticas de remuneração do setor e da região.

Uma referência importante quando se trata de entender e implementar políticas de remuneração que garantam equidade interna e externa dentro das organizações, é Dessler (2003) o qual será analisado como essa abordagem pode influenciar a satisfação dos colaboradores com sua remuneração:

1. Equidade Interna: O sistema proposto valoriza a contribuição individual e o desempenho em relação às metas estabelecidas. Isso significa que os colaboradores que alcançam ou excedem suas metas têm a oportunidade de serem recompensados de acordo com seu desempenho, independentemente de fatores como gênero, orientação sexual ou identidade. Isso promove uma sensação de equidade dentro da organização, onde o reconhecimento é baseado no mérito e na realização.

2. Equidade Externa: Ao vincular a compensação ao desempenho e às metas atingidas, a organização demonstra um compromisso com a equidade externa, garantindo que a remuneração esteja alinhada com as práticas do mercado. Isso pode ajudar a atrair e reter talentos, pois os colaboradores reconhecem que estão sendo recompensados de forma competitiva em comparação com outras organizações.

O sistema de compensação por metas atingidas e avaliações individuais parece ser uma abordagem eficaz para garantir equidade interna e externa, reconhecimento da contribuição individual e motivação dos colaboradores em relação à remuneração. Ao implementar esse sistema de forma transparente e consistente, a organização pode fortalecer a confiança e o comprometimento de sua equipe, promovendo um ambiente de trabalho justo e motivador.

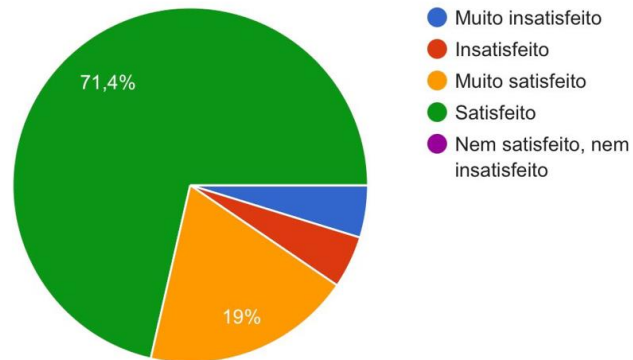
Sendo assim pode-se resgatar o que diz sobre a importância da remuneração justa e adequada abordada pelo Walton :

[...] A justiça distributiva da remuneração depende de sua adequação ao trabalho que a pessoa realiza, da equidade interna (equilíbrio entre as remunerações dentro das organizações) e da equidade externa (equilíbrio com as remunerações do mercado de trabalho (CHIAVENATO, 2010, p. 489).

A remuneração desempenha um papel fundamental na atração e retenção de talentos nas organizações. Como destacado por Peter Drucker, renomado autor e consultor de gestão, "a remuneração é um fator crítico na determinação da capacidade de uma organização atrair

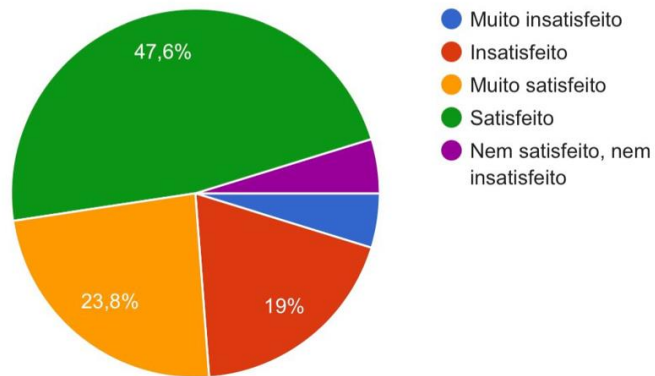
talentos de alta qualidade e mantê-los engajados e produtivos". Esta citação de Drucker ressalta a importância estratégica da remuneração no contexto da gestão de pessoas.

**Gráfico 3:** Grau de satisfação com a carga (quantidade) de trabalho.



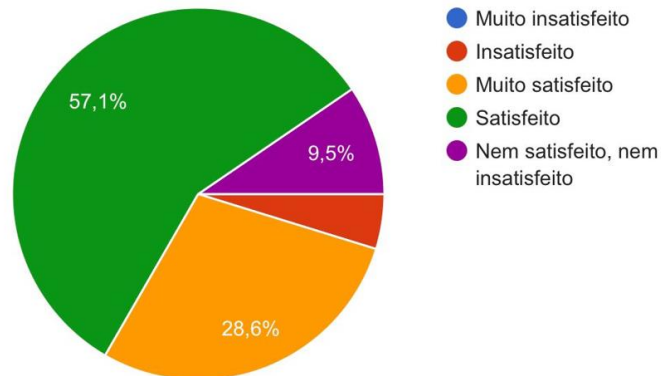
**Fonte:** autoria própria (2024).

**Gráfico 4:** Grau de satisfação com a sensação de cansaço.



**Fonte:** autoria própria (2024).

**Gráfico 5:** Grau de satisfação com o horário de trabalho e descanso.



**Fonte:** autoria própria (2024).

Com base na informação do gráfico 3, que indica que 71,4% dos funcionários estão satisfeitos com a quantidade de trabalho que possuem e 47,6% estão satisfeitos com relação ao cansaço que o trabalho causa, podemos fazer algumas análises sobre a carga de trabalho e seu impacto na satisfação dos colaboradores.

Através da citação abaixo é possível entender o propósito da questão e seu respectivo resultado: [...]Envolvendo as dimensões jornada de trabalho e ambiente físico adequado à saúde e bem-estar da pessoa (CHIAVENATO, 2010, p. 489).

Salamone (2008) argumenta que as empresas têm adotado a implementação de programas de segurança e saúde ocupacional como estratégia para reduzir acidentes e doenças relacionadas ao trabalho, pois são esses fatores que impactam diretamente a competitividade.

Primeiramente, é positivo observar que uma parcela significativa dos funcionários está satisfeita com a quantidade de trabalho que possuem. Isso pode indicar que as demandas de trabalho estão razoavelmente equilibradas e gerenciáveis para a maioria dos funcionários. Como Frederick Herzberg, um dos principais teóricos da motivação no trabalho, afirmou: "A verdadeira motivação vem de realização, desenvolvimento pessoal, satisfação no trabalho e reconhecimento" - isso sugere que ter uma quantidade razoável de trabalho pode contribuir para a satisfação no trabalho.

No entanto, a satisfação em relação ao cansaço que o trabalho causa é um pouco menor, com 47,6% dos funcionários relatando estarem satisfeitos. Isso pode indicar que, apesar de estarem satisfeitos com a quantidade de trabalho, alguns funcionários podem estar experimentando níveis elevados de estresse ou fadiga relacionados ao trabalho.

Em suma, embora uma parcela significativa dos funcionários esteja satisfeita com a quantidade de trabalho que possuem, a satisfação em relação ao cansaço que o trabalho causa

pode ser um ponto de atenção. Garantir um equilíbrio saudável entre as demandas de trabalho e a capacidade dos funcionários de lidar com essas demandas é essencial para promover a satisfação e o bem-estar no local de trabalho, além de garantir que novos talentos desejem e esperem estar numa organização que aborde essa questão.

### Quadro 3: Uso e desenvolvimento das capacidades.

**Pergunta:** Como você enxerga a relação entre a segurança e saúde nas condições de trabalho e a produtividade da equipe, à luz do modelo de Walton? Em sua opinião, como podemos equilibrar efetivamente esses aspectos para garantir um ambiente de trabalho seguro, saudável e ao mesmo tempo produtivo?

**Resposta do Gestor:** *Home office*, já traz um fator de segurança pois ele traz conforto ao funcionário. O ambiente de casa, faz produzir mais por estar mais confortável. Quanto a jornada de trabalho, o home office é negativo, pois trabalha-se mais horas por dia, a fim de atingir as metas, porém as horas podem ser diluídas da forma que precisar.

O gestor precisa equilibrar com metas possíveis, dentro das horas exigidas do funcionário, de forma que dentro dessa carga, ele consiga ser produtivo.

**Fonte:** Autoria própria (2024).

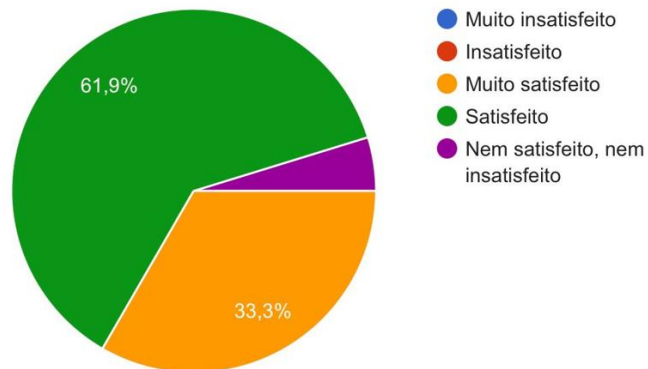
A pergunta aborda a relação entre segurança e saúde nas condições de trabalho e a produtividade da equipe, à luz do modelo de Walton, que destaca a importância de tratar os funcionários como parceiros e investir em seu bem-estar para alcançar resultados organizacionais. A resposta inicial aborda o impacto do home office nesses aspectos, mencionando o conforto proporcionado pelo ambiente doméstico e o potencial aumento de produtividade, mas também levanta preocupações com a jornada de trabalho prolongada e a pressão para atingir metas.

Ao analisar essa resposta, é importante considerar várias perspectivas. Por exemplo, autores como Kahn(1990), ressalta a importância do ambiente físico e emocional para a saúde e produtividade dos funcionários. Ele argumenta que um ambiente de trabalho seguro e apoiador, seja no escritório ou em casa, pode promover um maior engajamento e desempenho dos colaboradores.

Edmondson (1998), especialista em psicologia organizacional, destaca a importância da psicologia da segurança no trabalho, que se concentra na criação de uma cultura de segurança psicológica onde os funcionários se sintam à vontade para reconhecer erros e compartilhar preocupações sem medo de punição. Isso é crucial para garantir a segurança e a saúde dos trabalhadores, seja em um ambiente de escritório tradicional ou no *home office*.

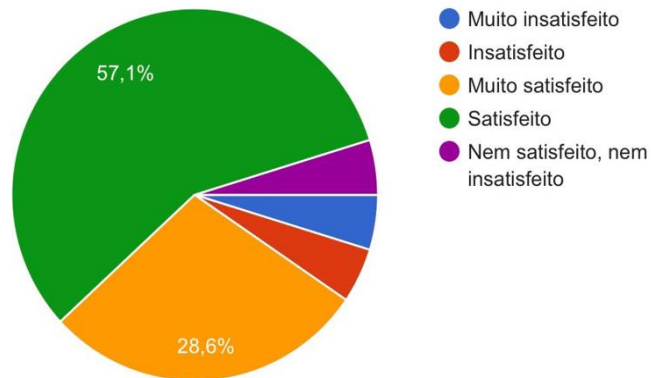


**Gráfico 6:** Grau de satisfação com a oportunidade de tomada de decisão.



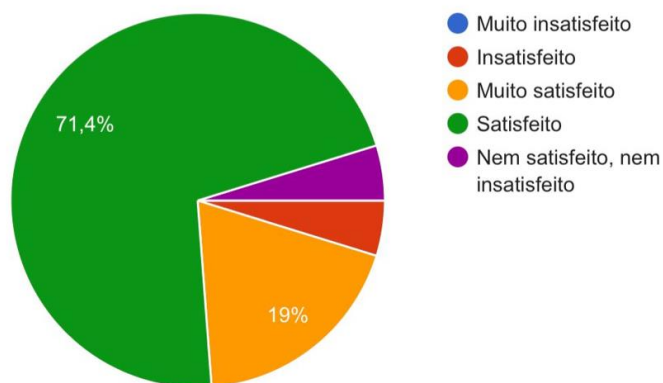
**Fonte:** autoria própria (2024).

**Gráfico 7:** Grau de satisfação com a liberdade de expressão.



**Fonte:** autoria própria (2024).

**Gráfico 8:** Grau de satisfação com a valorização de ideias e iniciativas.



**Fonte:** autoria própria (2024).

Com base nos dados apresentados nos gráficos 6 7 e 8, observa que uma proporção significativa de pessoas que responderam à pesquisa está satisfeita com a autonomia que possuem no trabalho e com a liberdade de expressão no ambiente profissional.

O fato de 61,9% das pessoas representadas no gráfico 6 estarem satisfeitas com a autonomia que possuem no trabalho indica que a maioria dos respondentes sente que tem um grau adequado de controle sobre suas tarefas e decisões no ambiente de trabalho. Isso pode ser interpretado como um sinal de que esses indivíduos se sentem capacitados e confiantes em sua capacidade de gerenciar suas responsabilidades de forma autônoma, o que pode contribuir para a sua motivação, engajamento e satisfação no trabalho.

Da mesma forma, o fato de 57,1% das pessoas representadas no gráfico 7 estarem satisfeitas com a liberdade de expressão no trabalho sugere que a maioria dos respondentes se sente à vontade para compartilhar suas opiniões, ideias e preocupações no ambiente profissional. Isso é crucial para promover uma cultura de abertura, transparência e aprendizado organizacional, onde os funcionários se sintam valorizados e ouvidos, independentemente de sua posição hierárquica.

Esses resultados destacam a importância de promover a autonomia e a liberdade de expressão no ambiente de trabalho como parte de uma estratégia eficaz de gestão de pessoas. Quando os funcionários se sentem capacitados a tomar decisões e expressar suas opiniões livremente, eles tendem a estar mais engajados, motivados e comprometidos com os objetivos da organização. Isso pode levar a uma maior criatividade, inovação e desempenho geral da equipe.

[...] A pessoa precisa sentir que tem influência na organização, no seu trabalho, na qualidade dos produtos/serviços, nos processos de produção. Esse clima proporciona segurança ao funcionário de poder discordar da opinião dos superiores sem que isso lhe cause problemas (CHIAVENATO, 2014, p. 183).

#### **Quadro 4:** Segurança e saúde nas condições de trabalho- Walton.

<p><b>Pergunta:</b> Como você avalia a importância da integração social para o desempenho e a satisfação dos membros da equipe?</p>
<p><b>Resposta do Gestor:</b> É de extrema importância a integração, porque uma vez que o funcionário se sente livre para expressar as ideias, ele pode contribuir para um ponto de vista, que muitas vezes a gestão não tem devido a diversos temas que o gestor atua e participa. Portanto, uma visão do funcionário livre de preconceitos, e opiniões, é sempre muito bem-vinda.</p>

**Fonte:** Autoria própria (2024).

A análise dessa pergunta e resposta sugere que a integração social não se limita apenas ao aspecto pessoal, mas também desempenha um papel crucial na dinâmica e eficácia da equipe.

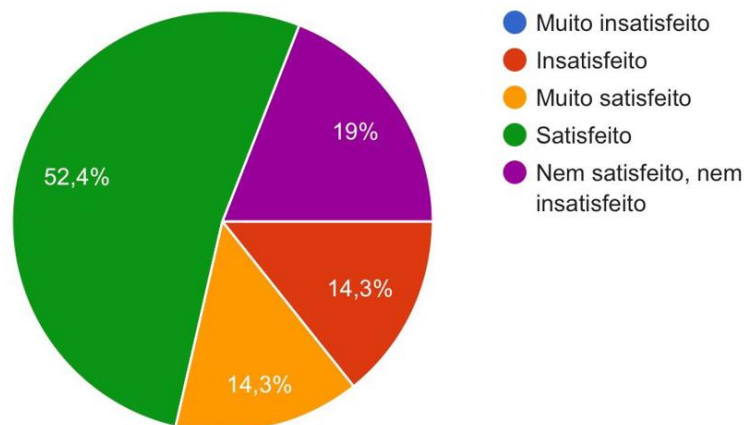
Ao criar um ambiente onde os funcionários se sintam livres para expressar suas ideias e perspectivas, as organizações podem promover a diversidade de pensamento e incentivar a inovação. “Do ponto de vista monetário, nada disso custa um centavo à organização; e do ponto de vista psicológico, não há o que pague. A abertura na comunicação é um benefício clássico e sem ônus” (CHIAVENATO, 2014, p. 183).

Essa citação de Chiavenato destaca a importância da abertura na comunicação dentro das organizações, ressaltando que esse benefício não implica custos monetários diretos para a empresa, mas tem um valor psicológico incalculável. Ao enfatizar que a abertura na comunicação não tem custos financeiros associados, Chiavenato destaca que as organizações podem implementar práticas de comunicação eficazes sem aumentar seus gastos operacionais.

Entretanto, ao mencionar o valor psicológico da abertura na comunicação, Chiavenato destaca que uma cultura organizacional que promove a transparência e o diálogo aberto pode ter um impacto significativo no engajamento, na satisfação e no bem-estar dos funcionários. Isso pode contribuir para um ambiente de trabalho mais positivo, colaborativo e produtivo.

Portanto, essa citação ressalta a importância de investir em uma comunicação aberta e transparente como uma estratégia eficaz para promover o desempenho e o bem-estar organizacional, sem necessariamente incorrer em custos financeiros adicionais.

**Gráfico 9:** Grau de satisfação com a oportunidade de crescimento profissional.



**Fonte:** autoria própria (2024).

O gráfico 9 mostra que a maioria das pessoas, cerca de 52,4%, estão satisfeitas com as oportunidades de crescimento profissional. Isso é uma boa notícia, pois indica que mais da

metade dos respondentes estão contentes com as perspectivas de desenvolvimento dentro de suas carreiras. Essa alta porcentagem pode refletir políticas de desenvolvimento de talentos, programas de treinamento ou um ambiente de trabalho que valoriza e incentiva o crescimento dos funcionários.

No entanto, é interessante notar que uma porção significativa, aproximadamente 19%, se encontra na categoria de "nem satisfeito, nem insatisfeito". Isso pode indicar uma certa ambivalência ou indecisão por parte desses respondentes em relação às oportunidades de crescimento. Pode ser que eles ainda não tenham explorado totalmente as opções disponíveis ou que estejam aguardando por mais desenvolvimentos dentro da empresa.

A qualidade de vida no trabalho não deve ser reduzida a meros aspectos econômicos, mas sim valorizar o bem-estar dos colaboradores, sua satisfação e a criação de um ambiente de trabalho que respeite sua dignidade e individualidade (HACKMAN, OLDHAM, 1980).

É importante para os gestores e líderes organizacionais investigarem mais a fundo as razões por trás dessa ambivalência. Entender as necessidades e expectativas desses funcionários pode ajudar a identificar áreas de melhoria nas políticas de desenvolvimento de talentos e criar um ambiente de trabalho mais satisfatório para todos.

#### **Quadro 5: Oportunidade de crescimento contínuo e segurança.**

Pergunta: Como você enxerga a relação entre a promoção de oportunidades de crescimento contínuo e a segurança psicológica dos membros da equipe? Como podemos garantir que nossa equipe se sinta encorajada a buscar o desenvolvimento profissional sem receio de represálias ou inseguranças?

Resposta do Gestor: Como gestor, não podemos passar insegurança de perder funcionário, e sim passar a visão em buscar conhecimento e se engajar profissionalmente, a fim de ver o ambiente como boa oportunidade de crescimento, onde o funcionário entenda que pode contribuir positivamente na área em que está.

**Fonte:** Autoria própria (2024).

Essa pergunta e resposta abordam um aspecto crucial da gestão de equipes: a relação entre a promoção de oportunidades de crescimento contínuo e a segurança psicológica dos membros da equipe. Essa temática tem sido explorada por diversos autores no campo da psicologia organizacional e gestão de recursos humanos.

De acordo com Edmondson (1998), a segurança psicológica é essencial para criar um ambiente de trabalho onde os funcionários se sintam à vontade para assumir riscos, expressar suas opiniões e buscar desenvolvimento contínuo. Argumenta que a segurança psicológica é

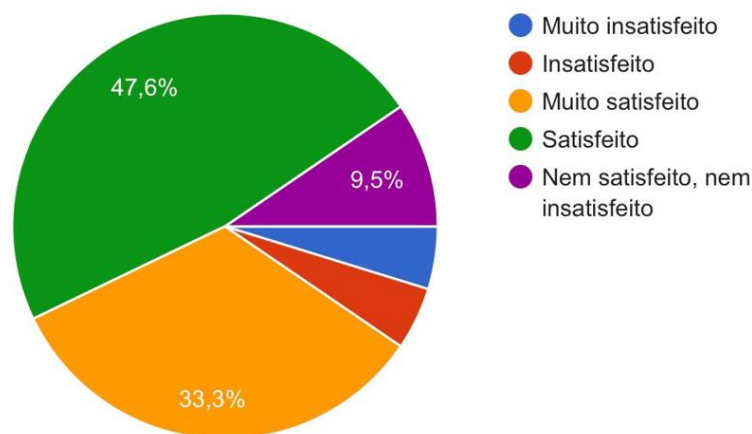
um componente fundamental para o sucesso organizacional, pois permite que as equipes se sintam confiantes o suficiente para colaborar, aprender com os erros e inovar.

A resposta do gestor enfatiza a importância de promover uma cultura que encoraje o desenvolvimento profissional, ao invés de criar um ambiente de receio e insegurança. Isso envolve transmitir uma visão positiva sobre o crescimento e engajamento profissional, destacando as oportunidades de aprendizado e contribuição para a empresa. Essa abordagem está alinhada com as recomendações de Edmondson, que defende que os líderes devem criar um ambiente onde os funcionários se sintam valorizados e capazes de expressar suas ideias e aspirações sem medo de punição ou críticas.

Apresenta-se no sentido de proporcionar oportunidades de satisfazer as necessidades de utilização de habilidades e conhecimentos do trabalhador, desenvolver sua autonomia, autocontrole e de obter informações sobre o processo total do trabalho [...] (CHIAVENATO, 2010, p. 489).

Dentro desse contexto, atrair e reter talentos é fundamental para o sucesso organizacional. Ao fornecer um ambiente de trabalho que valorize o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários, as empresas podem atrair talentos qualificados que veem a organização como um local onde podem crescer e prosperar. Além disso, ao oferecer suporte contínuo para o desenvolvimento e crescimento dos colaboradores, as empresas podem aumentar a probabilidade de reter esses talentos a longo prazo, reduzindo a rotatividade e promovendo a continuidade e estabilidade dentro da equipe.

**Gráfico 10:** Grau de satisfação com o relacionamento entre colegas e gestores.



**Fonte:** autoria própria (2024).

O gráfico apresenta dados significativos sobre a satisfação dos funcionários com os relacionamentos que possuem no ambiente de trabalho, tanto com colegas quanto com chefes. Com 47,6% dos funcionários satisfeitos e 33,3% muito satisfeitos, podemos observar que a maioria dos colaboradores se sente positivamente em relação às relações interpessoais dentro da organização.

A qualidade dos relacionamentos no local de trabalho desempenha um papel crucial na atração e retenção de talentos. Abaixo uma análise positiva:

**Atração de Talentos:** Funcionários em potencial, ao considerarem oportunidades de emprego, geralmente levam em conta o ambiente de trabalho e a cultura organizacional. Relacionamentos positivos com colegas e chefes podem ser um fator decisivo para atrair talentos qualificados. Quando os candidatos percebem que uma empresa promove um ambiente de trabalho colaborativo e solidário, eles tendem a ser mais atraídos para se juntar à organização.

**Retenção de Talentos:** Uma vez dentro da organização, a qualidade dos relacionamentos no local de trabalho desempenha um papel fundamental na retenção de talentos. Funcionários que têm bons relacionamentos com colegas e chefes tendem a sentir um senso de pertencimento e conexão com a empresa. Isso pode aumentar sua satisfação no trabalho e reduzir a probabilidade de procurarem oportunidades em outras empresas. Além disso, relacionamentos positivos podem contribuir para um ambiente de trabalho mais colaborativo, aumentando a produtividade e a eficiência da equipe como um todo.

O ser humano é um ser social que precisa se relacionar com outros para sentir-se bem no local de trabalho, porque os relacionamentos fazem parte do cotidiano de qualquer empresa, e a ausência de um ambiente propício para tal reflete na qualidade do labor (BERGAMINI, 2005, p. 179).

**Criação de um Ambiente Positivo:** Um ambiente de trabalho onde os relacionamentos são valorizados e cultivados pode contribuir para uma cultura organizacional saudável e positiva. Isso pode atrair não apenas talentos individuais, mas também promover uma reputação positiva da empresa no mercado de trabalho. Funcionários satisfeitos com seus relacionamentos no trabalho também são mais propensos a se tornarem defensores da marca e a recomendarem a empresa a outros profissionais talentosos.

**Quadro 6:** Integração social na organização.

<p><u>Pergunta:</u> Como podemos criar e manter um ambiente inclusivo e amigável, onde não há hierarquias rígidas, para fortalecer o senso de comunidade e facilitar a expressão e compartilhamento de ideias e sentimentos pessoais entre os membros da equipe?"</p>
---

<p><u>Resposta do Gestor:</u> Encorajando o colaborador através da cultura da empresa, onde precisa existir a forma de expressar o seu ponto de vista sob os procedimentos da empresa, e formas de como melhorar essas expressões. Além disso, é importante levar em consideração a opinião de todos os colaboradores sob determinada ação.</p>
---

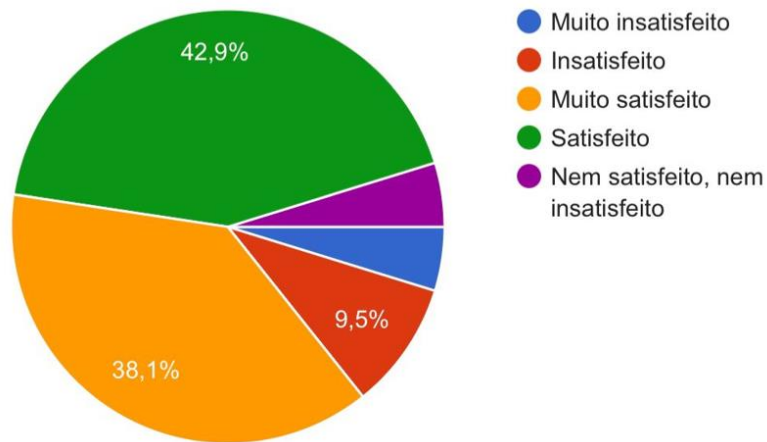
**Fonte:** Autoria própria (2024).

A pergunta levanta uma questão crucial sobre a criação e manutenção de um ambiente de trabalho inclusivo e amigável, livre de hierarquias rígidas, para promover o senso de comunidade e facilitar a expressão e compartilhamento de ideias e sentimentos pessoais entre os membros da equipe. Essa abordagem reflete uma compreensão da importância da cultura organizacional e da participação dos colaboradores no processo de tomada de decisão.

Chiavenato (2008) relata que a qualidade de vida implica em criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho seja em suas condições físicas, psicológicas e sociais. Isso resulta em um ambiente de trabalho agradável, amigável e melhora substancialmente a qualidade de vida das pessoas na organização,

De acordo com o renomado autor de administração, Chiavenato (2014), uma cultura organizacional inclusiva é fundamental para promover um ambiente de trabalho positivo e produtivo. Isso envolve criar uma atmosfera onde os funcionários se sintam valorizados, respeitados e capacitados a contribuir com suas ideias e perspectivas. Ao encorajar os colaboradores a expressarem seus pontos de vista sobre os procedimentos da empresa e fornecer formas de melhorar essas expressões, os gestores estão promovendo uma cultura de abertura e diálogo, que pode fortalecer o senso de comunidade e pertencimento.

**Gráfico 11:** Grau de satisfação com a política de recursos humanos da empresa.



**Fonte:** autoria própria (2024).

O gráfico apresenta dados significativos sobre a satisfação dos funcionários com a política de recursos humanos da empresa. Com 42,9% das pessoas satisfeitas e 38,1% muito satisfeitas, podemos observar que a maioria dos colaboradores tem uma visão positiva das práticas de RH da organização.

Essa alta porcentagem de funcionários satisfeitos e muito satisfeitos com a política de recursos humanos é um indicador positivo para a empresa. Algumas análises sobre o impacto desse dado é a retenção, em que funcionários satisfeitos com as políticas de recursos humanos tendem a se sentir mais engajados e satisfeitos em seus cargos. Isso pode levar a uma maior retenção de talentos, reduzindo a rotatividade e os custos associados à substituição de funcionários. Bem como a satisfação com as políticas de RH pode influenciar o clima organizacional de maneira geral.

Colaboradores que se sentem apoiados e valorizados pela empresa tendem a perceber um clima de trabalho positivo, onde há confiança, cooperação e respeito mútuo. Isso pode promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo, onde os funcionários se sintam motivados a darem o seu melhor. Tanto que uma reputação positiva em relação às políticas de RH pode aumentar a atratividade da empresa para novos talentos.



### Quadro 7: Constitucionalismo na organização do trabalho.

**Pergunta:** Como gestor, como você avalia a importância da satisfação dos funcionários com a política de recursos humanos da empresa? E de que maneira você busca garantir que essa política atenda às necessidades e expectativas dos colaboradores, contribuindo para um ambiente de trabalho mais engajado, produtivo e satisfatório para todos?

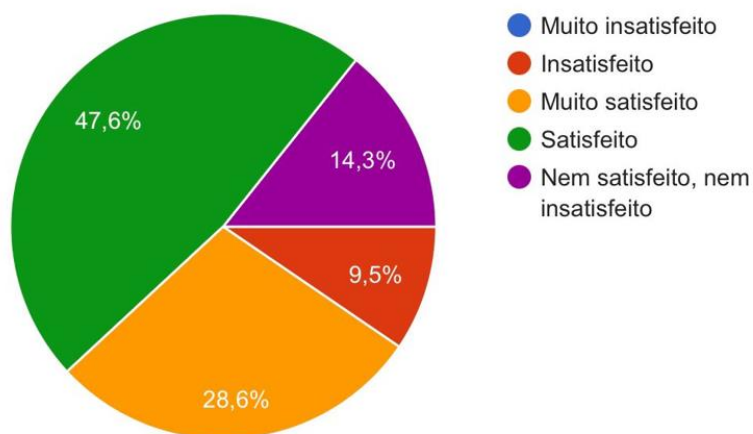
**Resposta do Gestor:** Uma política de RH eficaz não apenas atende às necessidades práticas dos funcionários, como benefícios e oportunidades de desenvolvimento, mas também promove um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sintam valorizados, respeitados e apoiados. Busco garantir essa satisfação garantindo que as políticas de RH sejam transparentes, justas e alinhadas com os valores e objetivos da empresa

**Fonte:** Autoria própria (2024).

A resposta à pergunta enfatiza a busca por garantir a satisfação dos funcionários através da transparência, justiça e alinhamento das políticas de RH com os valores e objetivos da empresa. Essa abordagem está alinhada com as ideias de Chiavenato sobre a importância de uma gestão de pessoas centrada no bem-estar e no desenvolvimento dos colaboradores, contribuindo para um ambiente de trabalho mais engajado, produtivo e satisfatório para todos.

“Refere-se ao estabelecimento de normas e regras da organização, direitos e deveres do trabalhador, recursos contra decisões arbitrárias e um clima democrático dentro da organização” (CHIAVENATO, 2010, p. 489).

### Gráfico 12: Grau de satisfação com influência sobre o trabalho na vida e rotina familiar.



**Fonte:** autoria própria (2024).

O gráfico apresenta dados importantes sobre a percepção dos funcionários em relação à influência do trabalho sobre suas vidas e rotinas familiares. Com 47,6% dos funcionários

satisfeitos e 28,6% muito satisfeitos, podemos observar que a maioria dos colaboradores tem uma visão positiva dessa influência.

Essa alta porcentagem de funcionários satisfeitos e muito satisfeitos pode indicar o aspecto de número 7 do quadro de Walton elaborado na página 11, que aborda a seguinte temática:

**Equilíbrio entre Trabalho e Vida:** A satisfação dos funcionários com a influência do trabalho sobre suas vidas e rotinas familiares sugere que eles conseguem encontrar um equilíbrio saudável entre suas responsabilidades profissionais e pessoais. Isso é crucial para o bem-estar dos colaboradores e pode contribuir para níveis mais altos de engajamento, produtividade e satisfação no trabalho. “O trabalho não deve absorver todo o tempo e energia do trabalhador em detrimento de sua vida familiar e particular, de seu lazer e atividades comunitárias.” (CHIAVENATO, 2010, p. 489).

Ao ressaltar que o trabalho não deve consumir todo o tempo e energia do trabalhador em detrimento de sua vida familiar, lazer e atividades comunitárias, o autor enfatiza a necessidade de uma abordagem holística para a gestão do tempo e das prioridades pessoais e profissionais.

Esse comentário reforça a ideia de que o sucesso no trabalho não deve ser medido apenas pela quantidade de horas dedicadas ou pela produtividade no escritório, mas também pelo bem-estar e pela qualidade de vida dos trabalhadores. Um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal não apenas beneficia os indivíduos, mas também contribui para um ambiente de trabalho mais positivo, produtivo e sustentável.

#### **Quadro 8:** Constitucionalismo na organização do trabalho.

**Pergunta:** Como líder, como você planeja equilibrar as metas organizacionais e as necessidades dos colaboradores em relação ao tempo e ao espaço total de vida, especialmente considerando a sazonalidade do consumidor e as demandas que podem surgir além do horário de trabalho? Quais práticas específicas você implementaria para promover esse equilíbrio e garantir que os colaboradores possam atingir suas metas profissionais sem comprometer seu bem-estar pessoal?

**Resposta do Gestor:** Entendemos que, como organização, temos metas a cumprir, e embora essas metas possam ser motivadoras para os colaboradores, também reconhecemos que podem exigir mais tempo além do horário de trabalho. Reconhecemos a importância do equilíbrio entre vida profissional e pessoal, e estamos comprometidos em promover práticas que permitam aos nossos colaboradores alcançarem esse equilíbrio. Sendo assim a sazonalidade do consumidor, infelizmente vem de encontro com o trabalho e espaço total de vida.

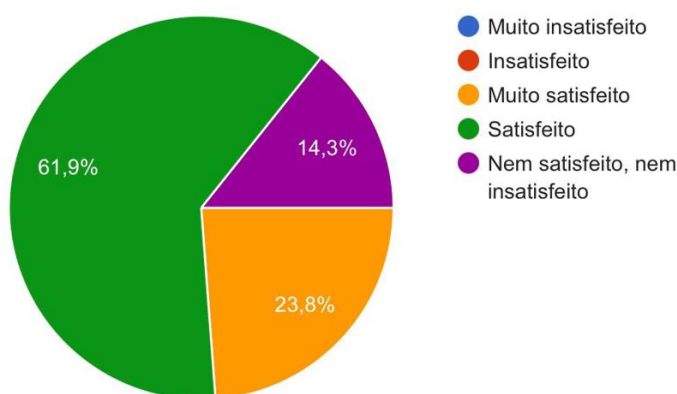
**Fonte:** Autoria própria (2024).

A importância de reconhecer e valorizar os funcionários como seres humanos completos, com uma variedade de dimensões em suas vidas além do trabalho inclui o direito ao trabalho, vida social, relacionamentos, família, lazer e outras atividades que contribuem para uma vida equilibrada e satisfatória.

“O funcionário precisa ser entendido como um ser humano completo, que tem direito ao trabalho, vida social, relacionamentos, família, lazer, etc, contrariando o conceito da visão mecanicista que existia no passado, onde o colaborador era comparado a uma máquina” (MAXIMIANO, 2000).

A citação de Maximiano destaca uma mudança fundamental na forma como os funcionários são percebidos dentro do ambiente de trabalho. Anteriormente, muitas organizações adotavam uma visão mecanicista dos colaboradores, tratando-os como máquinas ou recursos que existiam apenas para cumprir uma função específica no contexto do trabalho. No entanto, essa abordagem desconsiderava completamente as necessidades, aspirações e identidades pessoais dos funcionários.

**Gráfico 13:** Grau de satisfação a imagem que a empresa tem perante a sociedade.



**Fonte:** autoria própria (2024).

O dado de que 61,9% das pessoas estão satisfeitas com a imagem que a empresa tem perante a sociedade é altamente positivo e indica uma percepção favorável do público em relação à organização. Isso sugere que a empresa está conseguindo comunicar efetivamente seus valores, missão e contribuições para a sociedade.

[...] porque se entende que a empresa deve ter um papel perante a sociedade, por meio da responsabilidade social, responsabilidade pelos produtos e serviços

oferecidos, práticas de emprego, regras bem definidas de funcionamento e de administração eficiente (CHIAVENATO, 2010, p. 489).

A citação de Chiavenato enfatiza a importância da responsabilidade social empresarial, indo além das atividades comerciais tradicionais. Ele destaca que as empresas têm um papel significativo na sociedade não apenas pela oferta de produtos e serviços, mas também por meio de práticas de emprego justas, regras operacionais claras e uma administração eficiente. Essa abordagem ressalta a necessidade de as organizações contribuírem de maneira positiva para o bem-estar da sociedade em que estão inseridas, promovendo o desenvolvimento sustentável e atuando como agentes de mudança social.

## 2.2 Última Abordagem do Gestor e Conclusão da Entrevista

Questionado ao gestor sobre sua visão acerca da atração e retenção de talentos na organização, sua resposta proporcionou uma contribuição brilhante para este tópico crucial.

Dentre as estratégias ou benefícios que ele considera mais eficazes para reter talentos na organização, o gestor destacou o reconhecimento por mérito como uma abordagem altamente eficiente. Ele ressaltou a importância de tratar talentos singulares de forma especial, oferecendo promoções, *feedbacks* construtivos e metas desafiadoras como formas de reconhecimento. Essa prática não apenas valoriza os colaboradores por suas contribuições individuais, mas também incentiva um ambiente de trabalho onde o desempenho excepcional é reconhecido e recompensado.

Conforme também destacado na fundamentação teórica, o autor destaca a necessidade em identificar e desenvolver os talentos.

Atualmente só sobrevive no mercado uma empresa que seja capaz de identificar, desenvolver e reter seus talentos, já que essa política está intimamente relacionada a aspectos econômicos, na medida em que se busca reter os profissionais cujos resultados são satisfatórios para a organização (PARODI, 2009, p.17).

Ela destaca que a sobrevivência no mercado atual está intrinsecamente ligada a essa capacidade, já que a retenção de profissionais cujos resultados são positivos para a organização implica em benefícios econômicos.

Complementando, o gestor enfatizou que promoções e benefícios são aspectos atrativos para os colaboradores, especialmente em um mercado de trabalho altamente competitivo. Ele observou que uma organização que oferece oportunidades de avanço na carreira e benefícios atrativos demonstra um compromisso com o crescimento e o bem-estar de seus funcionários.

Isso não só promove uma imagem positiva da empresa entre os colaboradores atuais, mas também aumenta sua atratividade para talentos externos em busca de oportunidades de carreira.

Dessa forma, a resposta do gestor destacou a importância de estratégias de retenção que reconheçam e valorizem os talentos individuais, bem como a necessidade de oferecer oportunidades de desenvolvimento e benefícios competitivos para manter uma força de trabalho engajada.

Diante da crescente competição no mercado de trabalho e da importância estratégica de contar com uma equipe talentosa e motivada, torna-se crucial para as organizações não apenas atrair, mas também reter os melhores profissionais. Como defendido por diversos teóricos, como Michael Porter e Peter Drucker, a vantagem competitiva de uma empresa está diretamente relacionada à sua capacidade de atrair e manter talentos excepcionais. Nesse sentido, a qualidade de vida no trabalho (QVT), conforme proposta por Walton, desempenha um papel significativo. Ao proporcionar um ambiente de trabalho que valorize o bem-estar dos colaboradores, a empresa não só se torna mais atraente para novos talentos, mas também fortalece o comprometimento e a produtividade daqueles que já fazem parte do seu quadro de funcionários.

A retenção de talentos não se resume apenas a aspectos financeiros, mas também está intimamente ligada à satisfação no trabalho e ao alinhamento dos valores pessoais dos colaboradores com os da empresa. Como destacado por Simon Sinek em sua teoria do "Círculo Dourado", os profissionais são motivados não apenas pelo que fazem, mas pelo porquê fazem. Nesse contexto, uma cultura organizacional que valorize a QVT e promova um propósito claro e inspirador pode ser um diferencial poderoso na retenção de talentos. Afinal, quando os colaboradores se sentem parte de algo maior e percebem que seu trabalho contribui para um propósito significativo, estão mais propensos a permanecer na empresa a longo prazo, contribuindo assim para a estabilidade e o sucesso organizacional.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer desta pesquisa, o modelo de Walton para Qualidade de Vida no Trabalho foi explorado em um contexto específico de uma empresa de médio porte, analisando como a implementação de práticas voltadas para a QVT pode afetar a retenção de talentos e a atração de novos colaboradores.

Ao reconhecer a importância da satisfação no trabalho como um indicador-chave da QVT, o modelo de Walton oferece uma base sólida para o desenvolvimento de intervenções e políticas voltadas para a melhoria do bem-estar dos trabalhadores e o aumento da eficácia organizacional. Dessa forma, sua contribuição para o campo da QVT continua a influenciar pesquisas e práticas destinadas a promover ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e gratificantes para todos os envolvidos.

O modelo de Walton oferece uma análise detalhada de uma ampla gama de critérios que afetam a QVT, incluindo condições físicas e materiais de trabalho, oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, relações interpessoais, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e reconhecimento e recompensas pelo desempenho. Ao considerar esses diversos aspectos, o modelo de Walton proporciona uma compreensão mais holística das necessidades e aspirações dos trabalhadores no ambiente de trabalho.

Com base nessa análise, o modelo de Walton propõe estratégias para promover um ambiente de trabalho mais saudável, satisfatório e produtivo. Isso pode incluir a melhoria das condições físicas e ergonômicas do ambiente de trabalho, o desenvolvimento de programas de capacitação e desenvolvimento profissional, a promoção de uma cultura organizacional que valorize o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e a implementação de sistemas de reconhecimento e recompensa que incentivem o desempenho e a motivação dos trabalhadores.

Este estudo identificou que a implementação efetiva de programas e políticas de QVT não apenas influencia diretamente a satisfação dos colaboradores, mas também desempenha um papel crucial na retenção de talentos e na capacidade de atrair novos profissionais. Colaboradores que percebem um ambiente de trabalho saudável, com possibilidades de desenvolvimento e reconhecimento, tendem a permanecer na empresa e contribuir de maneira mais significativa para os objetivos organizacionais.

A atração de novos talentos é potencializada quando uma organização é reconhecida não apenas pelos benefícios tangíveis oferecidos, mas também pela cultura corporativa que

valoriza e promove a qualidade de vida no ambiente de trabalho. A reputação de uma empresa como um local que prioriza o bem-estar de seus funcionários torna-se um diferencial competitivo no mercado de recrutamento de talentos.

Isso se deve ao fato de que compreender a QVT é essencial para as organizações contemporâneas, especialmente as de médio porte, que buscam se destacar em um mercado cada vez mais competitivo.

Ao investigar como o modelo de Walton influencia a atratividade e a permanência de talentos, podemos obter *insights* valiosos sobre como melhorar o ambiente de trabalho, promover o bem-estar dos colaboradores e, conseqüentemente, aumentar a satisfação, o engajamento e a produtividade no contexto organizacional.

Além disso, ao destacar a importância desse estudo, podemos contribuir para a construção de estratégias mais eficazes de gestão de pessoas, que visem não apenas atrair talentos qualificados, mas também mantê-los motivados e comprometidos com os objetivos da empresa a longo prazo. Portanto, investir recursos e esforços na análise do impacto do modelo de Walton sobre QVT pode ser um diferencial competitivo significativo para as empresas que buscam se destacar e prosperar em um mercado dinâmico e exigente.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G, **Gestão de Pessoas**, Atlas, São Paulo, 2006,

ARAÚJO, J. N. G. D. **Qualidade de vida no trabalho: mal-estar do trabalhador. Trabalho Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 573-585, nov. 2009/fev. 2010.

ALIAGA, M; GUNDERSON, B. **Interactive Statistics**. Thousand Oaks: Sage, 2002.

AIESEC, **Retenção de talentos**. Disponível em: <https://aiesec.org.br/retencaode-talentos/>. Acesso.07.dez.21

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de Empresas**. 4. ed. São Paulo: Atlas 2005.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**/ Idalberto Chiavenato. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

DALFOVO, M. S.; LANA, R. A.; SILVEIRA, A. **Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2, n.4, p.01-13, 2008.



DESSLER, G. Administração de recursos humanos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

Edmondson Amy C., Moingeon Bertrand “**From organizational learning to the learning organization.**” 1998

FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar.** 5. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FRANÇA, LIMONGI ANA CRISTINA. **Qualidade de Vida no Trabalho - QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial.** 2.ed. Ed. Atlas: São Paulo, 2008

FERREIRA, Maria C.; MENDONÇA, Helenides (Orgs.). **Saúde e Bem-estar no Trabalho: dimensões individuais e culturais.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 1995

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar. /abr., 1995

Kahn, W. A. **Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work.** The Academy of Management Journal, 1990.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas na sociedade pós-industrial,** Atlas, São Paulo, 2004.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; Arellano, E. B. “**Qualidade de vida no trabalho**”, In: Coletânea – Programa de Estudos em Gestão de Pessoas. As pessoas na organização, Gente, São Paulo, 2002.

MENDES, Ricardo Alves. **Ginástica Laboral: princípios e aplicações práticas.** 2. Ed. São Paulo: Manole, 2008.

MEIRELES, Robison Batista. **Gestão de Pessoas: Princípios Para o Desenvolvimento Humano.** 1. Ed. São Paulo: SENAI-SP, 2017.

Minayo-Gomez, Carlos et al (1997) **A construção do campo do trabalhador: percursos e dilemas**. Cadernos de Saúde Pública, 13. 21-32.

OLIVEIRA, S. R., PICCININI, V. C., FONTOURA, D. S., & SCHWEIG, C. **Buscando o sentido do trabalho**, 2004.

PARASURAMAN, A. **Marketing research**, 2ª ed. New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1991.

PARODI, K. **Retenção de Talentos ganha importância**. HSMManagement, 2009.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social - Métodos e Técnicas**. 3ª edição. São Paulo, Atlas, 2008. 334 p.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 6. ed. Petropolis: Vozes, 1999.

RODRIGUES, D. "A Educação e a Diferença" in David Rodrigues (Org.) "Educação e Diferença", Porto Editora, Porto, 2001.

SCOPINHO, R. S. "Qualidade de vida versus condições de vida: um binômio dissociado", Trabalho, Educação e Saúde, Vol. 7, No. 3, 2009.

TOLFO, S. R., COUTINHO, M. C., ALMEIDA, A. R., BAASCH, D., & CUGNIER, J. **Revisitando abordagens sobre sentidos e significados do trabalho**. RS: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2005.

VELOSO, E. F.; SCHIRMEISTER, R; LOMONGI-FRANÇA, A. C. **A influência da qualidade de vida no trabalho em situações de transição profissional: um estudo de caso sobre desligamento voluntário**. Revista Administração e Diálogo, v. 9, n. 1, p. 35-58, 2007.

WALTON, R. E. "Quality of Working Life: What Is It?" Sloan Management Review, Vol. 15, 1973.