

CENTRO PAULA SOUZA
ETEC DARCY PEREIRA DE MORAES
Ensino Médio Com Habilitação Profissional de Técnico em
Recursos Humanos

Beatriz Moraes Tobias
Kimberlly Rodrigues Lopes
Maria Vitória Souza do Amaral

IMPORTÂNCIA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA QUALIDADE
DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

ITAPETININGA

2025

Beatriz Moraes Tobias
Kimberlly Rodrigues Lopes
Maria Vitória Souza do Amaral

**IMPORTÂNCIA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA QUALIDADE
DE VIDA NO TRABALHO (QVT)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para a obtenção da Habilitação Profissional de Técnico em Recursos Humanos, no Eixo Tecnológico de Gestão de Negócios, a Escola Técnica Estadual de Itapetininga, sob orientação da Professora Ms. Rejane Aparecida de Oliveira Arruda.

ITAPETININGA

2025

“Dedicamos este trabalho aos familiares e amigos, pelo incentivo e pelo apoio constantes.”

“Primeiramente, agradecemos à professora Rejane, que nos orientou e muito contribuiu para a realização deste trabalho e a todos que nos disseram “vai dar tudo certo” com um sorriso no rosto, enquanto nós duvidávamos de cada palavra de nosso TCC.”

“Não podemos prever o futuro, mas
podemos criá-lo”

Paul Pilzer

RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso Técnico Integrado ao Ensino Médio na área de Recursos Humanos, elaborado na ETEC Darcy Pereira de Moraes, trata-se de uma avaliação quantitativa e bibliográfica, baseada na perspectiva de como as relações interpessoais impactam na Qualidade de Vida no Trabalho, uma vez que os colaboradores são parte essencial no funcionamento de uma empresa. Com amparo bibliográfico de autores como Walton (1975), Elton Mayo (1949), Limongi-França (2003), Chiavenato (1983), Moscovici (1994), Argyris (1958), Hackman e Oldham (1974) e Mendes (2024), investigam-se possíveis métodos a serem utilizados, bem como se discorre sobre causas e efeitos de tais modelos. A fim de analisar a aplicação destes, realizamos uma pesquisa por meio de um formulário online, na plataforma Formulários do Google, divulgado por intermédio de redes sociais durante o período de trinta dias, do mês de julho ao de agosto de dois mil e vinte e cinco. Os resultados indicaram que, no que faz referência à ergonomia, respeito interpessoal e acessibilidade à direção, as organizações participantes têm bom desempenho; entretanto, ainda carecem de melhorias na gestão de conflitos, no cuidado com o bem-estar emocional dos funcionários e na divisão entre vida pessoal e trabalho, problemáticas possíveis de serem revertidas com a implementação de programas de QVT. Portanto, é imprescindível a realização de uma análise específica para a promoção de um meio trabalhista saudável.

Palavras-Chave: Ensino Médio Integrado. Recursos Humanos. Qualidade de vida.

ABSTRACT

This Final Technical Course Project, integrated with High School in the field of Human Resources, developed at ETEC Darcy Pereira de Moraes, consists of a quantitative and bibliographic evaluation based on the perspective of how interpersonal relationships impact Quality of Work Life, given that employees are an essential part of a company's operations. With bibliographic support from authors such as Walton (1975), Elton Mayo (1949), Limongi-França (2003), Chiavenato (1983), Moscovici (1994), Argyris (1958), Hackman and Oldham (1974), and Mendes (2024), the study investigates possible methods to be applied and discusses the causes and effects of such models. In order to analyze their implementation, a survey was conducted using an online form created on Google Forms, which was distributed through social media over a period of thirty days, from July to August two thousand twenty-five. The results indicated that, in terms of ergonomics, interpersonal respect, and accessibility to management, the participating organizations performed well; however, they still require improvements in conflict management, care for employees' emotional well-being, and the balance between personal life and work—issues that can potentially be reversed through the implementation of Quality of Work Life (QWL) programs. Therefore, conducting a specific analysis is essential to promote a healthy work environment.

Keywords: Integrated High School. Human Resources. Quality of Life.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
JUSTIFICATIVA.....	11
OBJETIVOS:.....	11
Objetivos Gerais:.....	11
Objetivos Específicos:	11
TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS	12
Experiência de Hawthorne	12
Primeira fase da Experiência de Hawthorne	12
Segunda Fase da Experiência de Hawthorne	12
Terceira Fase da Experiência de Hawthorne	13
Quarta Fase da Experiência de Hawthorne	13
RELAÇÕES INTERPESSOAIS	14
CLIMA ORGANIZACIONAL	17
Segundo Estágio (1970-1980): Distinção entre Clima e Cultura	19
Terceiro Estágio (1990 em diante): Consolidação e Validação Empírica	20
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)	20
Walton e os Pilares da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)	24
História da QVT no Brasil	26
METODOLOGIA	29
CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS	38
Livros.....	38
Revista	40
Artigos da internet	40

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa apresentada, cujo tema é A Importância das Relações Interpessoais na Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), foi desenvolvido no âmbito do curso Técnico em Recursos Humanos integrado ao Ensino Médio, realizado no Centro Paula Souza, na ETEC Darcy Pereira de Moraes, visando compreender a forma as interações humanas influenciam o bem-estar, produtividade e o ambiente organizacional como um todo.

As mudanças nas organizações, influenciadas pela globalização e avanços tecnológicos, exigem que empresas se adaptem constantemente. Nesse processo, o fator humano passou a ocupar um papel central nas estratégias organizacionais, sendo cada vez mais valorizado como principal ativo das instituições (Gil, 2007). Diante desse cenário, as relações interpessoais no ambiente de trabalho se tornaram um tema extremamente relevante, por influenciarem diretamente a qualidade do clima organizacional, motivação dos colaboradores e os resultados alcançados.

Ao passar o tempo, percebeu-se que enxergar trabalhadores apenas como executores de tarefas trazia prejuízos à organização. Segundo Gil (2007), colaboradores passaram a receber maior reconhecimento, sendo considerados elementos centrais na conquista de objetivos corporativos, contribuindo diretamente na realização das metas juntamente com o êxito institucional. Nessa perspectiva, cultivar relações interpessoais saudáveis transformou-se em diferencial competitivo, favorecendo ambientes colaborativos, produtivos e integrados.

As relações interpessoais podem ser entendidas enquanto conexões estabelecidas entre duas ou mais pessoas, influenciadas por aspectos como empatia, respeito, comunicação, cooperação (Berscheid & Peplau, 1983). No contexto profissional, tais ligações interferem diretamente na execução das tarefas, impactando desde o rendimento individual até a reputação institucional de forma geral.

Além da revisão bibliográfica, esta pesquisa também contou com a aplicação de um formulário digital destinado aos colaboradores atuantes em diferentes empresas e setores. O objetivo foi obter informações diretas acerca da percepção desses profissionais a respeito das relações interpessoais presentes no cotidiano

organizacional, assim como analisar as maneiras que tais interações exercem influência sobre seu desempenho, satisfação e bem-estar no exercício laboral.

A efetividade dessas interações está diretamente ligada à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), conceito que envolve aspectos como motivação, reconhecimento, saúde, boas condições no exercício laboral, entre outros. Segundo Moretti e Treichel (2003), quando um colaborador estabelece vínculos positivos com seus colegas, se sentindo respeitado, a tendência é que ele realize suas atividades mais satisfeito e motivado, contribuindo para manter o ambiente organizacional, eficiente e harmonioso.

Portanto, torna-se essencial investir em práticas capazes de estimular vínculos interpessoais saudáveis, compreendendo como o êxito institucional está diretamente associado à qualidade das interações estabelecidas entre os membros da organização, além da maneira que essas relações são nutridas no cotidiano corporativo. Incentivar um ambiente pautado no respeito mútuo, diálogo aberto, empatia e na cooperação fortalece conexões humanas, contribuindo significativamente para consolidar uma cultura organizacional sólida, alicerçada na confiança junto ao engajamento coletivo.

Quando os profissionais se sentem ouvidos, valorizados e integrados ao grupo, sua disposição para colaborar aumenta significativamente, impactando positivamente índices de produtividade, criatividade para resolver problemas e capacidade de enfrentar desafios em equipe. Além disso, ambientes onde prevalecem boas relações interpessoais tendem a diminuir a rotatividade, absenteísmo, conflitos internos, fatores que também refletem diretamente na sustentabilidade e no desempenho das instituições.

Desse modo, torna-se evidente que investir no desenvolvimento das competências sociais dos colaboradores, bem como na formação de líderes dotados de inteligência emocional e habilidade para lidar com pessoas, representam passo um estratégico indispensável.

JUSTIFICATIVA

As relações interpessoais são vínculos criados entre os indivíduos, e é um dos pilares principais para se criar conexões, podendo ser superficial ou não. No ambiente corporativo, onde diversas pessoas interagem entre si, ao trabalharem juntas, a eficácia dessas interações determina o sucesso organizacional. Portanto, a pesquisa parte da questão em saber como a Gestão de Recursos Humanos pode orientar seus colaboradores visando promover uma boa qualidade de vida no trabalho.

Para isso optamos em usar estudos da área e pesquisas realizadas sobre as interações humanas e como afetam a eficiência organizacional

OBJETIVOS:

Objetivos Gerais:

Refletir sobre como as relações interpessoais influenciam a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), determinam o clima organizacional e bem-estar dos colaboradores.

Objetivos Específicos:

Investigar de que maneira a comunicação clara, o trabalho em equipe e a colaboração impactam no contexto organizacional. Também, identificar tensões e conflitos no ambiente laboral, visando construir um lugar mais colaborativo e saudável.

TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

A Teoria das Relações Humanas surgiu em contraposição à Teoria Clássica de Administração. O foco mudou da mecanização para uma abordagem mais humanística. Ela começou a partir da Experiência de Hawthorne realizada por Elton Mayo (1949) e sua equipe, trazendo uma visão inovadora na época ao focar no fator humano, pois esperavam que os líderes conseguissem motivar os trabalhadores, para que assim, aumentasse o desempenho. Esse conceito também deu origem às ciências humanas, psicologia, e ressaltou as pessoas como essenciais no êxito organizacional.

Experiência de Hawthorne

Por volta de 1924, a empresa Western Electric, que fabricava equipamentos telefônicos, financiou uma pesquisa nas instalações localizadas em Hawthorne, como parte de uma ampla assessoria para resolver problemas comportamentais e baixa produtividade.

Primeira fase da Experiência de Hawthorne

Na primeira fase da experiência, estudaram-se dois grupos que desempenhavam a mesma tarefa, em condições de iluminação diferentes. As conclusões do estudo demonstraram o aspecto psicológico como um fator principal, pois à medida que a luz aumentava, mais os funcionários produziam. Assim que o elemento emocional, tornou-se negativo, ele acabou sendo excluído da pesquisa, e passou a ser sobre sobrecarga física, trabalho prolongado, descansos, coisas fisiológicas no geral.

Segunda Fase da Experiência de Hawthorne

Na segunda fase do estudo, denominada "Estudo das Condições de Trabalho", os pesquisadores analisaram a influência de fatores como intervalos para descanso, duração da jornada laboral e incentivos financeiros sobre a produtividade dos trabalhadores. Para isso, formaram dois grupos: um grupo experimental, onde essas variáveis foram alteradas e outro de controle, que manteve as circunstâncias normais do expediente (Roethlisberger & Dickson, 1939). Os resultados

demonstraram como o desempenho aumentava independentemente das mudanças específicas implementadas na equipe.

Essa descoberta levou os pesquisadores a concluir que a atenção recebida pelos colaboradores durante o experimento era como um principal fator de motivação. Conforme afirmado por Mayo (1945), o interesse demonstrado dos estudiosos que contribuiu para os operários sentirem-se valorizados, promovendo, assim, maior engajamento e produtividade. Esse fenômeno ficou conhecido como "Efeito Hawthorne" e ressaltou a relevância dos fatores psicológicos no ambiente organizacional.

Terceira Fase da Experiência de Hawthorne

Na terceira etapa, os pesquisadores realizaram entrevistas individuais com os colaboradores, buscando compreender seus sentimentos, atitudes e reações em relação ao ambiente de trabalho. Ao analisar as falas, descobriram que eles não eram motivados exclusivamente por fatores econômicos, mas também por aspectos emocionais, como o reconhecimento, e relações interpessoais. Gillespie (1991) argumenta que a motivação do time estava intrinsecamente ligada ao valor referente a seu papel no contexto social da organização. Além disso, esse estudo destacou a importância da comunicação aberta e diálogo como formas de engajar os trabalhadores. Assim, reforçou-se a ideia de que o espaço organizacional e as interações sociais exercem influência direta no desempenho dos indivíduos.

Quarta Fase da Experiência de Hawthorne

A última fase focou-se na análise das relações formais e informais no ambiente laboral. Logo, observou-se que os trabalhadores formavam espontaneamente interações sociais que, por sua vez, influenciavam diretamente o desempenho e comportamento de seus membros. Homans (1950) afirma como as normas e padrões criados pelos grupos não oficiais exerciam maior impacto na atitude dos colaboradores, diferente das regras formais. Esse achado revelou como as conexões interpessoais nas empresas desempenham um papel crucial, determinando a produtividade e satisfação. Assim, evidenciou-se que compreender e gerenciar essas dinâmicas sociais é essencial para o sucesso organizacional.

Por fim, a Experiência de Hawthorne transformou os estudos de administração ao evidenciar que os fatores humanos e sociais são essenciais para o aumento da produtividade. Essas descobertas fundamentaram a Teoria das Relações Humanas, que passou a valorizar aspectos como a motivação, comunicação e as relações interpessoais no ambiente corporativo, em detrimento da visão mecanicista proposta pela Teoria Clássica da Administração (Mayo, 1949; Roethlisberger & Dickson, 1939).

RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Os relacionamentos interpessoais se encontram presentes nas organizações, e é um assunto de extrema importância por estar presente no cotidiano de diversas maneiras, como nossas emoções, comportamentos e personalidade. Essas interações moldam a forma que nos comunicamos e conectamos com o outro, por isso, há necessidade da gestão se preparar para cultivar um ambiente saudável.

MAILHIOT (1976, pág. 66), afirma que chegou à constatação de que a produtividade de um grupo e sua eficiência estão estreitamente relacionadas não somente com a competência de seus membros, mas, sobretudo com a solidariedade de suas relações interpessoais.

O autor afirma que, para alcançar êxito, não é suficiente apenas ter habilidades pessoais, o apoio mútuo é, acima de tudo, fundamental. Dito isso, para outros estudiosos relações interpessoais são:

As pessoas não atuam isoladamente, mas por meio de interações com outras pessoas para poderem alcançar seus objetivos (Chiavenato, 2010, pág. 115).

Chiavenato destaca a importância das interações entre os colaboradores, ressaltando que o ser humano é, por natureza, social. Assim, para alcançar seus objetivos, é essencial criar um ambiente positivo visando conquistar seus propósitos.

Relacionar-se é dar e receber ao mesmo tempo, é abrir-se para o novo, é aceitar e fazer-se aceito, buscar ser entendido e entender o outro. A aceitação começa pela capacidade de escutar o outro, colocar-se no lugar

dele e estar preparado para aceitar o outro em seu meio (Rocha 2010, pág. XXXIII).

Nota-se que as citações seguem uma ideia central, os autores constataam a importância de manter interações saudáveis dentro da empresa ou no contexto social. Para isso, é necessário se abrir para o novo e possuir empatia, somente assim, então, será construído um ambiente colaborativo, respeitoso e saudável afim de obter êxito na organização.

Conforme Soraia Jesus de Sousa (2013), as trocas entre pessoas são essenciais no ambiente laboral, pois afetam diretamente a qualidade das tarefas desempenhadas pelos profissionais. A autora defende que, para aumentar a produtividade das equipes, é crucial criar um lugar positivo, baseado em relações respeitadas e colaborativas. Para realçar o papel de uma comunicação eficiente, Sousa (2013) enfatiza que, além das competências técnicas a emocional e social dos indivíduos influencia o desempenho do trabalho, sendo determinante para se obter êxito organizacional. Nesse sentido:

Chiavenato (*apud* SOUZA, 2013, pág. 12), complementa essa perspectiva ao afirmar que, para que o ambiente de trabalho seja realmente eficaz, deve-se priorizar práticas de comunicação aberta e de resolução de conflitos, de modo a fortalecer a coesão e o comprometimento das equipes, aspectos que refletem diretamente na melhoria do desempenho organizacional.

As interações humanas influenciam diretamente no clima organizacional, gerando impactos expressivos nos desempenhos institucionais. Conviver profissionalmente exige muitas habilidades, principalmente quando inexistem compreensões claras sobre comportamentos distintos. Indivíduos apresentam jeitos únicos, com traços, vivências, expressões subjetivas impossíveis de serem replicadas, tornando impossível qualquer correspondência integral nos níveis físicos e psicológicos. Assim, uma mesma Informação, pode gerar entendimentos diversos, considerando que percepções, sentimentos, reações emocionais derivam das experiências construídas sob olhares particulares.

Conforme Moscovici (1994), as relações humanas no ambiente organizacional acontecem de duas maneiras, sendo simultâneas e interdependentes. Uma delas está ligada as tarefas, ou seja, o que é feito diariamente, podendo ser individual ou colaborativo. A segunda é sobre o

socioemocional, e envolve sentimentos gerados pela comunicação entre os integrantes na organização. Cada indivíduo percebe, interpreta, sente e se comporta de maneira singular, o que faz das diferenças algo inerente à convivência. As capacidades de interação, empatia, Inteligência emocional são essenciais no contexto corporativo e tem ganhado cada vez mais relevância. Portanto, valorizar a forma como os membros da equipe se conectam entre si resulta em benefícios tanto para a corporação quanto para os colaboradores.

Esse relacionamento está vinculado ao clima organizacional, que exerce um papel fundamental na dinâmica interna das empresas, sendo frequentemente influenciado pelas práticas da área de Recursos Humanos (RH). Ainda antes de contratar um novo colaborador, já são definidos critérios que orientam avaliações comportamentais e técnicas. Isso acontece porque, em ambientes mais equilibrados, onde predomina uma comunicação eficaz entre os profissionais, as falhas reduzem-se e ampliam as oportunidades de crescimento.

Historicamente, o RH exercia uma função mais limitada, centrando-se em rotinas administrativas como elaboração das folhas de pagamento e coordenação dos benefícios. Ao longo do tempo, sua atuação foi se expandindo para atividades como recrutamento, seleção, treinamentos, estruturação dos sistemas remuneratórios e avaliação de desempenho. Mais recentemente, passou a desempenhar também funções diretamente ligadas ao comportamento humano, desenvolvendo estratégias motivacionais, conduzindo Iniciativas focadas na resolução de conflitos e criando oportunidades para integração, e fortalecendo a união da equipe.

Em um ambiente altamente competitivo os seres humanos se tornaram o ponto forte. São os indivíduos, e não somente os processos, que geram inovação, comprometimento e produtividade. Um ambiente que prioriza o respeito, o diálogo sincero e a livre manifestação de ideias favorece tanto o rendimento quanto a satisfação.

Nesse sentido, Sucesso (2002, p. 27) destaca que o autoconhecimento, aliado à capacidade de entender o outro, é fundamental para o bom desempenho profissional, pois, acaba que, facilita ou dificulta as interações. As barreiras mais comuns envolvem ausência de propósitos pessoais, falhas na escuta e dificuldade em estabelecer prioridades. Cabe aos líderes, portanto, conduzirem seu time com sensibilidade, fornecendo feedbacks construtivos e escutando ativamente seus

colaboradores. Dessa maneira, é dever dos funcionários buscar entender a si mesmos, desenvolver empatia e assumir postura receptiva diante das diferenças.

As emoções, inevitáveis no cotidiano, também influenciam diretamente as Interações profissionais. Conforme Sucesso (2002, p. 95), três sentimentos primários interferem no comportamento: medo, ira e afeto. Elas podem se manifestar abertamente ou através de disfarces. O medo, por exemplo, raramente é exposto, mas apresenta-se de forma velada, gerando insegurança, desmotivação e inibição criativa. Ele pode surgir diante de ameaças como demissões, punições ou cobranças excessivas, provocando climas tensos e prejudicando a confiança.

A raiva, por sua vez, assume várias formas: inveja das conquistas alheias, competição desleal por cargos, humilhação, sarcasmo, entre outras. A ironia, a irritação constante e a hostilidade são expressões sutis, mas perigosas, que corroem a convivência e desestabilizam a equipe. Já o afeto, quando cultivado através da empatia, respeito e gentileza, torna-se base sólida para vínculos autênticos e produtivos.

Gerenciar indivíduos em um contexto de rápidas transformações tecnológicas é um obstáculo (Sucesso, 2002, p. 114). Exige tato para tratar as emoções complexas e disponibilidade para promover ambientes colaborativos. O desenvolvimento de relações mais autênticas requer parceria, cooperação e atitudes baseadas no amor — valores que, segundo Sucesso (2002, p. 153), originam virtudes como respeito, polidez e solidariedade, essenciais em prol da saúde emocional nas organizações.

CLIMA ORGANIZACIONAL

As primeiras abordagens sobre o tema remontam a 1927, com Elton Mayo, por meio do Experimento de Hawthorne, que examinava a relação entre intensidade luminosa e desempenho operário. Mayo (1927), constatou que alterações físicas e sociais afetavam diretamente o estado emocional dos trabalhadores, ampliando o foco da análise para aspectos como fadiga, acidentes e rotatividade. Contudo, foi somente na década seguinte que a ideia de clima institucional ganhou maior profundidade investigativa. Em 1939, Kurt Lewin, psicólogo alemão, desenvolveu a

Teoria do Campo Vital, buscando compreender como experiências passadas, circunstâncias atuais e projeções futuras moldavam o comportamento humano em contextos específicos.

Ampliando essas premissas, Lewin, Lippitt e White (1939) passaram a explorar as condições psicológicas criadas pela liderança sobre os grupos em ambientes controlados. Seus estudos ressaltaram a relevância dos fatores culturais na compreensão de dinâmicas sociais e estruturas organizacionais. Tais contribuições fundamentaram conceitos como atmosfera social e clima grupal, amplamente disseminados no pós-Segunda Guerra Mundial com o advento do Movimento das Relações Humanas — um contraponto à rigidez da Administração Científica proposta por Taylor em 1911.

Dessa forma, iniciou-se o primeiro estágio da construção teórica sobre o clima no meio corporativo (1930–1960), com a intenção de classificar empresas industriais a partir de uma taxonomia voltada à organização dos diversos fatores que moldavam o ambiente interno. Essa categorização favoreceu a análise de elementos como:

- **Psicológicos:** percepções, crenças e atitudes dos membros da equipe frente à realidade institucional;
- **Sociais:** interações interpessoais e vínculos estabelecidos no cotidiano profissional;
- **Estruturais:** regras, sistemas funcionais e arranjos hierárquicos vigentes;
- **Culturais:** crenças coletivas, padrões de valor e normas comportamentais.

Foi nesse contexto que emergiram os conceitos de clima e atmosfera. A partir de 1958, os estudos de Chris Argyris (1958) ganharam destaque ao introduzir a ideia de caráter homeostático, centrada na identificação de variáveis que atuam em distintos níveis e influenciam as respostas individuais no interior das instituições.

Argyris (1958), considerava não apenas traços subjetivos, como necessidades, perfis e valores pessoais, mas também os dispositivos formais da cultura empresarial — códigos, diretrizes e práticas. Para ele, a cultura corporativa não se restringia ao espelhamento de regras, mas se manifestava como um processo dinâmico, em constante interação com a percepção e o engajamento dos indivíduos.

Tais reflexões representaram avanço significativo na construção de uma abordagem mais abrangente sobre o fenômeno, ao incorporar múltiplas dimensões e ampliar os níveis de interpretação. No entanto, ao aproximar os domínios conceituais de clima e cultura, Argyris (1958) contribuiu também para a fragmentação do entendimento teórico, dificultando a formulação de uma definição unificada.

Apesar desse cenário, foi apenas na década de 1950 que suas investigações obtiveram maior reconhecimento, influenciando de forma decisiva a área da Administração nos Estados Unidos (Forehand & Gilmer, 1964). Já na década seguinte, essas ideias passaram a ser incorporadas também pela Psicologia Organizacional, marcando o início da segunda fase do desenvolvimento conceitual (1970–1980), voltada à distinção entre os constructos clima e cultura no contexto empresarial.

Nesse mesmo período, surgiram os primeiros modelos de clima organizacional. O mais influente foi o de Litwin e Stringer (1968), que identificou nove dimensões presentes em diversos ambientes organizacionais, como: estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade e padrões. Esse modelo foi adaptado posteriormente no Brasil por Souza (1977).

Ao longo desse primeiro momento, desenvolveram-se três abordagens linguísticas para o clima organizacional:

1. **Atributos múltiplos de medidas organizacionais:** Concebiam o clima como reflexo das características objetivas da organização.
2. **Atributos perceptuais organizacionais:** Viam o clima como resultado das percepções dos indivíduos quanto às características da organização (Campbell *et. al.* 1970).
3. **Atributos perceptuais individuais:** Baseados nos estudos de Schneider (1972), considerando o clima como uma avaliação subjetiva resultante da interação entre características pessoais e do contexto organizacional.

Segundo Estágio (1970-1980): Distinção entre Clima e Cultura

Nos anos de 1970 a 1980, o debate teórico se aprofundou, buscando entender mais claramente cultura e clima organizacional. Enquanto um se define como conjunto de crenças, valores e normas compartilhadas que orientam

comportamentos coletivos e são transmitidas ao longo do tempo (Schein, 1985), o outro passou a ser visto como a percepção imediata dos indivíduos sobre essas práticas, ou seja, de que maneira se é sentido o ambiente (Schneider et. al. 2002).

Uma evidência empírica considerável foi apresentada por Glisson e James (2002), que usaram análise fatorial confirmatória e descobriram que, apesar de distintos, clima e cultura mantêm correlação significativa ($r = 0,50$; $p < 0,001$), revelando interdependência conceptual e operacional.

Terceiro Estágio (1990 em diante): Consolidação e Validação Empírica

Com o amadurecimento metodológico e a ampliação de pesquisas qualitativas e quantitativas, a partir da década de 1990 iniciou-se um movimento de refinamento teórico, análise empírica e validação conceitual dos construtos. Um ponto de inflexão foi o lançamento do Handbook of Organizational Culture and Climate (Manual de Cultura e Clima Organizacional) (Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2000), que revisitou e consolidou a distinção entre os dois termos. Nesse livro, o clima é descrito como configurações de percepções e atitudes dos membros que refletem parte significativa do contexto, enquanto a cultura é vista como um processo simbólico mais profundo de vínculo a valores e símbolos compartilhados.

Ainda assim, conforme Martins (2000), o termo clima organizacional tem sido empregado para descrever as influências exercidas pelo ambiente corporativo sobre a conduta dos indivíduos, e, apesar das inúmeras investigações ao longo dos anos, a definição dessa noção necessita de consenso.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é definida como um: Conjunto de ações no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, alinhada e construída na cultura organizacional, com prioridade absoluta para o bem-estar das pessoas na organização (LIMONGI-FRANÇA, 2008, pág. 167).

Ao valorizar a QVT, as organizações fortalecem vínculos emocionais enquanto constroem um ambiente mais saudável para seus colaboradores. Entretanto, a aplicação dessas estratégias pode ser ineficaz se não houver

mensuração do grau de adaptação dos funcionários às novas práticas. Apesar desse desafio, a QVT representa um investimento no capital intelectual da empresa, promovendo o desenvolvimento interno e qualificando os respectivos empregados em suas funções, contribuindo ainda para reduzir problemas como absenteísmo e rotatividade. Assim, para alcançar crescimento e consolidar-se no mercado, é essencial investir nos trabalhadores equilibradamente, permitindo um progresso institucional abrangente.

Conforme indicado por Tolfo e Piccinini (2001), a QVT deve estar relacionada não somente a aspectos humanistas do ofício, mas também à responsabilidade social empresarial. Desse modo, partir da compreensão dos desejos pessoais e respeitar as necessidades individuais torna-se essencial para adequar a organização laboral às demandas do cenário atual.

Na ótica de Passos (2004), as organizações, ao colocarem lucros em detrimento dos colaboradores, tendem à destruição, uma vez que o capital intelectual é responsável pelo funcionamento de uma linha de produção, e o sucesso só pode ser atingido se houver balanceamento.

Nesse contexto, a evolução da QVT ao longo do tempo tem sido marcada pelos esforços de diversos gestores e estudiosos, os quais desenvolveram modelos e estratégias eficazes para promover ambientes laborais humanizados. A análise dessas amostras revela que sua eficácia está diretamente relacionada à capacidade de adaptação às especificidades do ambiente organizacional.

Entre as propostas existentes, sobressai o JDS (Job Diagnostic Survey), concebido por Hackman e Oldham (1974). A metodologia parte da premissa segundo a qual manter colaboradores engajados exige contextos profissionais dotados de atributos específicos e elementos psíquicos essenciais. Visando aprimorar a qualidade das atividades realizadas, estimular o empenho interno, reduzir absenteísmo e rotatividade, juntamente com maior satisfação nos quadros operacionais, tal estrutura fundamenta-se em três condições mentais indispensáveis, acessíveis por meio da utilização de cinco dimensões principais: diversidade técnica, clareza funcional, relevância ocupacional, autonomia decisória, além de retorno contínuo acerca do desempenho.

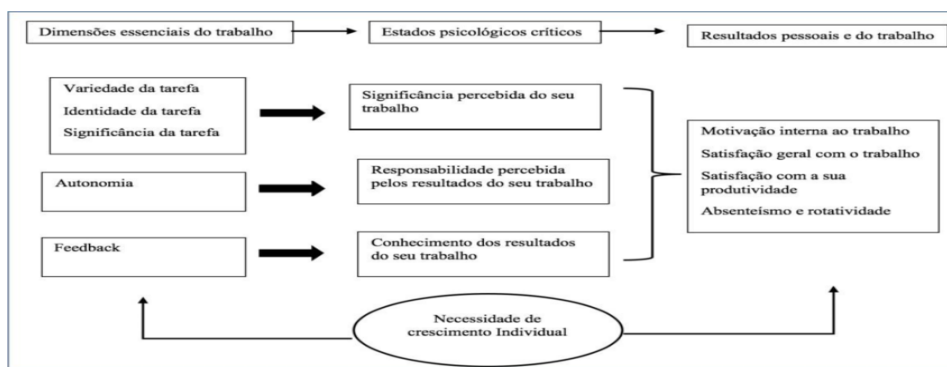


Figura 1: A relação entre as Dimensões essenciais do trabalho, os Estados psicológicos críticos e os Resultados pessoais e do trabalho.

A variedade de habilidades promove o enriquecimento da qualidade do trabalho. A empresa, visando reter talentos e maximizar seu potencial de entrega, pode investir em treinamentos específicos oferecidos internamente ou cursos externos.

A identificação de tarefas ocorre quando um colaborador realiza atividade profissional integralmente, envolvendo-se com o projeto. Isso tende a evidenciar sua total capacidade e, ao ser reconhecido por suas contribuições, há uma melhoria significativa na qualidade das entregas.

Na significância do trabalho, o colaborador desenvolve uma expectativa ao ser valorizado pelos resultados alcançados. Essa reconhecimento contribui para a manutenção de um padrão na qualidade que, combinado com as demais dimensões, eleva a produtividade.

Feedbacks regulares proporcionam uma visão mais clara e dinâmica dos pontos que podem ser aprimorados. Além disso, demonstram como a companhia se importa não somente com lucros, mas conjuntamente com o crescimento individual. A responsabilidade e autonomia oferecem ao colaborador liberdade para desenvolver sua tarefa em projetos alinhados às suas habilidades ou preferências pessoais. Isso favorece a qualidade do trabalho, reduzindo sobrecarga emocional associada às tarefas.

Ao reconhecer qualidades, a empresa motiva o colaborador a atingir não apenas suas metas pessoais, mas também os objetivos institucionais.

Essas medidas são fundamentais para a aplicação dos três estados psicológicos críticos, sendo eles:

1. Conhecer o significado do trabalho, percebendo como seus resultados impactam positivamente a empresa, criando relações valiosas e que agregam valor à organização.

2. Vivenciar responsabilidade pelos resultados do próprio trabalho, sendo pessoalmente responsável pelas atividades desenvolvidas, o que contribui para um senso de pertencimento e valor pessoal no exercício laboral realizado.

3. Conhecimento dos resultados se refere ao nível no qual as próprias atividades realizadas provêm ao colaborador informações claras e específicas sobre a qualidade e efetividade do seu desempenho. Isso permite ao trabalhador avaliar se está atendendo às expectativas ou se há necessidade de ajustar para alinhar aos valores e metas da empresa.

Pela ótica de Nunes (2012), o modelo proposto por Hackman e Oldham (1975) se sobressai por trazer uma visão que incorpora novas dimensões de conteúdo no trabalho, possibilitando que a área continuasse a se aprimorar com as descobertas atualizadas

Por conseguinte, o modelo elaborado por Hackman e Oldham é uma ferramenta que utiliza do bem-estar dos trabalhadores no meio laboral para garantir um retorno financeiro satisfatório. A pesquisa revela que a motivação no contexto organizacional vai além de metas e resultados: ela nasce da forma como o indivíduo se sente em relação ao que faz. Nesse sentido, promover a Qualidade de Vida no Trabalho não se trata apenas de eficiência, mas de respeito às singularidades de cada colaborador e à construção de um âmbito onde as pessoas possam se sentir valorizadas, capazes e parte essencial do todo, características do ambiente laboral e estados psicológicos do ofício estão diretamente ligados ao resultado recebido ao fim do processo, entretanto há outras abordagens como a de Walton (1975), que revelam que mais aspectos influenciam nesses produtos finais, como a importância de ter condições justas, saudáveis e que promovam a inclusão como base para o bem-estar no espaço de trabalho, e a relevância de como as relações desenvolvidas impactam no clima interno e consequentemente na qualidade do serviço entregue.

Walton e os Pilares da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

A QVT é um ponto principal na gestão de recursos humanos, que visa a melhoria das condições trabalhistas e o bem-estar dos colaboradores. Um dos principais estudiosos dessa área foi Walton (1975), que em sua obra, elaborou um modelo com oito pilares, tendo intuito de gerar desenvolvimento de um ambiente de trabalho saudável, produtivo e justo. De acordo com Walton (1975) a QVT só se faz presente quando o colaborador tem suas necessidades atendidas, têm aspirações e estipula metas a si mesmo além de deter o senso de responsabilidade social referente a sua participação na empresa. A teoria, que abarca uma perspectiva ampla e multifacetada, é essencial para entender de que forma as organizações podem se tornar mais humanas, e, harmônicas, tais elementos devem ser alcançados para que isso aconteça, como:

Salários justos e adequados: É diretamente ligado com a valorização do trabalho, segundo Walton (1975), um salário justo não é apenas uma equivalência financeira, mas um reconhecimento do trabalho realizado. Assim garantindo uma remuneração justa aos colaboradores, a empresa mostra respeito e enaltecimento, gerando um ambiente laboral motivador.

Condições de trabalho seguras e saudáveis: É de extrema importância gerar um ambiente seguro e saudável, favorável a produtividade. Como destaca Walton (1975), a segurança no trabalho não deve ser vista apenas como uma obrigação legal, mas como um investimento essencial para a sustentabilidade organizacional.

Oportunidades de desenvolvimento e crescimento: Este pilar foca na capacitação contínua do trabalhador. Ou seja, demonstra o comprometimento da empresa com o colaborador. Walton (1975), ressalta que proporcionar aos funcionários oportunidades para ampliar suas habilidades e conhecimentos, as organizações não apenas aumentam a competência interna, mas também demonstram comprometimento com o futuro de seus colaboradores.

Integração no trabalho: A integração no trabalho ministra um espaço onde as pessoas se sentem parte de algo maior, o que favorece o melhor desempenho coletivo.

Participação e envolvimento nas decisões: Fortalece a relação entre o empregador e empregado, envolvendo-os na tomada de decisões, isso demonstra que há confiança e respeito, gerando uma maior autonomia e satisfação no trabalho.

Equilíbrio entre vida pessoal e profissional: No contexto atual, onde as exigências profissionais acabam sobrepondo a vida pessoal, Walton (1975), aponta que as organizações que respeitam e incentivam esse equilíbrio, estão propensas a ter uma força de trabalho feliz e produtiva. Permitindo e apoiando o tempo de lazer pessoal, a empresa se torna um local mais acolhedor e humano.

Relação social no trabalho: Boas relações interpessoais no trabalho geram um clima organizacional positivo, assim o funcionário sente-se mais confiante para compartilhar suas ideias e contribuir com a equipe.

Política organizacional que favorece o bem-estar: Envolve a inserção de práticas que se voltam para o bem-estar físico, psicológico e emocional. Tendo como resultado a visão de valorização com as pessoas, e as tornando mais leais a empresa. Esses elementos devem ser considerados em um conjunto para que uma organização alcance uma verdadeira melhoria na qualidade de vida dos seus colaboradores.

Essas categorias tornaram-se base para a análise da QVT em diferentes contextos. De acordo com Walton (1975), a qualidade de vida no trabalho só acontece quando o colaborador tem as necessidades básicas atendidas, encontra significado em suas atividades e consegue alinhar tais metas pessoais aos objetivos da empresa, desenvolvendo também um senso de responsabilidade social. Por outro lado, quando as condições não são realizadas, há um impacto negativo direto na motivação, no engajamento e na produtividade, o que pode resultar em absenteísmo, rotatividade e queda no desempenho. É importante ressaltar, entretanto, que a avaliação da QVT é complexa, visto que envolve múltiplas variáveis de ordem organizacional e individual. Fatores envolvendo sobrecarga de trabalho, liderança autoritária, ausência de reconhecimento, falhas de comunicação, insegurança no emprego e até mesmo a cultura gera o comprometimento a percepção de qualidade de vida dos trabalhadores. Assim, pode se afirmar que a QVT não deve ser tratada apenas como benefício ou iniciativa pontual, mas como um componente estratégico da gestão de pessoas, capaz de promover não apenas a saúde e o bem-estar dos colaboradores, mas também a sustentabilidade e competitividade organizacional.

Portanto, os pilares de Walton (1975), fornecem um quadro englobante e fundamental para o desenvolvimento de uma QVT eficaz. As empresas que investem, criam não apenas um local de trabalho mais justo e equilibrado, mas também se beneficiam de um aumento na motivação, produtividade e lealdade dos colaboradores. Assim, ao aderir a teoria de Walton, as organizações podem trilhar um caminho que leva ao sucesso mútuo, tanto da organização quanto de seus empregados

História da QVT no Brasil

As iniciativas relacionadas a QVT no Brasil começaram a ganhar destaque nas últimas décadas, em especial após a abertura econômica tardia, que permitiu a entrada de produtos estrangeiros e aumentou a competitividade entre as empresas nacionais. Esse cenário impulsionou ações voltadas a Qualidade de Vida no Trabalho (Fernandes, 1996). Apenas em 1980 que surgiram estudos sistematizados sobre QVT no país. Nesse período, a nação brasileira ainda era bastante influenciado por modelos internacionais, com Ênfase para experiências pioneiras na Embrapa, em Brasília, e em universidades federais como as do Rio Grande do Sul e de Minas Gerais. Já nos anos 1990, houve um avanço significativo na produção acadêmica nacional voltada ao tema (Ferreira; A; Tostes, 2009).

De acordo com Veloso, Schirrmeyer e Limongi-França (2007), mesmo que ainda não exista um consenso definitivo sobre o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho, a maioria das abordagens entende o tema como uma resposta crítica ao modelo taylorista da organização. Inserida dentro da perspectiva comportamental, a QVT é associada à ideia de tornar o ambiente laboral humanizado, promovendo o bem-estar dos colaboradores e incentivando sua participação nas decisões organizacionais. Esse movimento também foi influenciado por uma crescente pressão social por práticas mais éticas e responsáveis por parte das empresas.

Nesse contexto de amadurecimento conceitual e prático da QVT no Brasil, Ana Cristina Limongi-França se destaca como uma das principais pesquisadoras da área. Seu modelo é amplamente reconhecido por considerar os múltiplos fatores que impactam diretamente a experiência do trabalhador, tanto no nível individual quanto organizacional, propondo uma abordagem sistêmica voltada à construção de ambientes de trabalho mais saudáveis, éticos e produtivos. Sua obra baseia-se em quatro grandes dimensões que se inter-relacionam.

Dimensão Física: São condições do ambiente de trabalho, como a ergonomia, segurança, salubridade, infraestrutura e recursos materiais. É essencial garantir um espaço físico que não ofereça riscos à saúde e que favoreça a produtividade dos colaboradores.

Dimensão Psicológica: Se refere ao equilíbrio emocional do trabalhador, considerando fatores como o estresse, motivação, reconhecimento, autoestima e possibilidade de crescimento pessoal. A valorização emocional do colaborador é vista como um ponto central para o melhor desempenho.

Dimensão Social: Abrange o relacionamento interpessoal, o clima organizacional, a cultura da empresa e o senso de pertencimento na organização. Relações de respeito e cooperação entre os colegas e líderes são fundamentais para um ambiente leve e de melhor produtividade.

Dimensão Organizacional: Se trata da estrutura, políticas de gestão, processos decisórios e estilo de liderança. A forma como a empresa lida com seus funcionários e os envolve nas decisões, impacta diretamente na sua satisfação e engajamento.

Limongi-França também enfatiza a importância da responsabilidade social empresarial e da ética no trabalho, propondo que a QVT não se limite ao ambiente interno, mas se relacione com a forma como a empresa interage com a sociedade e promove as relações interpessoais. Essa visão torna o modelo uma ferramenta eficaz, implementando ações de melhoria contínua nas organizações. Ao considerar as múltiplas dimensões da vida do trabalhador, indica estratégias mais completas para alcançar um local agradável e produtivo.

Ao decorrer dos anos, as formas de pesquisa para atingir um ambiente laboral saudável tiveram enfoques diferenciados, entretanto, uma motivação em comum: aprimorar a gestão da QVT e melhorar não só a produtividade, mas também a relação humana com o profissional. Sabendo que, durante toda a vida, o ser humano é submetido ao mesmo, autores como René Mendes detinham uma visão crítica das LDRTs (Doenças relacionadas ao trabalho). Em seu livro *Patologia do Trabalho*, o autor discorre sobre a ética de profissionais da saúde ao lidarem com problemas trabalhistas, uma vez que são agravadas pelo contexto social atual do país.

Em uma sociedade marcada pela globalização, pelo crescimento da economia de serviços, da feminilização, pelo desmonte do Estado e de políticas públicas, pela fragilização de sindicatos e por outras mudanças que criam perigos e riscos, cuja abordagem que, para além da retomada de atuação política dos trabalhadores, exige atuação compromissada e ética dos profissionais de saúde ancorada em formação, estratégias de educação permanente e compreensão crítica.
(René Mendes 2024, pág. 25)

Revelando que é de suma importância estudos recorrentes, visto que a relação com o trabalho se modifica a todo momento, de forma que ocorrem às inovações tecnológicas. Atualmente, pesquisas revelam que patologias tendem a ser agravadas devido a intercorrências ergonômicas no ambiente.

Para Mário César Ferreira (2015), é necessário ter como referência a visão do colaborador, já que o próprio sabe indicar os pontos a serem mudados, e com base nisso pode-se alcançar a qualidade de vida no trabalho de forma eficiente e não apenas especulada, pois a adequação é total a cada problema específico da empresa e de seus colaboradores.

Na perspectiva de Fernandes (1996), qualidade de vida no trabalho é a conciliação de interesses entre empresas e colaboradores. Dado isso, fornecer condições adequadas não é dispensável, uma vez que vínculos empregatícios são trocas mútuas, e, para o bom desenrolar delas, cumprir com o esperado torna-se essencial.

Diante das contribuições citadas, é possível identificar que, no Brasil, o conceito de QVT é complexo e inclui diversos fatores. René (2024) aponta a forma de participação médica essencial para o fortalecimento da noção de que questões laborais afetam a vida do colaborador prejudicialmente, se não tratadas objetivamente, mostrando que a ética tem de se prevalecer ao se tratar do outro. Já Ferreira (2015) cooperou ao pontuar que o contexto deve ser individualmente analisado, uma vez que, em um país vasto, a vivência de cada um e a percepção de motivação correspondem somente à própria realidade vivida, propondo uma visão mais singular de como resolver conflitos.

Tratar de QVT no Brasil é fundamental ao analisar que, em uma nação desigual, em que diversos trabalhadores são explorados das mais diversas formas, instalar a QVT em empresas é uma forma de garantir que o país se desenvolverá nas melhores condições e que terá uma base sólida para fortificar-se no mercado.

METODOLOGIA

A presente pesquisa foi elaborada na abordagem quantitativa, devido à objetividade e à possibilidade de explorar os dados obtidos para melhor interpretação do quadro ocupacional. Tem natureza básica, já que serviu somente como análise da realidade, sem o objetivo de testar novas técnicas para avaliar a funcionalidade das técnicas atuais. Buscou, mediante 15 perguntas objetivas, identificar a ligação do trabalhador com as relações interpessoais e o percentual percebido de qualidade de vida no trabalho, analisando sua visão sobre a aplicabilidade dos métodos apresentados no ambiente laboral e, posteriormente, apresentar gráficos com conclusões acerca do tema.

O objetivo foi explorar como as conexões no ambiente laboral interferem no clima organizacional e, por conseguinte, seus impactos na qualidade de vida no trabalho. Ademais buscou-se investigar se, além do garantido pela Constituição, as organizações da região investem em benefícios aos trabalhadores com a intenção de elevar a produtividade.

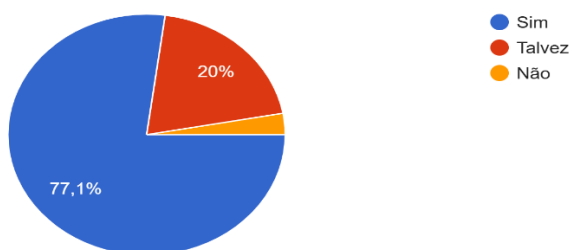
A pesquisa foi fomentada com caráter descritivo e exploratório e realizada por meio da plataforma Google Formulários, contendo 15 questões de múltipla escolha voltadas aos segmentos de relações interpessoais, clima organizacional e qualidade de vida no trabalho. O público-alvo foi selecionado por conveniência, sendo o questionário respondido por colaboradores de diversos ramos, organizações e cargos, com faixas etárias e gêneros também diversificados, o que possibilitou uma visão mais ampla sobre o assunto.

O período de coleta de respostas teve duração de um mês, do dia trinta e um de julho a trinta e um de agosto de 2025. O questionário foi divulgado por meio de redes sociais, com participação voluntária de 35 participantes e seguindo normas éticas, como o anonimato garantido, buscando analisar os dados de forma íntegra e sem receio quanto à exposição das opiniões dos participantes.

Com os resultados obtidos, a plataforma Google Formulários foi novamente utilizada na elaboração de gráficos, por meio de análise descritiva.

Você se sente à vontade para se comunicar com seus colegas de trabalho?

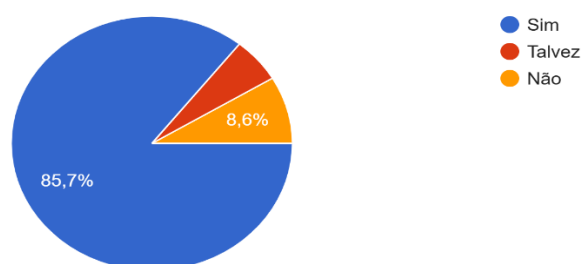
35 respostas



No que diz respeito à comunicabilidade e aos relacionamentos interpessoais, grande parte (77,1%), considera-se à vontade para se comunicar com colegas, e apenas (20%) apresenta dúvidas e somente (2,9%) negaram, validando que a comunicação entre colaboradores é eficiente.

Já presenciou ou vivenciou conflitos mal resolvidos no ambiente de trabalho?

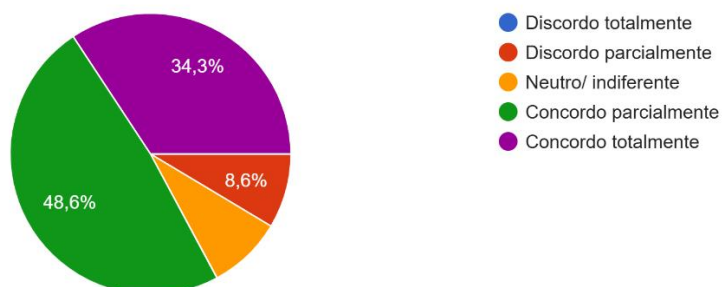
35 respostas



A presença de desentendimentos também é significativa, como indicado por (85,7%) ao serem questionados se já presenciaram intrigas no ambiente laboral, e, (2,7%) apresentam dúvida, contudo, uma pequena parcela (8,6%) afirma não ter experienciado conflitos demonstrando que é possível alcançar um meio organizacional saudável, mediante investimentos na gestão de problemáticas.

Você se sente respeitado(a) por colegas e superiores?

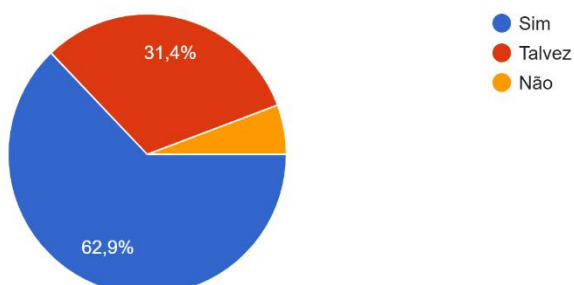
35 respostas



A porcentagem que se sente respeitada é igualmente alta, com quase metade (48,6%) que compatibiliza parcialmente, (34,3%) concordam completamente, (8,6%) consideram-se neutros, e, (8,6%) indicou discordância parcial, comprovando que apesar de em maioria serem respeitados a ocorrência de desrespeitos ainda é prejudicial às corporações.

As pessoas se tratam bem com respeito e profissionalismo.

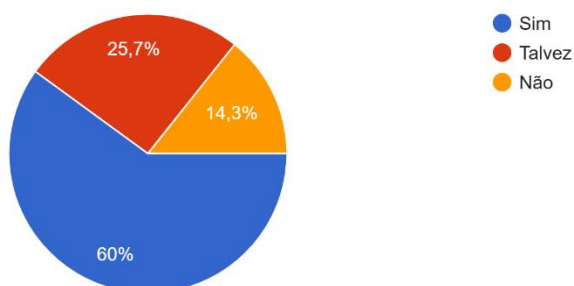
35 respostas



Mais da metade (62,9%) atesta o respeito mútuo e profissionalismo, (31,4%) apresenta dúvidas e, (5,7%) negam, sentindo-se desrespeitados, mostrando que há pontos a serem melhorados, o que pode ser revertido com palestras e workshops acerca do assunto.

A liderança da empresa é acessível para os funcionários?

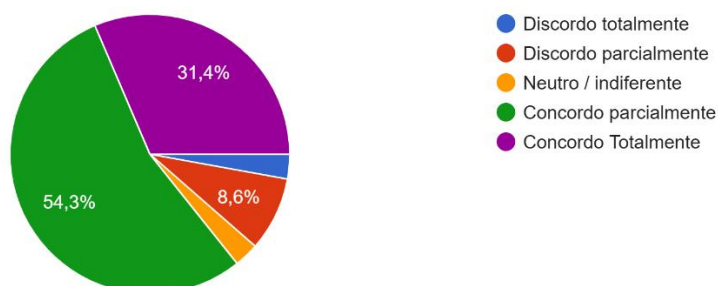
35 respostas



A liderança, por sua vez, confirma-se consideravelmente (60%) acessível aos trabalhadores; todavia, uma parcela relevante (26,7%) e (14,3%) demonstra, respectivamente, desconfiança ou negação quanto à abertura dos superiores.

O ambiente de trabalho é positivo e favorável à convivência.

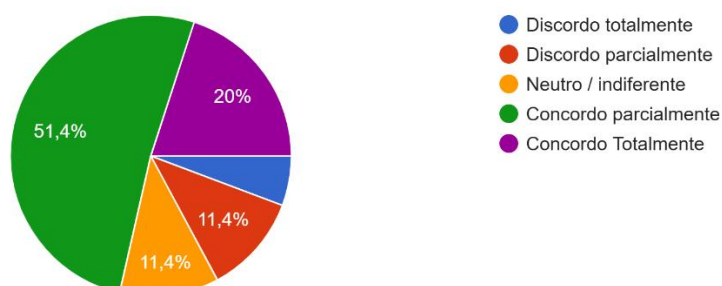
35 respostas



É possível identificar que o ambiente é favorável à convivência, com altos índices (54,3%) para concordância parcial e (31,4%) para aprovação completa. Apesar disso, (8,6%) discorda parcialmente e (2,9%) considera-se neutro, ou discorda totalmente, reforçando a ideia de que conflitos interferem no clima organizacional.

A comunicação entre setores e equipes é clara e eficiente.

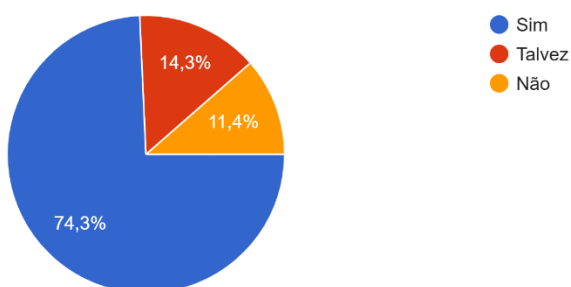
35 respostas



A comunicação entre setores da mesma forma demonstrou-se satisfatória, com (51,4%) parcialmente de acordo e (20%) afirmando assentimento total com o fato, contudo partes iguais apontam dúvidas ou discordam parcialmente (11,4%), enquanto (5,7%) discordam totalmente. Então, pode-se concluir que as organizações em sua maioria estabelecem trocas claras de informação entre equipes, apesar de ressalvas.

Já sentiu sintomas de estresse causados pelo trabalho?

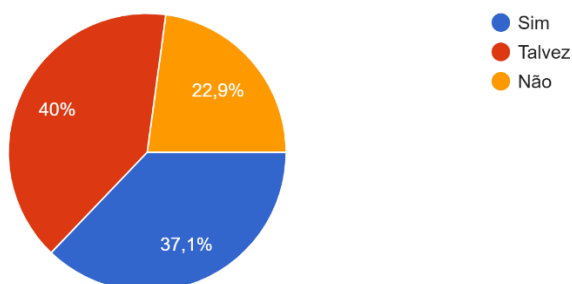
35 respostas



Ao analisar os índices de qualidade de vida no trabalho, os resultados demonstram que as expectativas não estão sendo plenamente atendidas. Na gestão de estresse, grande parte (74,3%) dos participantes indicam apresentar sintomas de estresse causado pelo labor, apesar de (14,3%) apresentarem dúvidas e (11,4%) negam o fato, reafirmando a necessidade de investimentos em QVT.

A empresa se preocupa com o bem estar dos colaboradores?

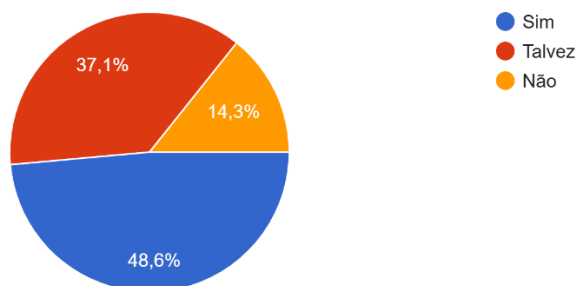
35 respostas



A ineficiência no enfrentamento desses casos também é notável, com (40%) dos participantes apresentando dúvidas e (22,9%) negando a preocupação das empresas com o bem-estar dos colaboradores, em contrapartida (37,1%) afirmam notar tal cuidado, demonstrando que em suma as organizações carecem de métodos mais eficazes para demonstrar zelo com os colaboradores.

Você sente que tem equilíbrio entre sua vida profissional e pessoal?

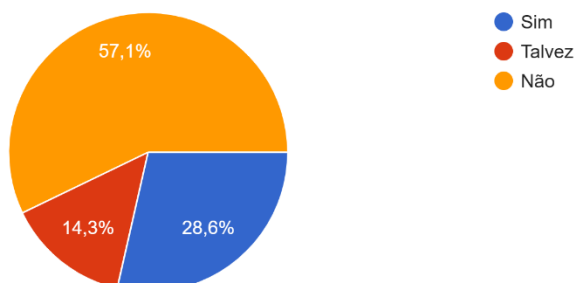
35 respostas



A separação entre vida pessoal e trabalho é ambígua: apesar de (48,6%) sentirem essa divisão, (37,1%) apresentam dúvidas e (14,3%) não percebem segmentação alguma.

A empresa oferece benefícios que contribuem para sua qualidade de vida (ex: plano de saúde, flexibilidade de horário, apoio psicológico)?

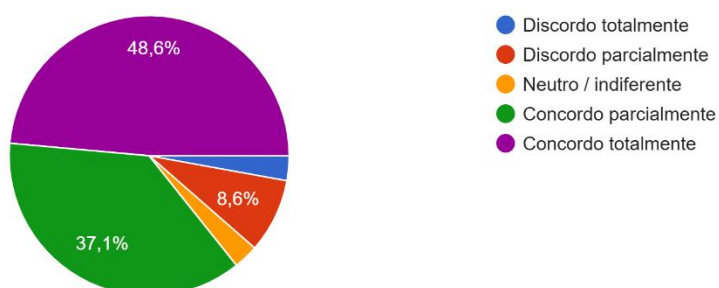
35 respostas



Como agravante, as empresas, em sua maioria (57,1%), não oferecem benefícios voltados à manutenção da QVT, uma minoria (26,8%) desfruta de tais regalias e (14,3%) demonstra dúvidas, evidenciando que a qvt ainda é muito pouco valorizada e que pode influenciar negativamente o bem-estar dos colaboradores.

A carga de horário do meu trabalho é adequada e respeita meus limites (Referente às horas extras).

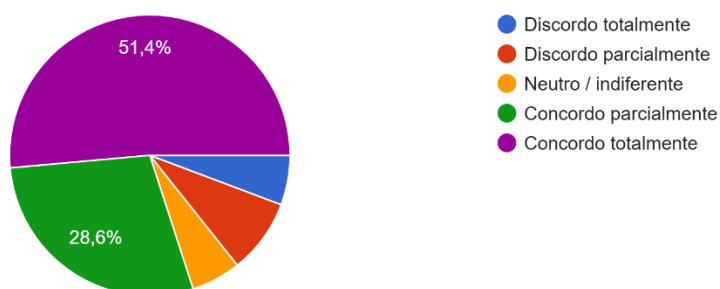
35 respostas



Apesar da ausência de ferramentas de manutenção, as organizações fornecem cargas horárias adequadas, com (48,6%) afirmando ter seus limites completamente respeitados, (37,1%) concordando parcialmente, (2,9%) considerando-se neutro e (2,9%) discordando totalmente. Somente (8,6%) sentem-se sobrecarregados com horas a mais.

O ambiente físico da empresa (ergonomia, iluminação, espaço) é satisfatório.

35 respostas



Por fim, as empresas ofertam ambientes confortáveis para o desenvolvimento das funções, com (51,4%) concordando totalmente e (28,6%) concordando parcialmente, (8,6%) discordando parcialmente, (5,7%) discordando totalmente e (5,7%) considerando-se neutro. Avaliando que a preocupação com o ambiente é grande, mas a ergonomia por si só não apresenta melhorias significativas, devendo ser integradas com outras técnicas de promoção da QVT.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) teve como objetivo analisar a forma que as relações interpessoais influenciam na Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), tema de grande relevância diante dos desafios enfrentados nas organizações contemporâneas. Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, permitindo a fundamentação teórica por diversos autores, e uma investigação prática, através da aplicação de um formulário com colaboradores em diferentes setores e empresas.

A pesquisa bibliográfica evidenciou como a qualidade das interações entre os profissionais está diretamente ligada à motivação, bem-estar e desempenho dos colaboradores. Já o formulário confirmou essa influência, ao demonstrar que ambientes laborais com relações interpessoais positivas tendem a promover maior satisfação, engajamento e produtividade. Os resultados indicaram que, quando há cooperação, amizade e respeito às pessoas, o trabalho flui com mais harmonia. Muitos participantes relataram manter conexões saudáveis dentro e fora do ambiente laboral, e isso fortalece a sensação de pertencimento profissional.

Por outro lado, foi possível perceber que alguns colaboradores resistem em se envolver com os colegas, e também há conflitos que não foram totalmente resolvidos, apontado por 85% dos participantes. Além disso, muitos sentem um alto nível de estresse ligado ao trabalho, percebem que a empresa oferece pouco apoio relacionado ao bem-estar emocional e estão insatisfeitos com os benefícios disponíveis. Esses pontos mostram que, mesmo com várias relações boas em diferentes situações, ainda existem desafios importantes para criar ambientes laborais mais saudáveis e integrados.

Dessa forma, afirma-se que investir no fortalecimento das relações interpessoais nas organizações é uma estratégia essencial para a promoção da QVT. Além disso, é papel do setor de Recursos Humanos e dos líderes promoverem uma cultura organizacional que valorize o ser humano, incentive o diálogo e o respeito, e reconheça que pessoas bem-relacionadas tendem a produzir mais, estarem satisfeitas e comprometidas com os objetivos da empresa.

REFERÊNCIAS

Livros

ARGYRIS, C. **Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank.** Administrative Science Quarterly. 2. Ed. Sage Publications, Inc, 1958. 501-520p.

ASHKANASY, N. P.; WILDEROM, C. P. M. & PETERSON, M. F. **Handbook of organizational culture and climate.** California: Sage Pub, 2000.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.** São Paulo: Atlas, 1997. 98p.

BERSCHID, E.; PEPLAU, L. A. **The emerging science of relationship.** San Francisco: Freeman and Company, 1983.

CAMPBELL, J. P, *et. al.* **Managerial behavior, performance, and effectiveness.** New York: Mc-Graw- Hill, 1970.

CHIAVENNATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, Ltda, 1983. 115 p.

MAYO, Elton. **The Social Problems of an Industrial Civilization.** 1. Ed. Boston: Harvard University, 1949.

FERNANDES, E. **Qualidade de Vida No Trabalho: Como Medir para Melhorar.** Salvador: Lis grafica, 1996.

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

FERREIRA, M. C.; ALVES, L.; TOSTES, N. **Gestão de qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais.** *Psicologia: Teoria e Pesquisa.* v. 25, n. 3, p. 319-327, 2009

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GILLESPIE, Richard. **Manufacturing Knowledge: A History of the Hawthorne Experiments.** 1. ed. Cambridge: Cambridge university, 1991.

GLISSON, C. & JAMES, L. R. The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior.* 2002, 767- 794p.

HENRI, Fayol. **General and Industrial Management.** Paris: Institute of Electrical and Electronics Engineering, 1916

HOMANS, George. **Anxiety and Ritual: The Theories of Malinowski and Radcliffe-Brown**. 1. ed. American Anthropologist: Irvington Pub, 1941.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Psicologia do Trabalho: psicossomática, valores e práticas organizacionais**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. 167p.

LITWIN, G. & STRINGER, R. **Motivation and organizational climate**. Cambridge: Harvard University Press, 1968

MAILHIOT, G. B. **Dinâmica e gênese dos grupos**. 3. Ed. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1976. 66p.

MENDES, R. **Patologia do trabalho: o essencial, o novo e a prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Atheneu, 2024.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes Dão Certo**. 12. Ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2008.

NUNES, M. H. M. Qualidade de vida no trabalho: um estudo com contadores por meio da aplicação do modelo de Hackman e Oldham. 2012. 95 f.

PASSOS, E. **Ética nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

RICHARD, Hacklman, GREG, Oldham. **The Job Diagnostic Survey: An Instrument For The Diagnosis Of Jobs And The Evaluation Of Job Redesign Projects**. 1. Ed. New Haven: Yale University, 1974.

ROETHLISBERGER Fritz, DICKSON, Willian. **Management and the Worker**. 1. Ed. Cambridge: Harvard University Press, 1939

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. São Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHNEIDER, B. **Organizational climate: individual preference and organizational realities**. Journal of Applied Psychology, 56, 211-217, 1972.

SCHNEIDER, B.; SALVAGGIO, A. N. & SUBIRATS, M. **Climate strength: a new direction for climate research**. Journal of Applied Psychology. 2002, 220-229p.

SUCESSO, E. P. B. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

TOLFO, S. R., *et. al.* Revisitando abordagens sobre sentidos e significados do trabalho. RS: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2005.

WALTON, R. E. **Improving the quality of work life**. Harvard Business Review. v. 52, n. 3, p. irregular, 1975.

Revista

MARTINS, M.C.F. **Clima Organizacional: o estado da arte**. Revista da Sociedade de Psicologia do Triângulo Mineiro, v. 3, 12-18, 2000.

MORETTI, S.; TREICHEL, A. **Qualidade de Vida no Trabalho e Auto-Realização Humana**. Revista Leonardo pós-Órgão de Divulgação Científica e Cultural do ICPG, n. 1, p. 73-80, 2003.

PEIXOTO, Thiago *et. al.* **A Dinâmica dos Grupos nas equipes de empresas start-up de alta tecnologia**. Revista da SBDG, n. 6, p. 43-56, set. 2013.

SOUZA, E. L. P. **Diagnóstico de clima organizacional**. Revista de Administração Pública, v. 11, n. 2, 58-141, 1977.

VELOSO, E. F. R.; SCHIRMEISTER, R.; LIMONGI-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.

Artigos da internet

FERREIRA, C. **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): do assistencialismo à promoção efetiva**. Disponível em: <https://journals.openedition.org/laboreal/3552>. Acesso em: 04 set. 2025, 09h00.

FOREHAND, A.; GILMER, H. **Environmental variation in studies of organizational behavior**. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/9340803_Environmental_Variation_in_Studies_of_Organizational_Behavior>. Acesso em: 17 maio. 2025, 09h41.

FREITAS, L. **Art. 7º da Constituição Federal**. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/art-7-da-constituicao-federal/307526159>. Acesso em: 04 set. 2025, 08h30.

KINPARA, D. *et. al.* **Clima organizacional: análise fatorial confirmatória de modelos de mensuração concorrentes**. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-37722014000100014>>. Acesso em: 17 maio. 2025, 09h20.

MOSCOVICI. **Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho**. Disponível em: <https://www.foar.unesp.br/Home/projetoviverbem/relacoes->

[interpessoais-e-qualidade-de-vida-no-trabalho.pdf](#)>. Acesso em: 13 fev. 2025, 09h05.

PINTO, L. *et. al.* **Qualidade de Vida no Trabalho – Relações interpessoais.** Disponível em: <https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/45582/1/RH%20Daniela.pdf> >. Acesso em: 13 fev. 2025, 09h00.

ROCHA, Bispo. **Relações interpessoais: uma análise empresarial e social.** Disponível em: <http://www.webartigos.com/articles/26749/1/relacoesinterpessoais>>. Acesso em: 20 fev. 2025, 09h01.

SANTOS, LUIS; OLIVEIRA, ÍANA. **A Influência do RH na Qualidade de Vida no Trabalho dentro das organizações.** Disponível em: <https://www.conic-semesp.org.br/anais/files/2018/trabalho-1000000561.pdf>>. Acesso em: 13 fev. 2025, 8h50.

SANTOS, R. *et. al.* **Gestão de pessoas e as relações interpessoais, um olhar sobre o clima organizacional.** Disponível em: https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/7/03_GESTAO_PESSOAS.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2025, 09h10.

SOUSA, S. **A influência das relações interpessoais na Qualidade de Vida no Trabalho.** Disponível em: https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/22946/3/PB_GP_III_2014_22.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2025, 09h14.

WANEISSA, M. **Interações Interpessoais e Qualidade De Vida No Trabalho: Contribuições Para A Gestão Organizacional.** Disponível em: https://ppggo.sistemasph.com.br/images/documentos/dissertacoes/2013/WANEISSA_MARQUES_TAVARES.pdf>. Acesso em: 08 maio. 2025, 10h08.