

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA (CEGE)

Laura Calaes de Andrade Magalhães

**A GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SEUS RESULTADOS
NO PERÍODO PÓS PANDEMIA DE COVID-19**

Belo Horizonte
2024

Laura Calaes de Andrade Magalhães

**A GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SEUS RESULTADOS
MOTIVACIONAIS NO PERÍODO PÓS PANDEMIA DE COVID-19**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-graduação em Gestão Estratégica da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de pós-graduação em Gestão Estratégica.

Orientador: Prof. Alex Magalhães

Belo Horizonte
2024

Ficha catalográfica

M188g
2024

Magalhães, Laura Calaes de Andrade.
A gestão da qualidade de vida no trabalho e seus resultados
motivacionais no período pós pandemia de COVID-19 [manuscrito]
/ Laura Calaes de Andrade Magalhães. – 2024.
1 v.

Orientador: Alex Fernandes Magalhães.

Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas
Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia.

1. Administração. I. Magalhães, Alex Fernandes. II.
Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e
Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658

Elaborado por Leonardo Vasconcelos Renault - CRB-6/2211
Biblioteca da FACE/UFMG. – 135/2024



**Universidade Federal de Minas Gerais Faculdade de
Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração Curso
de Especialização em Gestão Estratégica**

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO da Senhora **LAURA CALAES DE ANDRADE MAGALHÃES**, matrícula nº **2022661014**. No dia 27/03/2024 às 18:00 horas, reuniu-se em sala virtual, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **“A GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SEUS RESULTADOS NO PERÍODO PÓS PANDEMIA DE COVID-19”**, requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Prof. Alex Fernandes Magalhães, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra à aluna para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguida das respostas da aluna. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do aluno e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

NÃO APROVADO

88 pontos (Oitenta e oito pontos) trabalhos com nota maior ou igual a **60** serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente à aluna pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 27/03/2024.

Prof. Dr. Alex Fernandes Magalhães
(Orientador - CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Valderi de Castro Alcântara _____
(Membro avaliador da banca - CEPEAD/UFMG)

Documento assinado digitalmente
gov.br VALDERI DE CASTRO ALCANTARA
Data: 31/03/2024 19:17:16-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração Curso de
Especialização em Gestão Estratégica

MODIFICAÇÃO EM TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Modificações exigidas no TCC da aluna **LAURA CALAES DE ANDRADE MAGALHÃES**, matrícula nº **2022661014**.

Modificações solicitadas:

__Aprimorar a discussão final do texto, com hipotetizações e interpretações sobre possíveis programas a serem implementados, considerando a base teórica apreendida pelo trabalho e dadas as limitações das pesquisas existentes no momento de entrega do trabalho; Revisar com rigor aspectos normativos linguísticos e de ABNT.

O prazo para entrega do TCC contemplando as alterações determinadas pela comissão é de no máximo 60 dias, sendo o orientador responsável pela correção final.

Prof. Dr. Alex Fernandes Magalhães
(Orientador)

Assinatura da aluna:

LAURA CALAES DE ANDRADE MAGALHÃES

Atesto que as alterações exigidas (X) Foram cumpridas

() Não foram cumpridas

Belo Horizonte, __27__ de __maio__ de __2024__

Professor Orientador

Assinatura

RESUMO

A promoção e a implantação de ações e programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) objetivam promover um ambiente de trabalho mais saudável e prazeroso aos funcionários. Parte-se do pressuposto de que trabalhadores satisfeitos são mais produtivos. Por isso, os estudos relacionados à QVT ganharam relevância nos últimos anos, sendo de enorme importância para a construção de estratégias de gestão que melhorem a relação indivíduo-organização e leve, conseqüentemente, à maximização de aspectos positivos, principalmente durante e após a pandemia do COVID-19. Assim, por meio de pesquisa bibliográfica e com o objetivo de discutir os principais conceitos sobre QVT, identificar as atuais abordagens da gestão de QVT e abordar os impactos da pandemia de COVID-19 e as mudanças das práticas de gestão de QVT no pós-pandemia, este trabalho aborda as principais contribuições de alguns pesquisadores nesse campo de estudo e identifica suas diferentes dimensões. Além disso, tenta responder quais foram as mudanças das práticas de gestão da qualidade de vida nas empresas no período pós pandemia de COVID-19.

Palavras-Chave: qualidade de vida no trabalho; fatores motivacionais; práticas flexíveis.

ABSTRACT

The promotion and implementation of Quality of Work Life (QWL) actions and programs aim to create a healthier and more enjoyable work environment for employees. It is based on the assumption that satisfied workers are more productive. Therefore, studies related to QWL have gained relevance in recent years, being of enormous importance for the development of management strategies that improve the individual-organization relationship and consequently lead to the maximization of positive aspects, especially during and after the COVID-19 pandemic. Thus, through bibliographic research and with the objective of discussing the main concepts of QWL, identifying current approaches to QWL management, and addressing the impacts of the COVID-19 pandemic and the changes in QWL management practices in the post-pandemic period, this work discusses the main contributions of some researchers in this field of study and identifies their different dimensions. Additionally, it attempts to answer what changes have occurred in quality of life management practices in companies during the post-COVID-19 pandemic period.

Keywords: quality of work life; motivational factors; flexible practices.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 Contexto de trabalho, qualidade de vida e os fatores motivacionais.....	12
2.2 Práticas flexíveis de trabalho e QVT	17
2.3 A COVID-19 e seus impactos no sujeito e na QVT	21
2.4 As práticas de QVT no período pós-pandemia de COVID-19.....	23
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
REFERÊNCIAS.....	27

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, as empresas vêm sofrendo influências variadas, aguçadas pelo capitalismo, como o avanço das tecnologias e globalização, além da transformação digital na indústria, chamada de “Indústria 4.0”.

Essas influências demandam instantaneidade, capacidade de adaptação, velocidade e urgência na prática cotidiana do trabalhador. Observa-se que os profissionais vêm mantendo um ritmo acelerado de vida, trabalhando aos finais de semana e feriados, gerando cansaço físico e mental. Isso os torna mais suscetíveis às doenças profissionais, levando às elevadas taxas de absenteísmo.

Em função dos desgastes e problemas gerados pelas relações de trabalho na atualidade, muitas empresas têm adotado, como estratégia para evitar o adoecimento e mal-estar dos funcionários, além de perdas e impactos na lucratividade, medidas voltadas à qualidade de vida, muito embora tais práticas careçam de maior discussão, dado o aspecto subjetivo e relacional que lhes é inerente.

A definição de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é vasta e abrange tanto fatores pessoais, tais como as necessidades, expectativas, crenças e valores do trabalhador, quanto fatores situacionais, como a tecnologia utilizada, o sistema de recompensas, o ambiente de trabalho e o estado geral da economia. Além desses aspectos com os quais a QVT está diretamente relacionada, ela está intrinsecamente ligada à satisfação das necessidades dos trabalhadores, ao seu desempenho e ao desenvolvimento organizacional (WALTON, 1973; QUIRINO e XAVIER, 1987; FERNANDES, 1988).

A QVT vem ganhando destaque no cenário do mundo contemporâneo. O trabalho adquiriu relevância na vida do indivíduo e interfere de forma positiva ou negativa na sua qualidade de vida. Nos dias de hoje, com o aumento da tecnologia e do tempo de trabalho, tem-se como consequências várias doenças físicas e mentais, como obesidade, doenças do sistema motor, estresse, depressão, entre outras.

As empresas serão bem-sucedidas ao atingirem a satisfação dos funcionários. Sendo a capitalização dos recursos humanos tão essencial quanto a dos demais recursos com que contam as empresas, a qualidade de vida no trabalho é considerada indispensável à produtividade e à competitividade, cruciais à sobrevivência para toda e qualquer empresa.

A promoção e a implantação de ações e programas de Qualidade de Vida no Trabalho objetivam promover um ambiente de trabalho mais saudável e prazeroso aos funcionários. Assim, os estudos relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho ganharam relevância nos últimos anos, sendo de enorme importância para a construção de estratégias de gestão que melhorem a relação indivíduo-organização e leve, conseqüentemente, à maximização de aspectos positivos.

Em 11 de março de 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou a COVID-19 (Coronavirus Disease 2019) uma doença de infecção respiratória provocada pelo coronavírus (denominado SARS-CoV-2), como uma pandemia. A doença foi identificada em dezembro de 2019, depois de um surto de pneumonia, de causa desconhecida, envolvendo casos de pessoas que tinham em comum o Mercado Atacadista de Frutos do Mar de Wuhan.

A pandemia do COVID-19 transformou, rapidamente, a forma de trabalho da sociedade. Um grande número de pessoas permaneceu em suas casas para evitar a doença. Muitas organizações mudaram sua cultura de trabalho e muitas pessoas estão trabalhando remotamente (*home office*). Essas mudanças no trabalho vêm gerando implicações imediatas para a economia e podem levar a mudanças permanentes que durarão além da pandemia.

Com o aumento do trabalho remoto, várias práticas novas foram implantadas nas organizações para a adaptação de uma nova realidade no mundo corporativo. Em função desse contexto, portanto, este estudo tem como problema de pesquisa: quais foram as mudanças das práticas de gestão da qualidade de vida nas empresas no período pós pandemia de COVID-19?

Assim, por meio de pesquisa bibliográfica, este trabalho, que se configura como um ensaio teórico, tem como objetivos:

- Discutir os principais conceitos sobre qualidade de vida no trabalho;
- Debater os impactos na qualidade de vida no âmbito do sujeito;
- Identificar as atuais abordagens de gestão da qualidade de vida adotadas pelas organizações;
- Abordar os impactos da pandemia de COVID-19 e as mudanças das práticas de gestão de qualidade de vida nas empresas no pós-pandemia.

Para o alcance dos objetivos acima propostos, esclarecemos que o trabalho que aqui se apresenta tem caráter qualitativo. De acordo com Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa adota uma abordagem interpretativa do mundo, na

qual os pesquisadores examinam os fenômenos em seus ambientes naturais, buscando compreendê-los em termos dos significados atribuídos pelas pessoas envolvidas. Nesta mesma perspectiva, Vieira e Zouain (2005) destacam que a pesquisa qualitativa valoriza os depoimentos dos atores sociais, os discursos e os significados por eles transmitidos. Dessa forma, a pesquisa qualitativa enfatiza a descrição dos fenômenos e dos elementos que os constituem.

A pesquisa bibliográfica foi realizada com base na leitura de livros e artigos consagrados sobre o devido assunto abordado neste trabalho (RODRIGUES, 1994; FERNANDES, 1996; FERNANDES E GUTIERREZ, 1998; VASCONCELOS, 2001; CHIAVENATO, 2004; LIMONGI-FRANÇA, 2004; ROBBINS, 2008), escolhidos por sua relevância e aplicabilidade no campo de estudos, o que facilitou a compreensão do tema e de sua importância para as organizações. Algumas dissertações colaboraram para a proposta de estudo e para as referências do projeto, além de demais referências bibliográficas consagradas no campo dos estudos organizacionais e da gestão de pessoas.

A escolha do tema de pesquisa é justificada pela sua relevância para a Administração, abrangendo estratégias, aspectos políticos e sociais que influenciam as relações de trabalho. Também é crucial para as organizações que buscam a satisfação, o desenvolvimento e a produtividade de seus colaboradores, além da implementação de programas voltados para a qualidade de vida. Por outro lado, há um interesse pessoal no assunto, motivado pela experiência em empresas que não priorizavam a qualidade de vida e a satisfação dos colaboradores.

Finalmente, é de suma importância apontar a necessidade de algumas mudanças institucionais, no sentido de minimizar as doenças, melhorar a qualidade de vida no trabalho e, também, aumentar a produtividade nas organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Contexto de trabalho, qualidade de vida e os fatores motivacionais

O trabalho pode ser definido segundo diferentes e polêmicos pontos de vista. Para Chiavenato (2000, p. 81), “trabalho é toda atividade humana voltada para a transformação da natureza, no sentido de satisfazer uma necessidade. Trata-se de um dos fatores de produção para os economistas, juntamente à natureza e ao capital”. No dicionário filosófico, pode-se encontrar que o homem trabalha quando põe em atividade suas forças espirituais ou corporais, tendo em mira um fim sério que deve ser realizado ou alcançado.

Dessa forma, são várias as ramificações de definição de trabalho, porém, como o alvo desta pesquisa refere-se a um ponto específico, o sentido abordado de trabalho aqui será focado na visão dos filósofos que consideram o trabalho como meio para atingir algo que deve ser realizado.

Para Araújo e Moreira (2004), a medicina atual trata os problemas de saúde sem considerar o ambiente em que a pessoa vive. O indivíduo é um todo, de corpo, mente e espírito, influenciado por vários fatores, cada um deles com um peso sobre a saúde física e mental. Na tentativa desesperada de acrescentar anos à nossa vida, acabamos nos esquecendo de crescer vida aos nossos anos.

Para os autores, é relevante levar em consideração os fatores externos e internos quando se discute a melhoria da qualidade de vida. As situações externas que determinam as condições de vida são mais difíceis de serem mudadas, pois não dependem do próprio indivíduo e sim de ações políticas e sociais. Já as internas dependem da motivação do próprio indivíduo, de seu esforço e da substituição dos hábitos negativos e indesejáveis por outros mais saudáveis e adequados (ARAÚJO; MOREIRA, 2004, p. 15).

Os condicionamentos externos determinam as condições de vida. São eles: ambientais (domésticos, profissionais, escolares, residenciais); político-sociais (sistema de governo, ideologia, justiça, sociedade); culturais (ambiente cultural, valores, mitos, crenças, preconceitos) econômicos e financeiros (dinheiro, bens, dívidas). Os condicionamentos internos determinam o estilo de vida. São especialmente os físicos ou fisiológicos, os psicológicos e os hábitos sociais:

doenças, depressão, isolamento, agressividade, excesso de trabalho, estresse (ARAÚJO; MOREIRA, 2004, p. 28).

Observa-se, então, que não há um padrão de qualidade de vida que possa ser aplicado a todas as pessoas, pois é inegável a individualidade, assim como a cultura em que cada indivíduo se formou.

Assim, pode-se dizer que, para se ter uma qualidade de vida, são necessárias mudanças em algumas áreas na vida do indivíduo. Tais áreas são definidas, por Araújo e Moreira (2004, p. 29), como os sete pilares da qualidade de vida que são: alimentação, atividade física, sono, trabalho, afetividade, sexualidade e lazer.

Segundo Rodrigues citado por Vasconcelos (2001), a qualidade de vida sempre teve a atenção do ser humano, sendo contextualizada de várias formas, e estando sempre voltada a facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de suas tarefas.

O autor considera que a qualidade de vida no trabalho (QVT) tem sua origem marcada em 300 a.C., pela contribuição de Euclides de Alexandria, para a melhoria do método de trabalho dos agricultores à margem do rio Nilo, e, em 287 a.C., por Arquimedes ao propor a Lei de alavancas, para diminuir o esforço físico dos trabalhadores.

Durante séculos, sociólogos, filósofos, engenheiros e pesquisadores contribuíram para o estudo sobre a satisfação do indivíduo no trabalho. Entre os pesquisadores, mostrou-se relevante o estudo comportamental do indivíduo, de sua motivação para a obtenção das metas organizacionais e da qualidade de vida do trabalhador.

Para Henry Fayol (1994), embora aspectos como salário, iluminação, calefação e provisões para os funcionários não sejam irrelevantes, tanto a empresa quanto os trabalhadores se beneficiam grandemente com o aumento da instrução, estabilidade social e afetiva, saúde e até mesmo moralidade de seus colaboradores.

Como esses são elementos fundamentais para o bom andamento da corporação, Fayol considera ser responsabilidade das organizações promover tais projetos, e, não sendo possível fazê-lo somente dentro das oficinas, ressalta a importância de um trabalho também fora das dependências da corporação.

Outro fator importante ressaltado por Fayol, como determinante para atingir o objetivo, é que projetos devem ser discretos e prudentes, fazendo com que o próprio

trabalhador se interesse, para que seja uma aceitação livre, despendo-se, assim, de uma imposição tirânica e autoritária.

A contribuição do patrão para o bem-estar do operário pode ser variada. Na fábrica, ela atua sobre questões de higiene e conforto: ar, luz, limpeza, refeitório. Fora da fábrica, aplica-se à moradia, alimentação, instrução e educação (FAYOL, 1994, p. 56).

Ressalta-se, assim, que os desafios enfrentados pelos idealizadores persistem, isto é, transformando a qualidade de vida no trabalho em uma ferramenta gerencial e não apenas um processo temporário.

Segundo Limongi-França (2004), a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é definida como a compreensão das diversas opções de bem-estar relacionadas a práticas saudáveis pessoais, familiares e organizacionais, em um ambiente ético e sustentável, que influenciam as condições de vida no trabalho.

Para Walton (1973), citado por Dutra (2008), a qualidade de vida no trabalho estimula a motivação, a satisfação, a autoestima e a produtividade do trabalhador, abordando as condições físicas, as jornadas de trabalho, o crescimento profissional e a relevância social no trabalho, estabelecendo valores humanos no ambiente organizacional.

É inegável que a remuneração desempenha um papel crucial no desempenho e na motivação dos trabalhadores. Smith, em "A Riqueza das Nações", aborda essa questão ao mencionar:

Assim como a remuneração generosa do trabalho estimula a propagação da espécie humana, da mesma forma aumenta laboriosidade. Os salários representam o estímulo da operosidade, a qual, como qualquer outra qualidade humana, melhora em proporção ao estímulo que recebe. Portanto, onde os salários são mais altos, sempre veremos os empregados trabalhando mais ativamente, com maior rapidez do que onde são baixos. (SMITH, 1983, p. 103).

Percebe-se que, com esse duplo investimento, os funcionários se sentem satisfeitos com a situação, em troca, produzem em maior escala, qualidade e menos tempo do que se estivessem trabalhando sem motivação.

Para Fernandes (1996), QVT é uma estratégia gerencial visando à integração do ser humano à organização, para elevar ao máximo possível o bem-estar do trabalhador com a organização e seu trabalho, pela satisfação de suas

necessidades de crescimento pessoal e profissional e, ao mesmo tempo, diminuir seu esforço e aumentar seu desempenho.

Importante, também, apontar que:

[...] os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo, pois se relacionam com aquilo que ele faz e desempenha. Envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional, auto realização e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho. (CHIAVENATO, 2000, p. 118).

O quadro abaixo busca sintetizar algumas das principais ideias sobre QVT ao longo dos anos, a saber:

Quadro 1 – Evolução do conceito de QVT

CONCEPÇÃO EVOLUTIVA DA QVT	CARACTERÍSTICAS OU VISÃO
1. QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Investigava-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2. QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, buscava-se trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3. QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, método ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4. QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos 'administração participativa' e 'democracia industrial' eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros organizacionais.
6. QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de um 'modismo' passageiro.

Fonte: Nadler e Lawler (apud FERNANDES, 1996).

Realizando uma revisão nos conceitos de Nadler e Lawler, é possível entender a QVT como um direito, o que parece ser irreversível nos dias atuais. No entanto, é

importante ressaltar que a QVT é um direito falando de emprego formal e, na maioria das vezes, inexistente em emprego informal.

De acordo com Davis e Newstrom (1992), cada indivíduo tem tendência a desenvolver certas forças motivacionais como produto do ambiente cultural no qual vive, afetando a maneira pela qual as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas. Observa-se a importância de cada gestor conhecer e compreender as necessidades de cada empregado dentro da empresa, levando em consideração a força motivacional de cada um.

A Teoria dos Dois Fatores, desenvolvida em 1968 pelo psicólogo e professor de gestão empresarial americano Frederick Herzberg, é um estudo que visa compreender os fatores que influenciam a motivação e a satisfação dos indivíduos no ambiente de trabalho, fundamentada em diversas entrevistas realizadas com profissionais da indústria em Pittsburgh, nos Estados Unidos.

Com o objetivo de analisar os elementos que geravam satisfação e insatisfação entre os profissionais nas organizações, Herzberg (1968) conseguiu discernir os fatores que contribuíam para a felicidade e a satisfação dos trabalhadores, assim como os elementos capazes de gerar insatisfação em seu cotidiano de trabalho.

Além disso, ele concluiu que as fontes de insatisfação dos colaboradores em uma organização estão relacionadas às condições do ambiente de trabalho, estando associadas a aspectos como os relacionamentos interpessoais, à própria natureza de seu trabalho, às tarefas que desempenham diariamente, às responsabilidades assumidas, entre outros aspectos. Portanto, a Teoria da Motivação demonstra como as circunstâncias externas podem influenciar o bem-estar do profissional dentro de uma empresa.

Em um modelo de QVT apresentado por Herzberg citado por Davis e Newstrom (1992), os fatores motivacionais dos funcionários estão distribuídos em dois aspectos: motivação e manutenção. Abaixo, segue a classificação dos critérios de cada um para melhor entendimento e identificação do fator que motiva uma pessoa dentro da organização:

Quadro 2 – Fatores Motivacionais e de Manutenção

Fatores Motivacionais	Fatores de Manutenção
Realização pessoal e profissional; Reconhecimento;	Políticas organizacionais; Relacionamento supervisor/subordinado;

Responsabilidade; Desenvolvimento profissional; Conteúdo do cargo; Autonomia; Criatividade e inovação do trabalho; Participação.	Condições físicas do trabalho; Salários e benefícios; Relacionamento com os colegas; Vida pessoal; Status; Segurança; Comunicação
---	---

Fonte: Elaboração da autora

Verifica-se, assim, que a motivação e a satisfação de cada funcionário estão ligadas aos diversos fatores citados acima. E, para identificar cada um deles, faz-se necessário a utilização de recursos como indicadores que medem o grau de satisfação do grupo de trabalho.

2.2 Práticas flexíveis de trabalho e QVT

Ao observarmos o ambiente de algumas empresas, percebemos que não são raras as cenas em que as pessoas agem automaticamente ao exercerem suas atividades. Ou seja, cada vez mais, muitos vivem por viver, sem se darem conta de que cada segundo de suas vidas é valioso, estejam elas em momentos descontraídos com amigos e familiares ou realizando atividades no trabalho.

A consequência dessa vida automatizada já se tornou conhecida: profissionais estressados, apresentando sinais de esgotamento físico e mental, conhecido atualmente, de acordo com o Ministério da Saúde, como Síndrome de Burnout. E, quando algo não é feito para reverter esse quadro negativo, tudo pode culminar em doenças como aumento da pressão arterial, enxaquecas, problemas gástricos, irritações, entre outros sinais que podem ser até fatais, como o infarto. Quando se chega a esse estágio, quem perde não é apenas o profissional, a empresa também é afetada, pois vê os índices de desligamento e de absenteísmo aumentarem, impactando diretamente na produtividade e nos resultados do negócio.

A promoção de ações e programas de QVT - como ambiente adequado de trabalho, autonomia e participação nas decisões, remuneração salarial compatível, horário flexível, entre outras - vem se tornando a maneira pela qual é possível se desenvolver e manter a motivação e o comprometimento dos trabalhadores, resultando em inúmeros benefícios.

Atualmente, muitas empresas buscam incorporar programas padronizados de QVT de forma imediatista, sem planejamento estratégico e os devidos investimentos. Dessa forma, obtêm resultados contrários aos esperados. Cada programa deve ter um direcionamento, uma vez que cada empresa tem a sua especificidade. Dessa forma, deve-se haver um diagnóstico dos problemas e limitações das atividades ocupacionais, assim como dos recursos físicos e humanos, para, diante disso, ser possível o planejamento e execução das ações a serem implementadas.

A QVT não pode ser confundida com políticas de benefícios, nem com atividades festivas de conagração, embora essas sejam importantes como estratégias. A QVT tem a ver com a cultura organizacional, que pode ser traduzida como: os valores, a filosofia da empresa, sua missão, o clima participativo, o sentimento de pertencimento a elas e as perspectivas concretas de desenvolvimento pessoal que criam a identificação empresa-trabalhador (MATOS, 1997).

Nesse sentido, a QVT somente ocorre no momento em que as empresas tomam consciência de que os trabalhadores são partes fundamentais de sua organização. Assim, eles devem ser vistos como um todo. Segundo Campos (1992), um dos mais importantes conceitos dos programas de qualidade de vida está na premissa de que, somente se melhora o que se pode medir e, portanto, é preciso medir para melhorar, sendo, assim, torna-se necessário avaliar de forma sistemática a satisfação dos trabalhadores e, nesse sentido, o processo que permeia a subjetividade são de grande importância para detectar a percepção dos trabalhadores sobre os fatores intervenientes na qualidade de vida do trabalho.

Verifica-se que, para um trabalhador executar bem suas atividades, é imprescindível que a organização proporcione um ambiente de trabalho propício e favorável ao bem-estar de todos os seus membros, que por sua vez resultará numa boa qualidade de vida no trabalho, favorecendo a formação e manutenção de indivíduos mais criativos, serenos, responsáveis e com capacidade para demonstrar ou desenvolver novas habilidades, gerando assim um maior retorno para a entidade em que trabalha.

Dessa forma, acredita-se que uma das soluções para este problema seria que a própria empresa criasse ações preventivas, além de programas de QVT, pois à medida que o trabalhador ganha, a empresa também ganha, através do ganho secundário.

Moretti (2005) diz que existem várias medidas a serem aplicadas, como remuneração justa, manutenção de um ambiente físico, psicológico e social mais saudável, e implantação de uma política de benefícios sociais, criando, assim, condições para que o sistema racional funcione (MORETTI, 2005; TIMOSSI *et al.*, 2007).

As empresas americanas, por exemplo, que desenvolvem programas de promoção à saúde, não os fazem por bondade. Os motivos têm mais a ver com o ganho secundário, ou seja, aumento da produtividade, competitividade, e redução de custos gerados pelos trabalhadores.

No Brasil, algumas empresas de grande e médio porte vêm adaptando modelos de programas de qualidade de vida de empresas nos Estados Unidos com o objetivo de reduzir custos com assistência médica, absenteísmo, acidentes, melhorar a segurança e o bem-estar dos trabalhadores, por meio de uma visão holística (SILVA; LIMA, 2007).

Westley, citado por Fernandes (1996), ao conceituar QVT, analisa quatro dimensões relacionadas ao trabalho e suas manifestações, no aspecto individual e no social. Tais dimensões são definidas como econômicas, políticas, psicológicas e sociológicas, e se concretizam em indicadores de QVT.

Quadro 3 - Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho segundo Westley

Indicadores da Qualidade de Vida no trabalho segundo Westley			
ECONÔMICO	POLÍTICO	PSICOLÓGICO	SOCIOLÓGICO
Equidade salarial	Segurança emprego	Realização potencial	Participação nas decisões
Remuneração adequada	Atuação Sindical	Nível de desafio	Autonomia
Benefícios	Retroinformação	Desenv. pessoal	Relacionamento interpessoal
Local de trabalho	Liberdade de expressão	Desenv. profissional	Grau de responsabilidade
Carga Horária	Valorização do cargo	Criatividade	Valor pessoal
Ambiente externo	Relacionamento com a chefia	Auto avaliação	
		Variedade de tarefa	
		Ident. c/ tarefa	

Fonte: Adaptado de Fernandes (1996)

A concepção de Westley, citado por Rodrigues (2009) é uma das mais abrangentes, pois considera aspectos internos e externos da organização em que o trabalhador está inserido.

Segundo Rodrigues (2009), Westley é o primeiro autor a abordar as questões psicológicas, sociais, econômicas e políticas de forma mais integrada, na análise da QVT.

Limongi-França (2004) define QVT como o “conjunto das ações de uma empresa no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho”. A autora considera que a sociedade vive novos paradigmas dentro e fora da empresa, gerando, em consequência, novos valores e demandas de Qualidade de Vida no Trabalho, estruturados por diversos segmentos da sociedade e do conhecimento científico. Entre eles destacam-se:

- a) Saúde – visa preservar a integridade física, psicológica e social do ser humano em vez de apenas atuar sobre o controle de doenças e propiciar maior expectativa de vida e reintegração da pessoa que adoece;
- b) Ecologia – ciência em que o homem é parte integrante e responsável pela preservação do ecossistema e dos insumos da natureza, bem como ator do desenvolvimento sustentável;
- c) Ergonomia – estuda as condições de trabalho ligadas à pessoa. Fundamenta-se na medicina, na psicologia, na motricidade e na tecnologia industrial, visando ao conforto e ao desempenho nas diversas posições de trabalho;
- d) Psicologia – demonstra a influência das atitudes internas e as perspectivas de vida da pessoa e a importância do significado intrínseco das necessidades individuais para seu envolvimento com o trabalho em conjunto com a filosofia;
- e) Sociologia – atua sobre a dimensão simbólica do que é compartilhado e construído socialmente, demonstrando as implicações de quem influencia e é influenciado nos diversos contextos culturais e antropológicos da empresa;
- f) Economia – enfatiza a consciência de que os bens são finitos e de que a distribuição de bens, recursos e serviços deve envolver de forma equitativa a responsabilidade e os direitos da sociedade;
- g) Administração – procura aumentar a capacidade de mobilizar recursos para atingir resultados em ambiente cada vez mais complexo, mutável e competitivo;

- h) Engenharia – elabora formas de produção voltadas para flexibilização da manufatura, armazenamento de materiais, uso da tecnologia, organização do trabalho e controle de processos.

Para Bom Sucesso (1997), pode-se dizer, de maneira geral, que a QVT abrange:

- a) Renda capaz de satisfazer às expectativas pessoais e sociais;
- b) Orgulho pelo trabalho realizado;
- c) Vida emocional satisfatória;
- d) Autoestima;
- e) Imagem da empresa/instituição junto à opinião pública;
- f) Equilíbrio entre trabalho e lazer;
- g) Horários e condições de trabalho sensatos;
- h) Oportunidades e perspectivas de carreira;
- i) Possibilidade de uso do potencial;
- j) Respeito aos direitos;
- k) Justiça nas recompensas.

2.3 A COVID-19 e seus impactos no sujeito e na QVT

Em 11 de março de 2020 foi declarada pela OMS a pandemia da COVID-19, provocando um estado de calamidade mundial, que afetou milhares de pessoas, resultando em um aumento significativo nas taxas de morbimortalidade (LOTFI e REZAEI, 2020). Como resultado, vários países se mobilizaram na implementação de estratégias para controlar e combater o coronavírus, tornando-o uma emergência de saúde pública.

A transmissão da doença ocorre principalmente de pessoa para pessoa, através de gotículas e aerossóis, com a COVID-19 também sendo detectada em fezes e urina de pacientes com sintomas gastrointestinais (KANNAN et al., 2019). O período de incubação varia de três a 14 dias, com a maioria dos pacientes apresentando sintomas leves, como febre, tosse seca, náuseas, diarreia e desconforto respiratório, mas com a possibilidade de progressão para formas mais graves, inclusive levando à morte (CHEN et al., 2020).

Medidas de saúde pública, como isolamento, distanciamento social, quarentena, uso de máscaras e higiene das mãos, foram eficazes na prevenção da

propagação do vírus (WILDER-SMITH e FREEDMAN, 2020). O desenvolvimento de vacinas e protocolos de tratamento tiveram uma resposta significativa, com o Brasil autorizando o uso das vacinas CoronaVac, AstraZeneca, Pfizer e Janssen (BRASIL, 2021).

Há uma crescente preocupação com os impactos da pandemia e do isolamento no bem-estar das pessoas. Diversas pesquisas sobre o tema surgiram após o aparecimento da pandemia, que não apenas representou uma crise de saúde pública e econômica, mas também possui uma dimensão psicológica, associada à redução de aspectos determinantes de bem-estar.

Evidências que indicam que a pandemia ocasionou diminuição nos níveis de satisfação em áreas cruciais da vida, como trabalho e relações sociais; redução na experiência de emoções positivas, como entusiasmo e alegria; aumento na vivência de emoções negativas, como angústia, tristeza e medo (Zacher & Rudolph, 2020).

É importante ressaltar que a pandemia da Covid-19 aumentou a situação de extrema vulnerabilidade da população brasileira, resultando em elevadas taxas de desemprego e diminuição da renda.

Além disso, a conciliação entre trabalho e vida familiar nunca foi tão relevante como neste período. As famílias precisaram equilibrar suas responsabilidades profissionais do home office com as obrigações familiares, especialmente no que diz respeito aos filhos, que passaram a ter aulas online durante a pandemia.

A prolongada falta de interação social, a incerteza em relação ao futuro e as restrições impostas podem exercer um impacto negativo na saúde mental das pessoas. Segundo Pereira et al. (2020), os sintomas psicológicos mais frequentemente relatados incluem estresse, medo, pânico, ansiedade, culpa e tristeza, considerando as ramificações do isolamento social para a saúde mental. Esses sentimentos intensos têm o potencial de causar significativo sofrimento psicológico e até mesmo desencadear o surgimento de transtornos como transtorno de pânico, transtornos de ansiedade, transtorno de estresse pós-traumático (TEPT) e depressão.

Em Portugal, a Ordem dos Psicólogos Portugueses (2020) também reconheceu rapidamente os efeitos adversos da pandemia não apenas na saúde física, mas também na saúde psicológica. A COVID-19 resultou em "uma diminuição geral do bem-estar e um aumento do estresse e dos problemas de saúde psicológica/mental, como ansiedade e depressão" (Ordem dos Psicólogos

Portugueses, 2020, p. 7). As evidências são abundantes de que a pandemia teve impactos negativos no bem-estar geral das pessoas, refletindo diretamente na qualidade de vida no trabalho.

2.4 As práticas de QVT no período pós-pandemia de COVID-19

Anteriormente centrada principalmente na qualidade organizacional, a busca pela excelência total agora se volta para a qualidade de vida no trabalho, visando uma participação ampliada dos funcionários, descentralização de decisões, um ambiente físico seguro e confortável, e oportunidades para crescimento e desenvolvimento pessoal.

Bulinska-Stangrecka e Bagienska (2021) demonstraram que, durante a pandemia, relações positivas entre colegas e o apoio das organizações associam-se a maiores níveis de satisfação no trabalho, sendo esta relação mediada pela confiança. Além disso, evidências obtidas por Jamal et al. (2021) indicaram que a autonomia no trabalho e o equilíbrio entre trabalho e família contribuíram para a satisfação dos trabalhadores durante a pandemia.

Diante disso, é importante que os gestores, cientes das demandas profissionais, fortaleçam medidas que promovam relações profissionais positivas, confiança entre colegas, autonomia e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, para garantir que o contexto pandêmico e pós-pandêmico não afete negativamente a satisfação dos funcionários com o trabalho.

O trabalho remoto, também conhecido como *home office*, é uma forma de teletrabalho que tem sido amplamente adotado em diversos países e tornou-se uma necessidade imediata, não apenas uma opção, como forma de conter a propagação do vírus entre a residência e o local de trabalho. No entanto, a transição para essa modalidade enfrentou desafios, destacando a necessidade de qualificação, acesso à internet de qualidade e a posse de computadores ou notebooks, que se tornaram ferramentas essenciais para o desempenho das atividades profissionais. Apesar das críticas e resistências iniciais, o trabalho remoto é uma tendência global (BRIDI et al., 2020).

Estudos realizados anteriormente à pandemia destacam as vantagens associadas ao teletrabalho, especialmente em relação a horários flexíveis, eliminação de deslocamentos para o trabalho, conciliação entre vida pessoal e

profissional, aumento da segurança, flexibilidade e autonomia. Por outro lado, também apontam desvantagens como o isolamento social e profissional, dificuldades de progressão na carreira e conflitos entre família e trabalho (ANDRADE, 2020; FILARDI, CASTRO, & ZANINI, 2020; OLIVEIRA & PANTOJA, 2020).

Mesmo após o fim da pandemia, várias organizações optaram por manter o teletrabalho, por reconhecerem as vantagens de adotar modelos de trabalho híbridos. Dessa forma, o ambiente familiar foi transformado em um espaço público, o que resultou em mudanças e um aumento de demandas, incluindo a extensão da jornada de trabalho sem limites, fornecendo recursos como internet, computador e celular para facilitar o teletrabalho, visando garantir o distanciamento físico e o cumprimento do isolamento residencial (ARAUJO; LUA, 2020).

Contudo, períodos de trabalho presencial continuam sendo fundamentais para preservar a cultura da empresa, promover a interação social entre os colaboradores, entre outros aspectos.

A pandemia de COVID-19 remodelou as dinâmicas de trabalho o que, pelo menos em termos de discurso organizacional, ressaltou a importância da responsabilidade social empresarial, incentivando uma perspectiva voltada para além dos limites da organização e em prol de práticas mais humanizadas, empáticas e colaborativas.

Na prática, as adaptações do trabalho pela tecnologia podem também gerar impactos adversos à qualidade de vida, como a intensificação da jornada de trabalho, a indiferenciação entre espaço organizacional e vida privada, adoção de refinadas técnicas de controle e cooptação psicológica do funcionário, etc. Por se tratar de um contexto em que tais impactos ainda estão sendo avaliados, há poucas evidências acerca do quão benéficas e eficazes podem ser as adoções de práticas de QVT no contexto pós-pandêmico, para além da adoção do trabalho e das práticas de socialização para manutenção dos vínculos e constituição da cultura organizacional. Um dos desafios é voltado às práticas de comunicação, já que se espera que as interações entre os colaboradores sejam fundamentadas em confiança e transparência.

Portanto, fatores como flexibilidade no local de trabalho com o modelo *home office* ou híbrido, bem-estar mental, tecnologia e inovação, políticas de saúde e

segurança, redução do controle gerencial e maior participação nas decisões devem influenciar a qualidade de vida no trabalho no cenário pós-pandemia.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer desse estudo, foram discutidos os conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e fatores motivacionais, além de identificadas as atuais formas de gestão da qualidade de vida adotadas pelas organizações e as práticas flexíveis de trabalho. Também foi abordado o contexto da pandemia de COVID-19 e seus impactos no sujeito.

Ressalta-se que a qualidade de vida no trabalho é um conceito subjetivo e pode variar de pessoa para pessoa. A adaptação de políticas e práticas às necessidades dos colaboradores em um ambiente de trabalho pós-pandemia é fundamental para promover um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional. Nesse sentido, a motivação desempenha um papel significativo na qualidade de vida no trabalho, pois a ausência dela pode resultar em problemas de saúde e, conseqüentemente, afetar negativamente a QVT.

Considerando que o ser humano passa a maior parte de suas vidas no trabalho, seria natural transformá-lo em um ambiente mais agradável e saudável para a realização de suas tarefas. Assim, reconhece-se a importância vital do trabalho para o ser humano e, torná-lo mais participativo, aproveitando potencialidades e talentos e proporcionando condições de trabalho adequadas, contribuirá para o aumento da saúde mental e física dos colaboradores. Portanto, um programa de QVT deve englobar todas as hierarquias, focando em orientar os esforços para direcionar a energia disponível em direção ao comprometimento humano.

Sendo assim, é necessário que os administradores das organizações tenham essa consciência e busquem sempre identificar as necessidades de sua equipe de trabalho, para aplicar constantemente melhorias adequadas em solucionar e prevenir situações relacionadas à motivação e satisfação.

Durante as pesquisas, observou-se a incipiente produção de artigos e estudos que apontam as diferentes práticas de QVT nas empresas no período pós-pandemia que, em sua maioria, apresentam apenas o avanço do trabalho remoto e a flexibilização do trabalho. Acredita-se que isso se deve ao fato de que as pesquisas

ainda não foram divulgadas, uma vez que a OMS só declarou o fim da Emergência de Saúde Pública relacionada à COVID-19 em maio de 2023. Além disso, o curto prazo disponível para o estudo e pesquisas de campo foi um obstáculo para obter um melhor entendimento das mudanças nas práticas de QVT durante o período pandêmico e pós-pandêmico da COVID-19.

Essa lacuna apresentou uma limitação para o presente estudo e sugere a necessidade de pesquisas futuras, utilizando uma abordagem potencial de investigação envolvendo a realização de uma pesquisa de campo, com a aplicação de questionário, que era um dos objetivos iniciais deste estudo.

A finalidade dessa pesquisa de campo e aplicação de questionário será de obter um entendimento mais abrangente acerca dos potenciais programas de QVT implementados, pós pandemia de COVID-19, para a promoção da saúde física e mental – como yoga, academia e terapia, desenvolvimento pessoal e profissional – como treinamentos online e palestras, além do reconhecimento de desempenho e promoção da comunicação aberta e transparente entre os colaboradores e a empresa.

REFERÊNCIAS

- Andrade, L. L. S. de. **Desenvolvimento de um instrumento de medida de qualidade de vida no teletrabalho** (Dissertação de mestrado). Universidade de Brasília, 2020.
- ARAÚJO, Marcos Goursand; MOREIRA, Ramon Luiz Braga Dias. **Os sete pilares da qualidade de vida**. Belo Horizonte: Letras e Letras, 2004.
- ARAÚJO, T. M.; LUA, I. **O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19**. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. v. 46, n.27, 2021.
- BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Dunya, 1997.
- BRASIL. Ministério da Saúde. **Coronavírus Brasil**. 2021. Disponível em <<https://covid.saude.gov.br>>. Acesso em: 21 jun. 2023.
- BRASIL. Ministério da Saúde. **Síndrome de Burnout**. Disponível em <<https://covid.saude.gov.br>>. Acesso em 16 mar 2023.
- BRIDI, M. A.; BOHLER, F. R.; ZANONI, A. P.; BRAUNERT, M. B.; BERNARDO, K. A. S.; MAIA, F. L.; FREIBERGER, Z.; BEZERRA, G. U. **O trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia COVID-19**. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, Grupo de Estudos Trabalho e Sociedade, 2020.
- BULINSKA-STANGRECKA, H.; BAGIENSKA, A. **The Role of Employee Relations in Shaping Job Satisfaction as an Element Promoting Positive Mental Health at Work in the Era of COVID-19**. International journal of environmental research and public health, 2021.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total**. 2. ed. São Paulo: Bloch, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. **Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa**. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.
- FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação e controle**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FERNANDES, Edna Conte. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERNANDES, Edna Conte; GUTIERREZ, Luís Homero. QVT: uma experiência brasileira. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 23, n. 4, p. 29-38, 1998.

Filardi, F., Castro, R. M. P. de, & Zanini, M. T. F. **Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública**: Análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos Ebape.br*, 18(1), 28-46, 2020.

GONÇALVES, M. C. B.; ALMEIDA, T. C.; MOURA, V. F. D. **Qualidade de vida no trabalho e métodos flexíveis de trabalho: uma análise multimétodo sobre o impacto do home office na qualidade de vida no trabalho do colaborador**. *Revista Liceu On-line*, [S.l.], v. 8, p. 74-94, 2018.

INSTITUTO BUTANTAN. **Quais são as diferenças entre as vacinas contra Covid-19 que estão sendo aplicadas no Brasil?** 2021. Disponível em: <<https://butantan.gov.br/covid/butantan-tira-duvida/tira-duvida-noticias/quais-sao-as-diferencas-entre-as-vacinas-contracovid-19-que-estao-sendo-aplicadas-no-brasil>>. Acesso em: 21 jun. 2023.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho-QVT**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2004.

LOTFI, M.; REZAEI, N. SARS-CoV-2: **A Comprehensive Review from Pathogenicity of the Virus to Clinical Consequences**. *Journal of Medical Virology*, [S.l.], v. 92, p. 1864 – 1874, 2020.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATOS, Francisco Gomes de. G. **Fator QF: ciclo de felicidade no trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. **Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional**. 1997. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 1997.

MORETTI, Silvinha. **Qualidade de vida no trabalho x auto-realização humana**. Florianópolis: Instituto Catarinense de Pós-Graduação, 2005. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev03-12.pdf>>. Acesso em: abr. 2017.

OLIVEIRA, A.; LUCENA, N.; DAMASCENA, L.; ALBUQUERQUE, R.; SILVA, L. **Impactos da Pandemia da Covid-19 na Qualidade de Vida no Trabalho dos Gestores do IFPB, campus João Pessoa, em Atividade Home Office**. *Revista Ciências Administrativas*, 28(Esp): e13039, 2022.

OLIVEIRA, M. A. M., & PANTOJA, M. J. **Desafios e perspectivas do teletrabalho nas organizações: Cenário da produção nacional e agenda de pesquisa**. *Revista Ciências Administrativas*, 26(3), 9538, 1-12, 2020.

Ordem dos Psicólogos Portugueses (2020). **Crise económica, pobreza e desigualdades – Relatório sobre impacto socioeconómico e saúde mental em Portugal**. <https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/documentos/crise_economi ca_pobreza_e_desigualdades.pdf> Acesso em março 2024.

PEREIRA, M. D.; OLIVEIRA, L. C. de; COSTA, C. F. T.; BEZERRA, C. M. de O.; PEREIRA, M. D.; SANTOS, C. K. A. dos; DANTAS, E. H. M. **A pandemia de COVID-19, o isolamento social, consequências na saúde mental e estratégias de enfrentamento: uma revisão integrativa**. Research, Society and Development, [S. l.], v. 9, n. 7, p. e652974548, 2020.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Afiliada, 2008.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; MORAES, Lúcio Flávio Renault de. **O movimento de qualidade de vida no trabalho: um estudo de suas origens, evolução, principais abordagens e avanços no Brasil**. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 1998.

SILVA, Cleide Aparecida; FERREIRA, Maria Cristina. **Dimensões e indicadores da qualidade de vida e do bem-estar no trabalho**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, Belo Horizonte; v. 29, n. 3, p. 331-339, jul./set. 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v29n3/v29n3a11.pdf>>. Acesso em: maio 2017.

TIMOSSI, Luciana da Silva. *et al.* **Qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho: um retrato sobre a percepção da literatura atual e as ações das empresas brasileiras**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 20, Ponta Grossa: UEPG, 2007.

TODESCHINI, Remigio; FERREIRA, Mário Cesar. **Olhar de dirigentes sindicais sobre qualidade de vida no trabalho e mal-estar no trabalho**. Estudos de Psicologia, Brasília, v. 18, n. 2, p. 241-247, abr./jun. 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v18n2/v18n2a09.pdf>>. Acesso em: maio 2017.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. **Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 23-35, jan./mar. 2001.

VIEIRA, M. M. F. e ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal: melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Zacher, H., & Rudolph, C. W. **Individual differences and changes in subjective wellbeing during the early stages of the COVID-19 pandemic**. American Psychologist. <<https://doi.org/10.1037/amp0000702>>. Acesso em março 2024.