



**CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**

**IAN DE CARVALHO BARBOSA TEIXEIRA**

**A RELAÇÃO ENTRE A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E A RETENÇÃO  
DE TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES**

**FORTALEZA**

**2020**

IAN DE CARVALHO BARBOSA TEIXEIRA

**A RELAÇÃO ENTRE A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E A RETENÇÃO  
DE TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de conclusão de curso apresentado a banca examinadora do Centro Universitário Fametro, como requisito para aprovação parcial na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso 1 do curso de Bacharel em Psicologia.

Orientador (a): Ms. Olivia Lima Guerreiro de Alencar

---

T266r

Teixeira, Ian de Carvalho Barbosa.

A relação entre a qualidade de vida no trabalho e a retenção de talentos nas organizações. / Fortaleza, 2020.

39 f.; 30 cm.

Monografia – Curso de graduação em Psicologia, Fortaleza 2020.

Orientação: Prof. Ms. Olivia Lima Guerreiro de Alencar.

1. Qualidade de vida no trabalho. 2. Retenção de talentos. 3. Qualidade de vida. 4. Rotatividade de pessoas I. Título.

---

CDD 158.7

FORTALEZA

2020

IAN DE CARVALHO BARBOSA TEIXEIRA

**A RELAÇÃO ENTRE A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E A RETENÇÃO  
DE TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES**

Este trabalho apresentado no dia 16 de dezembro de 2020 como requisito para a obtenção do grau de bacharel em Psicologia do Centro Universitário Fametro UNIFAMETRO – tendo sido aprovado pela banca examinadora composta pelos professores abaixo:

Aprovado em:

Fortaleza, 16 de dezembro de 2020.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Ms. Olivia Lima Guerreiro de Alencar - Orientadora  
**Centro Universitário Fametro - UNIFAMETRO**

---

Prof. Ms. Larissa Façanha de Mattos Dourado – Examinadora Interna  
**Centro Universitário Fametro - UNIFAMETRO**

---

Prof. Ms. Diana Maria Cavalcante Morais - Examinadora Interna  
**Centro Universitário Fametro - UNIFAMETRO**

**FORTALEZA**

**2020**

## RESUMO

Este trabalho dá-se na análise de artigos por meio de uma revisão integrativa de literatura e análise dos resultados desta. O principal objetivo do estudo é analisar a relação entre retenção de talentos e qualidade de vida no trabalho na realidade brasileira. A problemática central deu-se a partir da seguinte pergunta: qual a relação entre a qualidade de vida no trabalho e a retenção de talentos nas organizações? Assim, foram utilizadas as bases de dados eletrônicas como SciELO e BVS para a realização da pesquisa. Desse modo, é vista a historicidade da qualidade de vida no trabalho e as modificações que ela causa na sociedade, além de modelos e programas que a compõem. Foi averiguado que os colaboradores necessitam estar ligados à organização e a confiança dele para com a empresa precisa estar bem estabelecida. Nesse meio, os Recursos Humanos fazem parte da manutenção das atividades que englobam a retenção de talentos e objetiva auxiliar na passagem de modelos mais tradicionais de gestão para modelos mais modernos. Foi encontrada a relação entre qualidade de vida no trabalho e retenção de talentos através de empresas que adotam modelos voltados para pessoas e que atendem as expectativas dos colaboradores, promovendo segurança, estabilidade, saúde física e mental e atividades que ajudam na socialização de pessoas dentro das organizações. Na contemporaneidade, é de fundamental importância que a organização supra essas necessidades dos funcionários para alavancarem no mercado de trabalho. Em relação ao Brasil, há falta de material nacional focado na retenção de talentos.

**Palavras-chave:** Qualidade de vida no trabalho, Retenção de Talentos, Qualidade de vida, Rotatividade de pessoas

## ABSTRACT

This work takes place in the analysis of articles through an integrative literature review and analysis of its results. The main objective of the study is to analyze the relationship between talent retention and quality of life at work in the Brazilian reality. The central issue arose from the following question: what is the relationship between quality of life at work and the retention of talent in associations? Thus, electronic databases such as SciElo and BVS were used to carry out the research. In this way, the historicity of the quality of life at work and the changes it causes in society are seen, in addition to the models and programs that comprise it. It was verified that the employees are connected to the organization and his trust for the company needs to be well regarded. In this environment, Human Resources are part of the maintenance of activities that include talent retention and aim to assist in the transition from more traditional management models to more modern ones. The relationship between quality of life at work and talent retention was found through companies that adopt models aimed at people and that meet the expectations of employees, promoting safety, stability, physical and mental health and activities that help in the socialization of people within associations. Nowadays, it is of fundamental importance that an organization meets these needs of employees to leverage the labor market. In relation to Brazil, there is a lack of national material focused on retaining talent.

**Keyword:** Quality of life at work, Talent Retention, Quality of life, People turnover

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>7</b>
<b>2 OBJETIVOS</b>	<b>10</b>
2.1 <i>Objetivo geral</i>	10
2.2 <i>Objetivos específicos</i>	10
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b>	<b>11</b>
2.1 <i>A rotatividade de talentos</i>	18
2.2.1 <i>A qualidade de vida no trabalho: conceitos e modelos</i>	11
2.2.2 <i>O modelo BPSO: uma proposta brasileira</i>	19
2.3 <i>Retenção de talentos</i>	20
<b>3 METODOLOGIA</b>	<b>22</b>
3.1 <i>Tipo de estudo</i>	22
3.2 <i>Bases indexadoras</i>	22
3.3 <i>Crítérios de inclusão</i>	23
3.4 <i>Crítérios de exclusão</i>	23
3.5 <i>Procedimentos</i>	23
<b>4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>26</b>
4.1 <i>Os resultados obtidos com a gestão da qualidade de vida no trabalho</i>	27
4.1 <i>As práticas de gestão de pessoas associadas a retenção de talentos das organizações.</i>	31
<b>5 CONCLUSÃO</b>	<b>33</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>35</b>
<b>APENDICE – A</b>	<b>38</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O índice de rotatividade em uma empresa é de extrema importância para se estudar o clima organizacional. De acordo com Chiavenato (2014), a rotatividade é o resultado da entrada e da saída de colaboradores do setor de uma empresa, e, por meio dessa rotatividade, é possível averiguar a quantidade do fluxo de pessoas, sendo este pequeno ou grande.

Chiavenato (2014), ainda, aponta que as organizações sofrem com um processo longo e firme de infelicidade no trabalho. Um colaborador pode encontrar-se desmotivado, desanimado ou até mesmo cansado com o ambiente que trabalha, de modo a necessitar de uma atenção especial dos recursos humanos da empresa. Esse departamento é encobido de avaliar com cuidado todos os fatores que levam ao cansaço físico e mental dos colaboradores e que, por vezes, pode acarretar na saída do funcionário.

Ao diminuir a rotatividade de um setor ou da empresa, os recursos humanos conseguem garantir maior permanência dos funcionários, ajudando na retenção de talentos na organização, já que há uma grande concorrência no mercado de trabalho por profissionais capacitados e que consigam exercer com excelência as devidas funções. (MEIRINHOS & BARRETO, 2018)

Meirinhos e Barreto (2018) apontam que os profissionais de uma empresa detêm domínio sobre as atividades que exercem dentro dela. Quando ocorre a ausência ou o desligamento de algum desses profissionais, a organização perde um pouco, seja em rendimento, seja em força laboral. Após, seria necessário todo um novo processo de treinamento e adaptação dos novatos dentro da empresa, uma vez que cada organização possui cultura e métodos próprios, como um sistema tecnológico específico para o funcionário exercer determinada função. Os autores classificam, assim, essa força de trabalho como um motor que para de funcionar quando alguma engrenagem sofre algum problema.

Chiavenato (2014) também aponta que ao valorizar colaboradores e realizar investimentos internos na empresa com eles, evitando a demissão ou mudança de empresa dos funcionários, evita-se também que um colaborador que trabalha na organização há 10 anos, por exemplo, deixe esta para adentrar outra, levando todos os conhecimentos e as habilidades adquiridos durante aquele período, o que seria proveitoso para empresa subsequente.

Nesta pesquisa, dessa forma, também será visto sobre a retenção de talentos. A importância desse tópico está ligada diretamente ao crescimento da empresa, uma vez que

envolve desde o manejo dos cuidados ao descobrimento da causa do desligamento dos funcionários. Desse modo, novos tipos de gestão já estão surgindo para poder apaziguar essa rotatividade, visando a retenção e qualidade de vida dos colaboradores na corporação.

Acerca desses novos tipos de gestão, modelos como de Walton (1973, apud CHIAVENATO, 2014) seguem na contramão de outros mais tradicionais, que estão focados na produção em quantidade e não na qualidade, ou seja, são modelos mais capitalistas de gestão de pessoas.

Assim, para dialogar sobre a qualidade de vida no trabalho, é necessário visualizar o colaborador como um sujeito que necessita de cuidados psicológicos no ofício, de modo a ser realizada a manutenção do bem-estar dele dentro da empresa.

Vale ressaltar que a Psicologia Organizacional, responsável por estudar o bem-estar no âmbito empresarial, sofreu diversas mudanças ao longo das décadas. Antes não existia essa denominação e os estudos eram voltados para as organizações, sendo até mesmo conhecida como Psicologia Industrial. (CAMPOS et al, 2011) Já o termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), por sua vez, veio surgir pela primeira vez na década de 70, sendo utilizado por Louis Davis. (CHIAVENATO, 2014) Desde então, a Psicologia Organizacional do Trabalho (POT) passou por um período de mudanças empíricas e teóricas, de forma que, a partir dos anos 2000, foi possível observar uma onda de novos estudos e artigos acerca do tema. (CAMPOS et al, 2011)

Walton (1973, apud CHIAVENATO, 2014) formula uma das primeiras definições de QVT, podendo ser considerado um dos primeiros a utilizar, de forma científica, essa abordagem. O modelo de Walton foi criticado por ser limitante em alguns aspectos de organização do trabalho e as diferenças deste com a gestão.

Salienta-se tais pontos, pois, é necessário para compreensão de como a QVT se constitui atualmente e a importância da contribuição desta no ambiente de trabalho mais humanizado.

Neste estudo, por fim, também será mostrado outros autores e teorias ligadas a qualidade de vida no ambiente de trabalho e a evolução desta no decorrer do tempo. Ainda, é importante observar que não é apenas uma estratégia única, mas uma estrutura de pensamento e linha teórica que a empresa deve seguir para se obter, de fato, uma boa e humanizada gestão.

Em suma, essa pesquisa move-se em torno da pergunta problema: Qual a relação entre a qualidade de vida no trabalho e a retenção de talentos nas organizações? Assim, o estudo visa estabelecer essa conexão e argumentar sobre a importância das áreas que a

envolvem no mundo moderno, pois, como foi visto, há diversos aspectos que conversam entre si, principalmente quando se aplica alguma teoria de QVT na empresa a fim de fazer os funcionários se sentirem pertencentes ao lugar e de inspirar crescimento profissional juntamente com o empresarial, de modo a evitar problemas que causem o adoecimento no ambiente de trabalho e o desligamento dos funcionários.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo geral**

Analisar a relação entre retenção de talentos e qualidade de vida no trabalho na realidade brasileira.

### **2.2 Objetivos específicos**

2.2.1 Apresentar conceitos e modelos de gestão da qualidade de vida no trabalho.

2.2.2 Descrever os processos de retenção de talentos

2.2.3 Analisar as práticas de gestão de pessoas associadas a retenção de talentos das organizações.

2.2.4 Identificar os resultados obtidos pelas organizações com a gestão da qualidade de vida no trabalho

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo abordaremos mais sobre a Rotatividade de Talentos, Qualidade de Vida no Trabalho e Retenção de Talentos, buscando compreender de forma clara os conceitos e averiguar se reter talentos está ligado a Programas de Qualidade de Vida no Trabalho.

### 2.2.1 A qualidade de vida no trabalho: conceitos e modelos

A vida no trabalho teve grandes mudanças no último século com os modelos de fabricação, como o Toyotismo e o Fordismo, e com o advento da globalização e da quarta revolução industrial. Academicamente não se há um consenso sobre quais são indicadores e do que é qualidade de vida no trabalho, embora há uma aceitação maior acerca do envolvimento biopsicossocial do sujeito, sanando sua saúde física, mental e social. O surgimento do termo QVT veio em meados da década de 70 e, antes disso, a Psicologia Organizacional que conhecida hoje era chamada de Psicologia Industrial, sendo mais voltada para os aspectos organizacionais e processuais. (CHIAVENATO, 2014)

No mercado de trabalho existem alguns modelos de gestão que são semelhantes e que, porém, possuem características próprias. Ao se adotar um modelo de QVT, a empresa tende a ganhar em termos estruturais na gestão de pessoas. Não basta apenas teorizar na empresa "o que é" ou "o que se faz" com o modelo de QVT, mas colocar em prática e realizar manutenções caso necessárias na implementação.

Chiavenato (2014) informa que se a qualidade de trabalho de um determinado ambiente for pobre, pode conduzir o funcionário à insatisfação, realizando um trabalho abaixo da média e ficando cada vez mais desanimado na realização das atividades diárias, enquanto que uma qualidade elevada produz um clima de harmonia e bem-estar entre os colaboradores.

Dessa forma, podemos entender que há diversos modelos de qualidade de vida, sendo alguns deles: Nadler e Lawler; Hackman e Oldhan; e Walton. (CHIAVENATO, 2014) Não há necessariamente a escolha certo ou a errada entre uma teoria ou outra, apenas diferentes perspectivas de se ter um bom ambiente de trabalho.

França (2013), ainda, aumenta a percepção sobre QVT. A autora tem uma visão biopsicossocial e organizacional sobre a gestão e a qualidade de vida dentro das empresas. Essa visão engloba o Biológico (hábitos saudáveis), Psicológico (autoestima e reconhecimento), Social (educação e consumo) e organizacional (ergonomia e clima). Em cima disso, França (2013) estabelece seis fatores críticos que compõem os processos, ferramentas e indicadores para a gestão de QVT. São eles: aplicação do conceito de qualidade

de vida no trabalho; produtividade; legitimidade; mapeamento do perfil dos líderes; práticas e valores; e especialidades.

Já Medeiros e Ferreira (2011) descrevem o modelo dos oito fatores utilizados no modelo teórico de Walton como:

[...] compensação justa e adequada; condições de trabalho; uso e desenvolvimento das capacidades; chances de crescimento e segurança; integração social na empresa; constitucionalismo; trabalho e espaço total de vida; e relevância social do trabalho. Esses oito fatores, cada um com seus respectivos indicadores, constituem um modelo de avaliação de QVT. ( p. 13)

Quadro 1 – Modelo de QVT de Walton.

<b>Compensação justa e adequada</b>	O sujeito avalia a equidade interna e compara com a externa. Sendo assim, equipara sua remuneração com as remunerações do mercado de trabalho.
<b>Condições de segurança e saúde no trabalho</b>	Envolve os âmbitos de jornada no trabalho e ambiente físico adequado a saúde e bem-estar da pessoa.
<b>Utilização e desenvolvimento das capacidades</b>	Mensuração de oportunidades que o empregado tem de aplicar no seu dia a dia, como as habilidades e os conhecimentos, além de <i>feedbacks</i> em relação ao seu desempenho.
<b>Oportunidade de crescimento contínuo e segurança</b>	Proporcionar a possibilidade de carreira na organização. Contribuindo para o seu desenvolvimento pessoal, crescimento e segurança no emprego.
<b>Integração social na organização</b>	Elimina barreiras hierárquicas e promove uma melhor integração entre os colaboradores.
<b>Constitucionalismo</b>	Direitos trabalhistas de acordo com a constituição.
<b>Trabalho e espaço total de vida</b>	Equilíbrio entre a vida pessoal e a organizacional do colaborador.
<b>Relevância social da vida no trabalho</b>	Imagem de orgulho que o colaborador tem perante ao seu trabalho como uma atividade social. Como a qualidade de trabalho e os produtos e serviços oferecidos.

Fonte: Adaptado a partir dos dados de Chiavenato, 2014

Com base nessas categorias, é possível verificar em como o trabalhador visualiza os próprios feitos na empresa e como aquele trabalho o satisfaz enquanto sujeito. É também observável como o relacionamento interpessoal faz um papel importante no ambiente laboral.

Dentro disso, temos uma pessoa que se constrói, trazendo uma imagem de dever e contribuição a sociedade moderna. (SILVA e FERREIRA, 2013)

Desse modo, ver-se uma dissonância na construção de uma persona trabalhista ao olhar sócio histórico. No século XX, o processo taylorista/fordista explorava os trabalhadores. Estes eram submetidos a atividades pesadas e não eram recompensados de maneira igualitária aos esforços. Eles viviam pelo trabalho – não que viver pelo trabalho deixou de ser uma problemática nos dias atuais – e sofriam com isso de forma psicológica e física. (LACAZ, 2009)

Em 1990, houve uma nova tendência de mercado e uma "nova revolução industrial", de acordo com o autor Ricardo Antunes. A nova classe trabalhadora, formada pela geração Y e pela geração X, chega a ser mais fragmentada e sofre de novas doenças que surgiram no mundo do trabalho, tendo novas perspectivas de estudo e de relações no mundo organizacional. Neste período, há uma grande onda de trabalho terceirizado e precário, de modo a faltar direitos trabalhistas à população empregada por esse novo meio de ofício. (ANTUNES; ALVES, 2004)

Padilha (2009) caracteriza o trabalho precário da seguinte forma:

Os principais fatores são: a) desregulamentação e perdas dos direitos trabalhistas e sociais (flexibilização das leis e direitos trabalhistas); b) legalização de trabalhos temporários, em tempo parcial, e da informalização do trabalho; c) terceirização e quarteirização ('terceirização em cascata'); d) intensificação do trabalho; e) aumento de jornada (duração do trabalho) com acúmulo de funções (polivalência); f) maior exposição a fatores de riscos para a saúde; g) rebaixamento dos níveis salariais; h) aumento de instabilidade no emprego; i) fragilização dos sindicatos e das ações coletivas de resistência; j) feminização da mão-de-obra; e k) rotatividade estratégica (para rebaixamento de salários). (p. 550)

Em contrapartida, a nova geração de colaboradores, a geração Y (ou *millennials*), visa o bem-estar dentro do ambiente de trabalho e luta pelos direitos trabalhistas. Não só isso, mas também quando esses indivíduos não se sentem valorizados, há uma grande tendência ao desligamento voluntário da empresa.

Assim como QVT, o bem-estar no trabalho possui óticas diferentes de diversos autores, no estudo de Silva e Ferreira (2013), pode-se ter uma ideia disso:

[...] van Horn, Taris, Schaufeli e Scheurs (2004) afirmam que o bem-estar no trabalho consiste no resultado das avaliações positivas que o indivíduo faz sobre as diferentes características do ambiente laboral, contemplando componentes cognitivos, afetivos, motivacionais, psicossomáticos e comportamentais dos indivíduos. Já de acordo com Paz (2004), o bem-estar decorre do fato de os indivíduos sentirem que suas necessidades e desejos são satisfeitos a partir do

desempenho de seus papéis organizacionais, manifestando-se, dessa forma, por meio de sentimentos e cognições de gratificação. (p.332)

Desse modo, reter talentos é de suma importância por estar ligado à qualidade de vida que o ambiente de trabalho oferece para seus funcionários. Isso significa manter os funcionários na empresa com toda a experiência que aqueles sujeitos têm e que foi adquirida naquele trabalho, contribuindo para a empresa e auxiliando na curva crescente do mercado de trabalho. (SOUSA; BARRETO, 2015)

No mercado de trabalho competitivo, as empresas precisam demonstrar cada vez mais adaptabilidade e modernidade em sua forma de trabalhar e se comportar. Reter talentos, como foi dito, implica exatamente nisso, nessa manutenção da gestão, do ambiente e das pessoas que trabalham na empresa, assim criando um ambiente favorável e agradável de ofício.

Quando se há uma nova contratação de funcionários, é necessária toda uma nova preparação e isso tem custos, uma vez que envolve todo um processo de recrutamento, seleção, treinamento e adaptabilidade na empresa. (MEIRINHOS; BARRETO, 2018) Leva-se em conta, ainda, o desperdício de tempo no mercado competitivo entre as empresas, quando se perde tempo substituindo posições que poderiam continuar sendo ocupadas, além de haver uma grande alocação de recursos para área de treinamento e integração em equipe.

Klen et al (2017) dizem que as organizações precisam se manter estáveis no mercado e, para isso, ser bem vista perante os colaboradores internos e externos é algo positivo para imagem tanto interna quanto externa. Acresce-se que, com todas as reformas ocorridas no ambiente trabalhista, há uma cobrança social em cima das organizações para que elas tratem com cuidado a vida daqueles que a compõem, o que depende do modelo de gestão. Hodiernamente, os modelos focados na visão biopsicossocial ganham mais destaques no mercado.

Essa gestão, ou relação da organização com o sujeito, tem impacto na vida do funcionário, visto que há um contrato psicológico entre este e a organização. Esse contrato, por vezes, é algo além da remuneração, como: a segurança no emprego, a possibilidade de crescimento, o apoio organizacional etc. Há uma expectativa de desempenho pelas duas partes, como que a empresa exerça de forma correta o comprometimento com o colaborador e que este consiga suprir as expectativas diante da própria função na organização. (LEONARDO, 2002)

Silva e Oliveira (2017) relata que a confiança do colaborador com a organização impacta os relacionamentos interpessoais que ele possui com outros indivíduos dentro da

empresa. É importante que essa organização promova atividades e recompensas por equipes em vez de promover a competitividade entre os colaboradores, de modo a fomentar a sensação de amparo e de segurança. Em suma, a confiança é gerada a partir da gestão e como que ela promove a interação e os valores entre os funcionários.

Marques, Borges e Reis (2016) também relatam informações semelhantes aos autores citados anteriormente:

De fato, muitos dos aspectos do trabalho do funcionário, como recompensa, carreira e reconhecimento, dependem da organização e de seus líderes na figura de supervisores, gerentes, superintendentes etc. Se o funcionário acredita que a organização e seus líderes não são capazes de respeitar, defender e manter seus interesses, ele desconfiará do processo de mudança. (p. 46)

Uma pesquisa realizada por Meller et al (2020), em uma universidade do Sul de Santa Catarina, aponta que algumas variáveis no ambiente de trabalho por meio de um instrumento de pesquisa denominado WHOQOL-Bref, que estabelece alguns domínios como critérios avaliativos. Os domínios apresentados no material são: físico, psicológico, relações sociais e ambiente. O físico, apresenta características da vida diária da pessoa, como por exemplo: mobilidade, fadiga, dor, desconforto, repouso, etc. O domínio psicológico está ligado à imagem que a pessoa tem de si, à autoestima, às crenças, à aprendizagem, à memória, aos sentimentos. No domínio de relações pessoais é focado mais a relação dela com o outro, a confiança, o suporte, a atividade sexual. Já o domínio ambiente é relacionado com a situação financeira, a liberdade, a segurança, as oportunidades de crescimento etc.

Nos resultados, foi possível perceber a maior pontuação no domínio de relações sociais – o índice alto é algo positivo, pois, quanto maior for, melhor a empresa está agindo neste domínio com o indivíduo. Meller et al (2020) acreditam que pode estar ligado ao fato de que a pessoa possua um convívio saudável com os colegas de trabalho. Também foi observado que nesse mesmo local, há um suporte social exercido pelos gestores da empresa, juntamente com atividades integrativas realizadas com todos os funcionários dos demais setores presentes.

Já o domínio de menor pontuação foi o domínio ambiente. Este está intrinsecamente ligado às condições de lazer e educação, que de uma forma ou de outra, estão interligados ao local de moradia dessas pessoas e as relações que elas estabelecem no cotidiano. Segundo Meller et al (2020), o país de residência dessa pessoa delimita alguns fatores sociais e financeiros que esses colaboradores poderiam ter, tanto pra melhor quanto para pior.

O estudo também detectou que pessoas que possuem menos que 8 horas de sono, possuem uma pontuação abaixo da média no domínio físico. Por outro lado, quem dorme com 8 horas ou mais de sono, tem uma melhor qualidade de vida no mesmo domínio. Assim, é importante salientar que pessoas que possuem poucas horas de sono têm tendências a desenvolverem doenças, como a obesidade.

É possível observar por meio desse estudo a importância que uma vida regulada pode ter. Se o colaborador possui uma carga de trabalho muito grande, é possível desenvolver doenças físicas e psicossomáticas por conta disso. A empresa tem o papel de evitar e realizar manutenções periódicas para poder entender como se encontra a qualidade de vida dos funcionários que a compõe.

Meller et al (2020) também observaram no estudo que as médias mais baixas nos domínios físico, psicológico e de relações sociais foram vistas entre as mulheres. Barbosa et al (2018), todavia, realizaram um estudo com um instrumento semelhante ao utilizado no estudo de Meller. No presente estudo, foi verificado que as mulheres possuíam uma média em QVT maior do que os homens. É comum as mulheres terem uma média menor, pois, segundo Costa et al (apud Barbosa et al 2018) o fato disso acontecer é devido à tripla jornada de trabalho que as mulheres costumemente enfrentam: trabalho na empresa; trabalho em casa, que são os afazeres domésticos; e/ou o trabalho de criação, que é cuidado com os filhos.

Quando a empresa não dá a devida atenção a esses casos e não efetua a manutenção necessária, poderá desenvolver colaboradores adoecidos e com isso resultar em um clima organizacional ruim, podendo desenvolver setores com uma grande rotatividade.

Limongi-França e Barcaui (2014) realizaram um estudo com uma pequena amostra de gerentes brasileiros envolvendo o estresse desenvolvido no ambiente trabalhista. O estudo relata que o estresse proveniente do trabalho causa um mal-estar na vida do colaborador.

Nesse estudo foi concluído que obter estratégias de enfrentamento é algo positivo de acordo com os gerentes que foram analisados. Ao enfrentar, é possível obter um suporte social e adotar estratégias de controle desse estresse. Segundo os autores, o enfrentamento da maneira correta ameniza o impacto dos sintomas de estresse, mesmo em trabalhos de alta tensão. (LIMONGI-FRANÇA; BARCAUI, 2014)

Nota-se, ainda, que há novos modelos de gestão surgindo no mercado de trabalho em decorrência da alta rotatividade vivida por algumas empresas, pois são necessários para auxiliar na manutenção de cargos já existentes. Empresas estão redesenhando-os para torná-los mais atraentes para colaboradores em potencial ou que já possuem experiência em uma

determinada área de trabalho. Um dos modelos ideais é a participação de todos os membros da organização, independentemente do nível hierárquico, para assim conseguirem manter um ambiente de trabalho saudável e comunicativo.

Meirinhos e Barreto (2018) afirmam que:

Uma participação otimizada depende do ambiente que lhe é proporcionado. Assim, oferecer um ambiente de trabalho no qual as pessoas se mantenham motivadas, um ambiente que encoraja a comunicação aberta traduz-se num primeiro passo para gerar a satisfação dos colaboradores, motivá-los para desempenhar as suas tarefas e funções, e conseqüentemente para reter o capital humano determinante para o sucesso do projeto organizacional. (p. 14)

Uma empresa que adota um modelo de QVT, fornece também os programas. Um programa de qualidade de vida no trabalho (PVQT) ajuda em atividades que promovem uma prevenção e uma promoção à saúde do trabalhador. Andrade e Veiga (2012) realizaram uma pesquisa envolvendo a percepção dos trabalhadores envolta dos PVQT do Ministério da Saúde (MS) em Brasília. O MS possui programas como: ginástica laboral, yoga e aulas de dança. O objetivo da pesquisa foi obter, através de dados, qual seria a percepção dos trabalhadores perante o programa.

Para a pesquisa, utilizaram como atividade principal a ginástica laboral, com o uso do instrumento Avaliação de Ginástica Laboral (EPAGL). Ao fim, foi encontrado um feedback positivo em relação aos colaboradores estudados. Para eles, a ginástica laboral não só oferece uma qualidade de vida no trabalho, mas também bem-estar na vida fora do ambiente de trabalho.

Ademais, os colaboradores também observam o cuidado que a empresa tem com eles e a preocupação com a saúde deles. Andrade e Veiga (2012) recomendam que QVT e PVQVT sejam utilizados como forma preventiva a qualquer malefício, seja psicológico ou físico, e que contenha uma visão descentralizada de poder dentro da organização. Desse modo, ao invés dos colaboradores serem completamente subordinados a alguém, os autores apontam a importância da participação ativa na tomada de decisões que influenciam o desempenho dos trabalhadores na organização.

Em suma, a QVT e a PVQVT estão sendo cada vez mais estudados e colocados em prática, visando uma boa gestão e uma maior retenção de talentos dentro da empresa, visto que influenciam diretamente no impacto biopsicossocial do sujeito. Uma organização que leva tais medidas com seriedade consegue avançar na corrida do mercado de trabalho.

## 2.1 A rotatividade de talentos

Antes de chegar no ponto central do trabalho, é necessário discorrer um pouco sobre a rotatividade de pessoas dentro de uma empresa. A princípio, através da rotatividade é possível compreender sobre a gestão de uma corporação. Altos índices dessa rotatividade indicam que a organização está adoecendo seus colaboradores de alguma maneira, seja na jornada de trabalho, seja na gestão, seja na qualidade do ambiente físico. Empresas com baixos índices indicam uma cultura ou uma gestão positiva que consegue reter talentos. (AGAPITO; POLIZZI FILHO; SIQUEIRA, 2015)

Na realidade brasileira, um estudo feito em 2015 por Agapito, Polizzi Filho e Siqueira, indica que a intenção de rotatividade é fortemente ligada ao comprometimento organizacional afetivo que os colaboradores possuem com a empresa. A remuneração salarial não é o principal ponto que vá manter um funcionário investido no ambiente de trabalho, mas todo o cuidado organizacional que mantenha aquele sujeito motivado, apto e com boas relações entre os colegas e a gestão.

Necessita-se, todavia, de mais investimentos na área nacional para se obter dados veríssimos, como é citado:

Na literatura nacional, surge o conceito de percepção de sucesso na carreira que necessita de mais estudos, principalmente na relação com outras variáveis do comportamento organizacional. Nesse contexto, podem-se buscar, em futuras investigações, novas variáveis que possam atuar como preditoras de intenção de rotatividade, bem como identificar variáveis do comportamento organizacional que tenham capacidade para atuar com a percepção de sucesso na carreira como independentes em um modelo. (AGAPITO; POLIZZI; SIQUEIRA, 2015, p. 15)

Já por talentos, entende-se por uma pessoa que possui competências. Ter pessoas ocupando cargos em uma empresa não necessariamente a categoriza como um bom trabalhador para aquele cargo atual. Competência é algo que pode e vai ser adquirido ao longo do tempo e, no atual período, empresas estão contratando pessoas que se adequam ao perfil do cargo, fora todo o treinamento que é próprio da organização. Para tanto, o talento é envolvido por quatro aspectos essenciais para se ter uma competência individual, sendo eles: Conhecimento, Habilidade, Julgamento e Atitude. (CHIAVENATO, 2014)

Para manter esses talentos, a empresa, como um todo, deve ser responsável pelas áreas que necessariamente precisam expandir para estes se manterem, de forma que não é uma tarefa apenas destinada ao RH, mas também aos gestores e líderes. É uma tarefa que por si só pode ser trabalhosa para a organização, porém, em longo prazo, é recompensador na evolução e na dominação de novos espaços nas disputas do mercado de trabalho.

Ficar atento à rotatividade desses talentos é importante para a sustentabilidade da empresa no futuro, pois observar o fluxo da entrada/saída de funcionários e de talentos ajuda a mensurar qual a situação da empresa ou setor no presente. A rotatividade não é causa, mas o efeito que algo desencadeou para chegar nesse ponto. É importante estar ciente do que ocorre através de uma entrevista de desligamento que se faz com os funcionários que se demitem, assim, conseguindo saber e identificar a problemática para poder encontrar meios de resolvê-la conjuntamente, não sendo algo incumbido somente ao RH. (CHIAVENATO, 2014)

### 2.2.2 O modelo BPSO: uma proposta brasileira

O modelo brasileiro que engloba uma perspectiva Biopsicossocial e Organizacional do sujeito (BPSO-96) foi desenvolvido pela autora brasileira Ana Cristina Limongi França. Nele, o sujeito é avaliado através das seguintes perspectivas: **Biológica**, por meio de questões físicas, biológicas e nutricionais, sejam herdados, sejam adquiridos, como também a integridade física do indivíduo. **Psicológica**, referente aos interesses, às características e aos afetos, além de personalidade, memória, satisfação e confiança. **Social**, que relaciona hábitos de consumo, ciclo social, locais onde frequenta, trabalha, escolaridade e características familiares. **Organizacional**, por fim, envolve a imagem da instituição, a tecnologia, o contrato, os valores e as práticas de gestão. (LIMONGI-FRANÇA; SUGISHITA KANIKADA, 2013)

Limongi-França (2013) diz que o mundo do trabalho exerce uma grande pressão nos trabalhadores e que, dessas pressões, é comum ocorrer o surgimento de doenças e síndromes psicológicas, tais como *burnout*, síndrome do pânico, *jetlag*, síndrome do desamparo etc. O reflexo do surgimento dessas síndromes ocasiona na necessidade de cuidados do bem-estar do trabalhador.

Por conta da BPSO ser uma lente integral (observa diversas perspectivas), ela atende a sete processos:

Primeiro: identificação, eliminação, neutralização e controles dos riscos ocupacionais observáveis no ambiente físico; Segundo: definição de padrões de relações de trabalho; Terceiro: conhecimento e avaliação da carga física e mental requerida para cada atividade; Quarto: esclarecimento e orientação sobre implicações políticas e ideológicas; Quinto: qualificação da dinâmica da liderança empresarial e do poder formal ou informal; Sexto: consciência do significado do trabalho em si; Sétimo: valorização do relacionamento e satisfação das pessoas no seu dia a dia. (LIMONGI-FRANÇA, 2013, p. 447)

A presença de indicadores em ferramentas como a BPSO é proveitosa, pois, segundo Limongi-França (2013), é algo que podemos utilizar como norte no dia-a-dia de uma

organização, assim, permitindo a identificação de falhas que podem ser fundamentais de serem ajustadas em uma manutenção de qualidade de trabalho realizada pela empresa. Dessa forma, se há algo que esteja necessitando de cuidados, é por meio desses indicadores que será possível averiguar e alinhar perante os comportamentos desejados pela empresa, além de focar no bem-estar do colaborador.

### **2.3 Retenção de talentos**

Conforme a discussão já exposta, fica nítido a relevância do cuidado das organizações com os trabalhadores, ressaltando sempre que a retenção de talentos é importante na corrida do mercado de trabalho. Reter talentos, afinal, está ligado à importância que é atribuída ao colaborador dentro da empresa. (ABREU; SOUZA; FLEURY, 2018)

Diversos fatores estão ligados na retenção de profissionais, como: Programas de Qualidade de Vida; gestões que utilizam teorias voltada a Qualidade de Vida no Trabalho; confiança entre o empregado e a organização; possibilidade de crescimento; e empresas que possuem uma equipe alinhada e com regras bem definidas.

Abreu, Souza e Fleury (2018) dizem que uma empresa com regras e deveres bem definidos não só diminui a intenção de rotatividade como auxilia no comprometimento dos colaboradores, fazendo com que eles sejam mais fiéis na corporação.

[...] está pautado no fato de que só com normas claras os funcionários sabem como proceder, o que esperar do colega de trabalho e da empresa. Assim, a presente pesquisa está de acordo com a teoria (Manrique de Lara & Melián González, 2009; Manrique de Lara, 2009; Zhao & Cao, 2010; Formiga, 2012) ao apontar que em um ambiente organizacional com regras, os trabalhadores se sentem mais seguros e não apresentam interesse em sair da empresa, bem como desenvolvem melhor seu trabalho. (p. 64)

Se as empresas buscam crescimento no mercado de trabalho, elas devem ficar mais atentas aos funcionários e a qualidade de vida que oferece a eles, transitando de uma gestão mais tradicionalista, que foca em resultados, para uma que foca no bem-estar. Os Recursos Humanos devem garantir os direitos à qualidade de vida e ao bem-estar, atingindo de forma estratégica o comportamento do colaborador, de modo a garantir a visibilidade deste dentro dos processos laborais.

Em síntese, se há a necessidade de retenção dos profissionais dentro das empresas, é necessário também conseguir a confiança dos empregados para que eles consigam ter, intrinsecamente, a cultura da organização, desenvolvendo, assim, um trabalho de excelência e com uma Qualidade de Vida positiva. Por consequência, uma empresa que foca nas pessoas e na saúde e desenvolvimento pessoal do corpo laboral até mesmo fora do ambiente de trabalho,

terá chances maiores de sobreviver no mercado de trabalho no futuro, garantindo a permanência dos funcionários. (LEONARDO, 2002)

Empresas que desenvolvem pessoas para além das competências trabalhistas, com o fornecimento de aulas de yoga (ANDRADE E VEIGA, 2012) por exemplo, é algo que chama atenção do colaborador, pois, cria senso de valores para que aquela pessoa se sinta realizada ao trabalhar na empresa, contemplando não só aspectos técnicos, mas pessoais. É ideal que uma comunidade seja criada seguindo as normas e a cultura empresarial, trazendo um senso forte de equipe ao invés de incentivar disputas e um reconhecimento único.

Por fim, Barreto e Meirinhos (2018) falam sobre a retenção de recursos humanos a longo prazo. A construção de atividades e estratégias que foquem na longevidade da relação são de suma importância, tais como uma liderança consciente dos objetivos e um processo comunicacional bem gerido, que seja transparente e que possua um propósito claro e entendível para todos.

### **3 METODOLOGIA**

Este capítulo se refere a metodologia de pesquisa e nele se encontram tópicos referentes aos meios em que pesquisa foi conduzida. Em suma, realizou-se uma revisão integrativa, sendo caracterizada como um instrumento que auxilia na investigação e na análise dos materiais científicos já produzidos referente ao tema escolhido. (URSI; GAVÃO, 2006)

#### **3.1 Tipo de estudo**

A revisão integrativa de literatura científica é um método que, através do levantamento bibliográfico, busca o aprofundamento do conhecimento já existente e auxilia na construção das respostas para a pergunta norteadora deste estudo. A revisão tem como base: buscar, selecionar e analisar; e descrever a produção científica de uma obra, auxiliando nas investigações referente a temática do trabalho. A metodologia ajuda compreender a leitura científica, identificando e selecionando rigorosamente o material que será estudado em uma análise futura. Assim, o trabalho está pautado na seguinte pergunta problema: Qual a relação entre a qualidade de vida no trabalho e a retenção de talentos nas organizações?

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, a qual, segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 70), é um modelo que não precisa se basear em técnicas ou dados estatísticos. A análise do pesquisador é o principal para coleta de dados, sendo uma pesquisa descritiva de artigos que este irá encontrar.

Em uma revisão integrativa, é necessário seguir certos passos para que ela consiga fluir de maneira orgânica. Botelho, Cunha e Macedo (2011) dizem que há seis fundamentos na revisão proposta. São eles: 1. Identificação do tema e seleção da questão de pesquisa; 2. Estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão; 3. Identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados; 4. Categorização dos estudos selecionados; 5. Análise e interpretação dos resultados; e, em conclusão, 6. Apresentação da revisão/síntese do conhecimento.

#### **3.2 Bases indexadoras**

Este estudo envolverá uma busca sistemática nos seguintes indexadores eletrônicos: SciELO, BVS, e alguns livros de autores na área da Psicologia Organizacional e/ou livros administrativos. Para pesquisar em indexadores eletrônicos, serão utilizados termos como: “psicologia do trabalho”, “retenção de talentos” e “qualidade de vida no trabalho”.

### 3.3 Critérios de inclusão

Os critérios estabelecidos para a inclusão dos estudos serão: (a) Artigos indexados; (b) Escritos nos idiomas português ou inglês; (c) Artigos publicados no período de janeiro dos anos 2000 a março de 2020; (d) Com a temática que coopere com a pergunta problema; (e) Artigos que estudem individualmente a QVT e a Retenção de talentos. Não serão feitas restrições em relação à metodologia do artigo e nem a abordagens teóricas da psicologia.

### 3.4 Critérios de exclusão

Os critérios de exclusão dos estudos foram baseados nos seguintes aspectos: (a) Artigos que se distanciam do propósito do estudo; (b) Artigos que possuem informações difusas da pergunta problema; (c) Artigos que utilizem QVT como assunto secundário. Todavia, com base nas orientações efetuadas pelo orientador, esses critérios poderão sofrer pequenas mudanças.

### 3.5 Procedimentos

Com base na organização feita por Botelho, Cunha e Macedo (2011), o estudo foi organizado no seguinte quadro:

Quadro 1 - Resultados da coleta de dados para triagem dos artigos.

<b>Bases de dados</b>	<b>Palavras-chave</b>	<b>Primeiros resultados</b>	<b>Após os critérios de exclusão e inclusão</b>	<b>Artigos pré-selecionados</b>
SciELO	Psicologia do trabalho	3.700	406	2
SciELO	Retenção de talentos	7	2	2
SciELO	Qualidade de vida no trabalho	1.548	265	12
BVS	Psicologia do trabalho	81.189	41	0

BVS	Retenção de talentos	4	1	1
BVS	Qualidade de vida no trabalho	10.451	38	2

Fonte: Autor

A pesquisa foi realizada através dos indexadores eletrônicos *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e Biblioteca Virtual em Saúde (BVS). A grande numeração vinda do indexador de pesquisa BVS se dá pela alta presença de artigos da área da saúde, como enfermagem, medicina e pesquisas em hospitais. Os primeiros resultados surgiram após a pesquisa com as palavras-chaves: “Psicologia do trabalho”, “Retenção de talentos” e “Qualidade de vida no trabalho”. Realizando-se os critérios de exclusão e inclusão, restaram 753 artigos. Após, os artigos pré-selecionados foram escolhidos através do tema, resumo e palavra-chave, de modo a restar 19 artigos para ler criteriosamente.

A análise de conteúdo foi feita por temas pré-selecionados a partir dos objetivos específicos, sendo técnica utilizada na construção da revisão de todos os artigos. Segundo Bardin (1977) existem três etapas na análise de conteúdo. São elas: (1) pré-análise, (2) exploração do material e (3) tratamento dos resultados (inferência e interpretação).

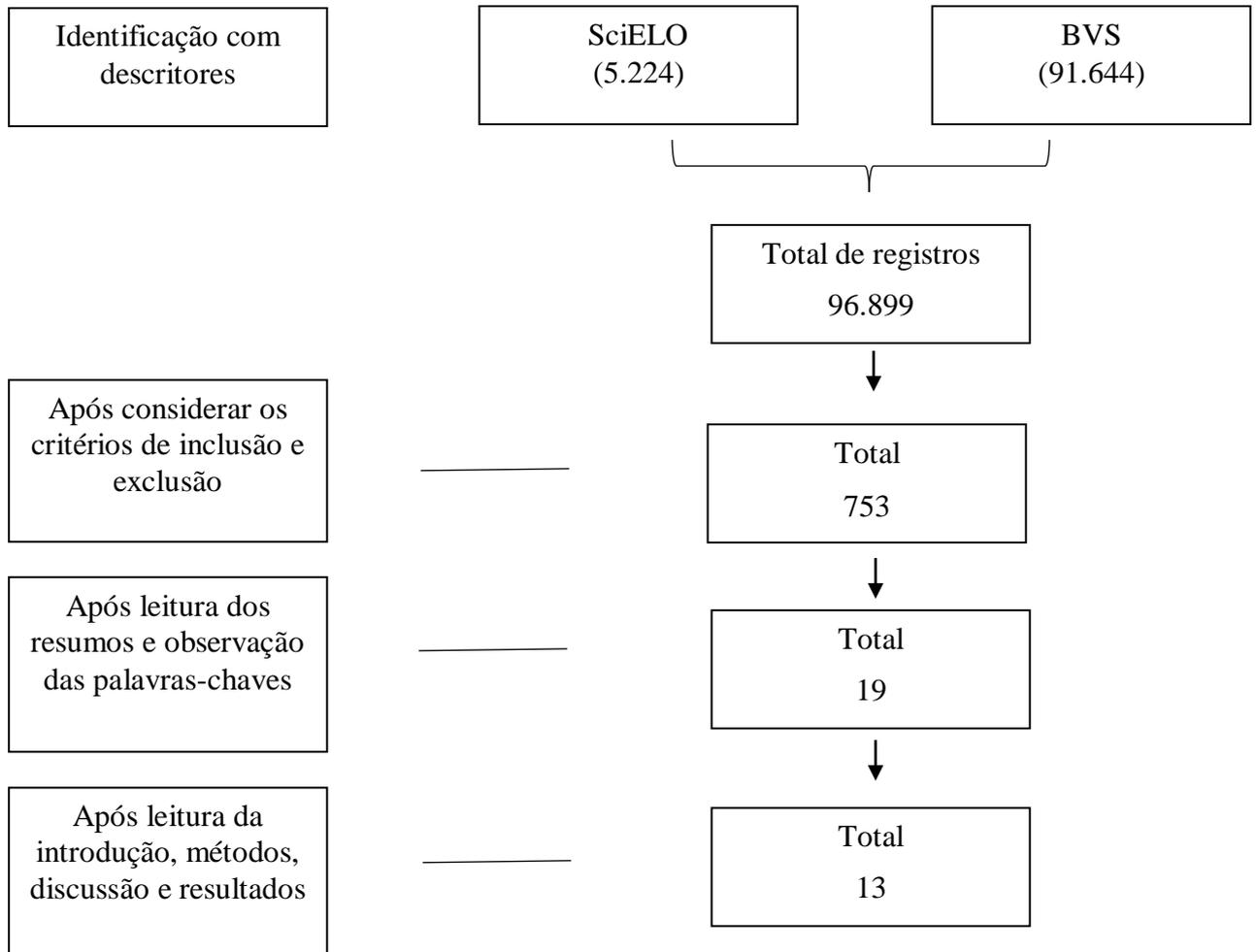
Quanto à primeira etapa, esta é caracterizada como uma esquematização de trabalho que tem que ser precisa e com seus processos bem definidos e que sejam flexíveis.

Já quanto à segunda, a exploração do material, adotam-se os seguintes procedimentos: codificação (compreendendo a escolha das unidades registradas), classificação e categorização (Bardin 1977).

Por fim, na última etapa, o tratamento dos resultados, existem duas coisas a se separar: a inferência e interpretação. Por inferência, Bardin (1977) entende que como um instrumento de indução que auxilia na investigação das variáveis. Por conseguinte, a interpretação seria os conceitos e as proposições. Esses conceitos dão um sentido de referência geral e podem ajudar na ligação de conteúdos diferentes que possuam uma só conceituação, caso não tenha ligação por serem temas diferentes, verifica-se as semelhanças entre eles. As proposições seriam o enunciado geral baseado nos dados da pesquisa.

Ainda, diferentemente dos capítulos anteriores, o quarto capítulo, em excepcional, terá enumeração dos artigos que nele serão explanados, pois facilita-se a identificação da bibliografia de acordo com a temática do estudo. A lista desses artigos está presente no apêndice A.

Fluxograma 1 - Fluxo de refinação dos artigos.



Fonte: Autor

Após a leitura da introdução, método, discussão e resultados, restaram apenas 13 artigos para serem utilizados de forma qualitativa no projeto, os quais abordam dados e temas relevantes para a construção do pensamento teórico e crítico do trabalho.

## 4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados apresentados foram obtidos através da revisão integrativa realizada a partir dos 13 artigos selecionados e dispostos no quadro 1. É possível verificar quais os artigos, os métodos e os autores no apêndice A (p. 34), cujas publicações abrangem estudos entre 2002 e 2020. No apêndice também é possível verificar o objetivo de cada artigo, assim, facilitando a consulta para escrever o material a seguir.

De forma geral, os artigos falam sobre maneiras de se atuar na qualidade de vida para os colaboradores, transitando por meios mais complexos até os mais simples, como um programa que contém ginástica laboral, dança e até mesmo yoga (12). Para modelos mais complexos, há o de Walton, Nadler e Lawler, Hackmann e Oldhan, entre outros (6).

Alguns artigos estudados, quando abordam sobre QVT, possuem diferentes classificações, visto que até então não existe um consenso do que é Qualidade de Vida no Trabalho, visto que autores tratam de maneiras diferentes de acordo com o próprio viés analítico e sobre o que foi estudado. Assim, são incluídos aspectos como: saúde, tanto física quanto psicológica, segurança, lazer, ergonomia e o próprio ambiente de trabalho (11). Por outro lado, é importante ressaltar a diferença do que se era qualidade de vida nos anos 2000, para o que se é hoje. A QVT também já foi definida como o grau que os colaboradores são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do ambiente de trabalho (6). Já a QVT para OMS visa um ser biopsicossocial, ou seja, não só enxerga a ausência da doença, mas para além dela (7).

A QVT passeia por diversos aspectos de uma empresa e ela tem que se manter constantemente atualizada para conseguir ser funcional. Devido à corrida no mercado de trabalho ser forte, a QVT deixa de ser uma opção e se torna uma necessidade caso a empresa queira continuar crescente do mercado. É melhor investir nas pessoas, nos processos técnicos e no treinamento de competências do que ter uma rotação grande e necessitar de um novo processo de integração na empresa (6, 3).

Somente um artigo fala da Psicologia do Trabalho (1), abordando as transformações da Psicologia Organizacional do Trabalho (POT) no meio científico. Já os artigos 3, 4 e 13 abordam sobre a retenção de talentos dentro das organizações. Assuntos como a influência da comunicação dos líderes em relação a motivação dos colaboradores é abordado no artigo 4, o contrato psicológico que as empresas estabelecem com seus funcionários e também a sobre a corrida no mercado de trabalho no artigo 3 e a ausência de

regras nas atividades da empresa, juntamente com seu impacto com os colaboradores no artigo 13.

Para se falar de QVT os artigos selecionados foram: 2, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12. Há uma diferença de objetivos, todavia, como a historicidade de QVT (2) e a precarização (5), indo da desregulamentação e perda dos direitos de trabalho até uma rotatividade estratégica, que seria uma ação administrativa tomada para o rebaixamento salarial de uma função. Assim como outro que aborda modelos de qualidade de vida e a disputa no mercado de trabalho (6), a investigação da confiança do empregado com a organização (7), a mudança organizacional e a relação com o bem-estar do colaborador (8), a avaliação de fatores associados à qualidade de vida dos funcionários (9, 10), o estresse e a qualidade de vida (11) e a precarização no trabalho (12).

#### **4.1 Os resultados obtidos com a gestão da qualidade de vida no trabalho**

A adequação do ambiente de trabalho com uma gestão que favoreça a qualidade de vida é encontrada nos artigos 3, 4, 6, 7, 9, 10, 11 e 12. Os resultados relatados aqui serão dos artigos 6, 9, 10, 11 e 12 por apresentarem resultados baseados em pesquisas e estudos acerca da avaliação da qualidade de vida pela percepção dos colaboradores.

Qualidade de vida no trabalho pode ser definida pelos autores de maneiras distintas, de forma que cada um segue a própria metodologia de trabalho e ainda assim conseguem promover essa qualidade. No artigo 6, ao realizarem a pesquisa, basearam-se da seguinte forma:

Neste trabalho, QVT é definida como o grau em que os trabalhadores de uma organização são capazes de satisfazer as suas importantes necessidades pessoais, por meio de suas experiências no local de trabalho (IGBARIA; PARASURAMAN; BADAWY, 1994). A QVT é representada por condições e ambientes favoráveis, em um local de trabalho, que apoiam e promovem a satisfação no trabalho do indivíduo, estimulando-o com melhores sistemas de recompensa, segurança no trabalho e oportunidades de crescimento (SIRGY et al., 2001). (p. 321)

Sendo assim, foram utilizados os seguintes indicadores para estudar o nível de QVT dos colaboradores do servidor público: condições de trabalho e suporte organizacional; organização do trabalho; relações socioprofissionais de trabalho; reconhecimento e crescimento profissional; elo trabalho-vida social. Os resultados foram positivos nos seguintes quesitos: satisfação no trabalho, espaço físico, oportunidade de crescimento profissional e o relacionamento com os colegas (6). De forma geral, a QVT foi avaliada como positiva pelos colaboradores, o que confirma que o modelo atual está satisfatório referente a esses valores. O

que precisa ser avaliado e dado uma melhor atenção é o “reconhecimento pelo trabalho e a avaliação de desempenho e resultados” (6).

Os resultados encontrados no presente estudo (6) são importantes para a melhor compreensão da dinâmica os colaboradores no ambiente de trabalho e no auxílio da identificação de fatores que podem ser trabalhados em uma gestão.

A qualidade de vida no ambiente de trabalho também pode ser avaliada nos seguintes domínios: físico, psicológico, relações sociais e ambiente (9). É possível compreender a satisfação do colaborador mediante a tais domínios, o que interfere diretamente na performance dentro do ambiente de trabalho. Os resultados da pesquisa são demonstrados na tabela 1 (9), sendo possível verificar que o domínio mais alto é o de “relações sociais”.

Tabela 1 - Média da pesquisa em relação aos quatro domínios de qualidade de vida dos trabalhadores.<sup>9</sup>

<b>Domínios</b>	<b>n</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>
Físico	213	74,64	13,52
Psicológico	210	71,12	12,85
Relações sociais	211	76,94	13,98
Ambiente	213	61,94	16,30

Fonte: Meller et al, 2020

O convívio saudável com os colegas de trabalho pode ser o fator decisivo para este domínio estar com a melhor média (9). Vale ressaltar que no local onde foi feita esta pesquisa, foi notado uma relação saudável também com os gestores, ou seja, os comportamentos dos colaboradores podem estar diretamente ligados com os comportamentos da gestão. Também são desenvolvidas atividades que ajudam na integração de toda a equipe dos mais diversos setores da universidade (9). Para o ambiente, a baixa média pode estar relacionada a fatores que fogem do controle da instituição, visto que neles são apontados dados como: segurança, escolaridade e infraestrutura do país (Marconato apud Meller et al<sup>9</sup>, 2015). Nos domínios físico, psicológicos e de relações sociais, a maior média se deu nos colaboradores do sexo masculino. Acredita-se que essa qualidade de vida menor se dá em relação a dupla ou tripla jornada de trabalho feminino (10).

Na pesquisa realizada por Barbosa et al (10) foram encontrados diferentes dados da pesquisa proposta por Meller (9). Os autores encontram uma QVT maior em relação ao sexo feminino do que o masculino. Enquanto Meller (9) realiza a pesquisa em uma

Universidade do sul de Santa Catarina, Barbosa et al (10) realizou com profissionais de um sistema prisional. Também foi encontrado que quem possui um nível de formação acadêmica menor também possui uma QVT inferior aos que estudaram mais.

Ambas pesquisas, ainda, salientam a importância de trabalhar com os colaboradores que apresentam QVT inferior ao desejado, ajudando a promover saúde e por fim, evitando desinteresse ou uma menor vontade laboral (9, 10).

Barcaui e Limongi-França (11) estudaram a relação entre o enfrentamento, o estresse e a qualidade de vida dos gerentes brasileiros. No artigo, é possível verificar que os níveis de estresse e as formas de enfrentamento modificam a percepção e o nível de qualidade de vida do indivíduo. O estudo, apoiado em bases teóricas de estresse, *coping* (enfrentamento) e qualidade de vida, levantou 5 hipóteses: o estresse no ofício de gerentes tem influência significativa na estratégia de enfrentamento destes; estratégia de enfrentamento de gerentes tem influência significativa na qualidade de vida; estratégia de controle e manejo de sintomas moderam a relação do estresse e da qualidade; trabalhos de alta pressão estão positivamente associados à baixa qualidade de vida; suporte social está positivamente associado a estratégias de controle e manejo de sintomas (11).

Foi possível verificar que estratégias de esquiva são prejudiciais na qualidade de vida e que o manejo de enfrentamento e controle são positivamente mais eficazes nos resultados finais (11), confirmando as duas primeiras hipóteses. Todavia, administrar os sintomas se torna mais efetivo do que o controla-los. Barcaui e Limongi-França (11) sugerem que mais estudos na área sejam realizados para que se possa realizar alguma ação preventiva entre os gerentes brasileiros. Os trabalhos de alta tensão, ou seja, trabalhos que são psicologicamente muito pesados e exercem uma pressão grande, são fatores que influenciam em uma qualidade de vida pobre. Todos os meios de enfrentamento, exceto a evitação, auxiliam positivamente na diminuição do impacto desses trabalhos de alta tensão (11). Além disso, o suporte social do colaborador também corrobora na ajuda do enfrentamento dessas questões, confirmando também a última hipótese.

Barcaui e Limongi-França (11) chegam a seguinte conclusão:

Outro ponto a ser ressaltado é que a percepção de qualidade de vida dos gerentes está associada à estratégia de enfrentamento, sendo que administrar os sintomas do estresse e adotar estratégias de controle, não só amenizam o impacto do estresse (mesmo em trabalhos de alta tensão), como também aumentam a percepção positiva. Estratégias de evitação têm efeito exatamente oposto na vida dos gerentes. (p. 691)

Dessa forma, contempla-se mais um investimento que pode ser feito pelos Recursos Humanos para a retenção de talentos. O que se pode perceber até agora é a influência da QVT no auxílio da retenção de pessoas no meio organizacional.

Andrade e Veiga (12) dizem que a QVT está relacionada às preocupações com o estresse e às formas que podem ser utilizadas para evitá-lo. Assim, verificamos que é similar com o que já foi exposto acima, acerca do estresse e do enfrentamento com os gerentes brasileiros (11). Foi avaliado um programa de QVT denominado “Programa Geração Saúde”, programa este que foi elaborado e construído pelo Ministério da Saúde (12). Participaram deste PQVT cerca de 3000 colaboradores em diferentes estados do Brasil e, nos benefícios do programa, estavam inclusos: ginástica laboral (sendo a principal atividade), yoga, e aulas de dança.

Após os estudos, sendo um quantitativo e dois qualitativos, foram encontrados alguns fatores, sendo os principais o reconhecimento da importância do PQVT para vida pessoal e laboral, e os benefícios que as atividades proporcionam para os participantes. Contudo, também houveram relatos de dificuldade em conseguir participar das atividades com frequência.

No estudo quantitativo realizado, a atividade que obteve mais pontos e reações positivas foi a ginástica laboral. Os colaboradores relataram o benefício para além do trabalho, como a integração da equipe e os momentos de descontração no ambiente de escritório (12). Já a que obteve a menor média, incluindo os estagiários estudados, foi a que trata do método do trabalho. Os autores (12) citam a importância de aprimorar e desenvolver melhor os meios que as aulas são preparadas e conduzidas aos funcionários.

No fim, foi constatado que o programa de qualidade de vida no trabalho são funcionais e propiciam a integração, prevenção de doenças ocupacionais, redução dos acidentes de trabalhos etc. Todavia, os autores salientam que QVT não se deve restringir apenas a isso, pois poderá ter uma visão reducionista do trabalhador (12). Os autores também sugeriram a participação mais efetiva dos trabalhadores nas tomadas de decisão que afetam o desempenho deles e que se dê mais liberdade para que eles usufruam de programas que influenciam o bem-estar, além de, como citado anteriormente, o método do trabalho seja reestruturado nas realizações das atividades de ginástica laboral.

## 4.2 As práticas de gestão de pessoas associadas a retenção de talentos das organizações

São várias as práticas que podem ser pensadas e implementadas em uma empresa para reter talentos. Reter é até mais valioso do que contratar novas pessoas. Na troca psicológica de funções, temos os dois lados: empresa e funcionário. O básico que uma empresa pode fazer com seu funcionário é cumprir com os direitos, com a segurança e com a remuneração (3). Em troca, a empresa cria uma expectativa sob aquele colaborador para que ele consiga exercer a devida função corretamente, assim como ela exerce a dela. Esse contrato psicológico feito é um dos elementos importantes para a retenção. A partir do momento que o colaborador acredita que os próprios esforços não condizem com a satisfação pessoal, ele passa a considerar pedir demissão (3, 4).

O papel dos Recursos Humanos nesta troca começa na manutenção das necessidades das partes. Trabalhando tanto com o colaborador quanto na empresa e tentando criar um vínculo mais forte deste contrato. Também há a presença de novos treinamentos para estimular e desenvolver profissionais de excelência dentro da organização, como estilo de liderança, participação nas decisões e sinergia entre departamentos (3).

Os autores 3, 6, 7 dialogam entre si referente à quebra de modelos tradicionais de gestão e o investimento maior no colaborador dentro da empresa. Os modelos de gestão atuais buscam desenvolver o potencial existente no sujeito, visando a QVT (6) juntamente com a retenção (3). Uma das estratégias adotadas pode ser o *marketing* interno de um a um. Centrando na pessoa e na sua subjetividade, tranquilizando perante medos e angústias que podem estar presentes dentro da empresa, evitando uma falha na comunicação e até mesmo um vazamento de informações pessoais, visto que quando a confiabilidade é quebrada, é difícil reergue-la novamente (3).

Um estudo realizado em uma universidade pública entre os funcionários (6), constatou que os colaboradores se encontram satisfeitos com a QVT daquele local. A pesquisa verificou quatro fatores que foram avaliados de forma positiva, sendo eles: satisfação no trabalho, espaço físico, oportunidade de crescimento profissional e relacionamento com colegas. Embora esses fatores tenham sido positivos, o reconhecimento do trabalho acabou ficando embaixo da média. Reconhecer o esforço do indivíduo faz parte do contrato estabelecido (3), porque há o aguardo do retorno da empresa pelo trabalho do indivíduo, um retorno além do remunerado. Atentar a esta questão poderá evitar problemas futuros (6).

Uma comunicação estratégica (4) é de grande importância no caminho para a retenção de talentos. O diálogo aberto com os colaboradores ajuda a manter todas as questões

alinhadas e uma transparência nos objetivos da empresa com o colaborador. Uma liderança que se empenha em trabalhar a comunicação a fim de atingir os colaboradores de forma correta melhora o relacionamento profissional entre as partes (7), o que também foi visto em (6). Essa forma de reter talentos, através da comunicação estratégica (4), caso a empresa não tenha isto nos próprios valores, é necessária toda uma mudança interna, começando no centro da organização para garantir seus objetivos através da liderança. Novamente, os Recursos Humanos é o responsável de administrar e realizar manutenções pertinentes a esta causa, para que assim haja, de fato, uma mudança organizacional plena (3, 4).

Outra boa maneira de se reter talentos e diminuir a intenção de rotatividade das partes está ligada ao bom funcionamento das normas (13). Com uma boa gestão que foque em estabelecer normas claras e objetivas para os funcionários, traz-se como consequência não só a retenção de talentos, mas o comprometimento do colaborador com a empresa (13). Ou seja, o comprometimento cria o desejo de se permanecer na empresa, através do estabelecimento de vínculo emocional.

Pode-se relacionar, ainda, com Meirinhos e Barreto (4), visto que a comunicação estratégica também aborda sobre uma comunicação aberta e clara para os colaboradores. Assim, (4, 13) dialogam a respeito dessa comunicação e como algo tão básico como ela, quando realizado da maneira correta e que tenha a manutenção vinda do RH, consiga ser efetiva na intenção de diminuição da rotatividade (4).

As práticas que levam a retenção de talentos são variadas e estão em constante mudança nas organizações que conseguem se manter na corrida do mercado de trabalho, o que seria algo de fundamental importância para o crescimento organizacional (6).

## 5 CONCLUSÃO

Neste estudo foi possível compreender as dinâmicas do ambiente de trabalho e a relação em que os colaboradores estabelecem com a empresa. Por muitas vezes, o ambiente de trabalho acaba se tornando uma segunda moradia e lá surgem novas experiências. Foi visto as diversas maneiras que se pode compreender a QVT e diferentes meios em que ela pode ser aplicada.

Para uma organização conseguir crescer saudável nos dias de hoje, é necessário um investimento em PQVT que realizem a manutenção e o bem-estar dos colaboradores, não focando apenas no ambiente em si, mas nas experiências que são proporcionadas e que conseguem ultrapassar o ambiente de trabalho para a vida pessoal dos sujeitos. Reter talentos então, deixa de ser uma opção e passa a ser fundamental para a vida profissional. Os Recursos Humanos devem estar cientes e atentos das problemáticas vivenciadas no dia-a-dia das empresas e buscar realizar a manutenção das angústias que possam surgir no trabalho.

Como foi visto, programas de qualidade de vida no trabalho, como a ginástica laboral, dança, yoga podem reduzir impactos do trabalho na vida do sujeito, ao mesmo tempo que auxiliam na retenção do colaborador na empresa, já que essas atividades são avaliadas positivamente pelos colaboradores. Outro ponto que foi achado é que gestões que são mais participativas e/ou abertas, têm passos bem definidos e possuem uma comunicação clara com os colaboradores, também aumentando a avaliação positiva na permanência do sujeito na empresa.

Toda manutenção preventiva que os Recursos Humanos possam trabalhar ajuda na avaliação e na retenção de talentos na empresa, visto que o contrato psicológico estabelecido entre empresa e funcionário é importante na visualização geral que o colaborador tem. Também foi abordado que a convivência saudável entre os colaboradores, independentemente de função, deve ser almejada e proporcionada pela organização.

Tais manejos e cuidados são importantes para que se tenha uma boa relação entre a instituição e as pessoas que trabalham nela. Além disso, é importante evitar ter uma visão reducionista do sujeito, não investindo em apenas programas como uma ginástica laboral, mas investir em uma gestão que seja voltada para pessoas.

É importante ter uma visão crítica a respeito de alguns programas de qualidade de vida no trabalho. Assim, evitando reduzir o conceito de QVT apenas a pequenas atividades em que o colaborador se sinta bem. É importante realizar uma manutenção periódica e buscar sempre o bem-estar e a QVT plena na gestão.

Contudo, o estudo teve suas limitações pela dificuldade de encontrar mais materiais que focassem na retenção de talentos, o que acaba por ser um assunto que ainda poderá ser bastante explorado. Também foi encontrado pouco material referente ao Brasil, o que implica na falta de recursos para elaboração de um material mais nacionalista e menos generalista.

Por fim, o estudo conseguiu alcançar seus objetivos e identificou que, quando se há investimento na QVT, ela também estará investindo na retenção de talentos, com isso investindo no crescimento da empresa no mercado de trabalho. Esse aspecto só confirma a importância de uma boa gestão de pessoas na organização e os benefícios que isso traz, tanto para o desenvolvimento pessoal quanto organizacional.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, Eliane; AGUIAR DE SOUZA, Marcos; DE OLIVEIRA FLEURY, Luis Felipe. A influência da anomia e do comprometimento organizacional sobre a intenção de rotatividade em organizações. *Act.Psi*, José, San Pedro Montes de Oca, v. 32, n. 125, p. 51-69, dez. 2018. Disponível em: [http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2215-35352018000200051&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-35352018000200051&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 5 nov. 2020
- ANDRADE, Polyanna Peres; VEIGA, Heila Magali da Silva. Avaliação dos trabalhadores acerca de um programa de qualidade de vida no trabalho: validação de escala e análise qualitativa. *Psicol. cienc. prof.*, Brasília, v. 32, n. 2, p. 304-319, 2012. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-98932012000200004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932012000200004&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 04 nov. 2020
- ANTUNES, Ricardo; ALVES, Giovanni. AS MUTAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO NA ERA DA MUNDIALIZAÇÃO DO CAPITAL. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 87, p. 335-351, ago. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/es/v25n87/21460.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2020.
- BARBOSA, Mayara Lima et al. Qualidade de vida no trabalho dos profissionais de saúde no sistema prisional. *Ciênc. saúde coletiva*, Rio de Janeiro, v. 23, n. 4, p. 1293-1302, abr. 2018. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-81232018000401293&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232018000401293&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 03 nov. 2020.
- BARCAUI, André; LIMONGI-FRANCA, Ana Cristina. Estresse, Enfrentamento e Qualidade de Vida: Um Estudo Sobre Gerentes Brasileiros. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 18, n. 5, p. 670-694, out. 2014. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141565552014000500670&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552014000500670&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 4 nov. 2020.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 1977. 225 p.
- BOTELHO, Louise Lira Roedel; CUNHA, Cristiano Castro de Almeida; MACEDO, Marcelo. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 121-136, 07 nov. 2011.
- CAMPOS, Keli Cristina de Lara et al. Psicologia organizacional e do trabalho - retrato da produção científica na última década. *Psicol. cienc. prof.*, Brasília, v. 31, n. 4, p. 702-717, 2011. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-98932011000400004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932011000400004&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 13 out. 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. - 4.ed.- Barueri, São Paulo: Manole, 2014.
- KLEIN, Leander Luiz et al. QUALIDADE DE VIDA NO SERVIÇO PÚBLICO: UMA AVALIAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR. *READ. Rev. eletrôn. adm.* (Porto Alegre), Porto Alegre, v. 23, n. spe, p. 317-344, Dec. 2017. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141323112017000400317&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141323112017000400317&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 02 nov. 2020.

LACAZ, Francisco Antonio de Castro. Qualidade de vida n(d)o trabalho: um conceito político e polissêmico. *Trab. educ. saúde*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 565-572, nov. 2009. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1981-77462009000300010&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-77462009000300010&lng=en&nrm=iso). Acesso em 15 out. 2020.

LEONARDO, Jefferson Marco Antonio. A guerra do sucesso pelos talentos humanos. *Prod.*, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 42-53, 2002. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010365132002000200005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010365132002000200005&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 15 out. 2020.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; SUGISHITA KANIKADA, Andréa Yumi. A construção de um instrumento de coleta de dados a partir do modelo de indicadores biopsicossocial e organizacional – BPSO-96 e do modelo de competências do bem-estar – BEO, sobre gestão de qualidade de vida no trabalho. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, RS, v. 12, n. 6, jun. 2013 Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/read/article/view/40282/25618>. Acesso em: 17 out. 2020.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Treinamento para gestão da qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**: processos e operações. Processos e Operações. 6. ed. São Paulo: Pearson Universidades, 2013. p. 443-452.

MARQUES, Antônio Luiz; BORGES, Renata; REIS, Isabella do Couto. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 50, n. 1, p. 41-58, fev. 2016. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122016000100041&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122016000100041&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 2 nov. 2020.

MEDEIROS, Luiza Ferreira Rezende de; FERREIRA, Mário Cesar. **Qualidade de Vida no Trabalho: uma revisão da produção científica de 1995-2009**. uma revisão da produção científica de 1995-2009. 2011. 25 f. Tese (Doutorado) - Curso de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2011. Acesso em: 20 fev. 2020.

MEIRINHOS, Rosa; BARRETO, Ana Margarida. A Comunicação Estratégica como Fator de Retenção de Recursos Humanos. *Media & Jornalismo*, Lisboa, v. 18, n. 33, p. 75-90, nov. 2018. Disponível em [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2183-54622018000200006&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2183-54622018000200006&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 13 out. 2020.

PADILHA, Valquíria. Qualidade de vida no trabalho num cenário de precarização: a panaceia delirante. *Trab. educ. saúde*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 549-563, nov. 2009. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S198177462009000300009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S198177462009000300009&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 02 nov. 2020.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. 2ª edição: Universidade FEEVALE, 2013. Disponível em <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a14d04d5bb1ad1538f3aef538/Ebook%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 16 out. 2020

SILVA, Cleide Aparecida da; FERREIRA, Maria Cristina. Dimensões e indicadores da qualidade de vida e do bem-estar no trabalho. *Psic.: Teor. e Pesq.*, Brasília, v. 29, n. 3, p. 331-339, setembro, 2013. Disponível em:  
[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010237722013000300011&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010237722013000300011&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 11 mai. 2020.

SILVA, Uanisléia Lima da; OLIVEIRA, Áurea de Fátima. Qualidade de Vida e Valores nas Organizações: Impactos na Confiança do Empregado. *Psicol. cienc. prof.*, Brasília, v. 37, n. 1, p. 7-17, jan. 2017. Disponível em:  
[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141498932017000100007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141498932017000100007&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 02 nov. 2020.

SOUSA, Wádja Batista de; BARRETO, MerciaCristiley. A importância das estratégias para a retenção de talentos. **Raunp**, potiguar, v. 7, n. 2, p.9-15, maio 2015. Acesso em: 12 mai. 2020.

URSI, Elizabeth Silva; GAVAO, Cristina Maria. Prevenção de lesões de pele no perioperatório: revisão integrativa da literatura. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*, Ribeirão Preto, v. 14, n.1, p.124-131, Fev. 2006. Disponível em:  
[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010411692006000100017&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010411692006000100017&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 03 dez. 2020.

## APÊNDICE – A

Quadro 1 - APRESENTAÇÃO DOS ARTIGOS SELECIONADOS

<b>TÍTULO DO ARTIGO</b>	<b>AUTORES E ANO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>MÉTODO</b>
1. PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO – RETRATO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NA ÚLTIMA DÉCADA	CAMPOS ET AL (2011)	INVESTIGAR A PRODUÇÃO CIENTÍFICA EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO NAS PRINCIPAIS BASES DE DADOS DO PAÍS	LEVANTAMENTO DE DADOS DE ARTIGOS PUBLICADOS NA ÁREA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL NO PERÍODO DE 1998 A MAIO DE 2009.
2. QUALIDADE DE VIDA N(D)O TRABALHO: UM CONCEITO POLÍTICO E POLISSÊMICO	LACAZ (2009)	HISTORICIDADE E A POLISSEMIA DO CONCEITO DE QUALIDADE DE VIDA N(D)O TRABALHO	REVISÃO INTEGRATIVA
3. A GUERRA PELO SUCESSO DOS TALENTOS HUMANOS	LEONARDO (2002)	IDENTIFICAR MODELOS DE GESTÃO E OS RELACIONAMENTOS COM OS FUNCIONÁRIOS	REVISÃO INTEGRATIVA
4. A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA COMO FATOR DE RETENÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	MEIRINHOS E BARRETO (2018)	RELACIONAR A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA COMO FATOR DIFERENCIAL NA ORGANIZAÇÃO	REVISÃO INTEGRATIVA
5. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NUM CENÁRIO DE PRECARIZAÇÃO	PADILHA (2009)	ANALISAR FATORES DE PRECARIZAÇÃO NO TRABALHO E EM RELAÇÃO COM A QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHADOR	REVISÃO INTEGRATIVA
6. QUALIDADE DE VIDA NO SERVIÇO PÚBLICO: UMA AVALIAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR	KLEIN ET AL (2017)	ANALISAR OS FATORES DE QVT COM BASE NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES	PESQUISA <i>SURVEY</i> POR MEIO DE QUESTIONÁRIO
7. QUALIDADE DE VIDA E VALORES NAS ORGANIZAÇÕES: IMPACTOS NA CONFIANÇA DO EMPREGADO	SILVA E OLIVEIRA (2017)	VERIFICAR O PODER DE PREDIÇÃO DA PERCEPÇÃO DE VALORES ORGANIZACIONAIS E DA QVT SOBRE A CONFIANÇA DO EMPREGADO NA ORGANIZAÇÃO.	EISC; INVENTÁRIO DE PERFIS DE VALORES ORGANIZACIONAIS; INVENTÁRIO DE CONFIANÇA DO EMPREGADO NA ORGANIZAÇÃO

<b>TÍTULO DO ARTIGO</b>	<b>AUTORES E ANO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>MÉTODO</b>
8. MUDANÇA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO COM SERVIDORES PÚBLICOS DO ESTADO DE MINAS GERAIS	MARQUES E BORGES; REIS (2016)	COMPREENDER AS IMPLICAÇÕES DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL NOS NÍVEIS DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO, A PARTIR DAS REAÇÕES INDIVIDUAIS À MUDANÇA.	PESQUISA EXPLICATIVA COM A UTILIZAÇÃO DE UM <i>SURVEY</i>
9. QUALIDADE DE VIDA E FATORES ASSOCIADOS EM TRABALHADORES DE UMA UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA	MELLER ET AL (2020)	AVALIAR OS FATORES ASSOCIADOS À QUALIDADE DE VIDA DE FUNCIONÁRIOS DE UMA UNIVERSIDADE.	ESTUDO TRANVERSAL COM A UTILIZAÇÃO DO WHOQOL-BREF
10. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS PROFISSIONAIS DE SAÚDE NO SISTEMA PRISIONAL	BARBOSA ET AL (2018)	AVALIAR A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT) DOS PROFISSIONAIS DE SAÚDE NAS PENITENCIÁRIAS E VERIFICAR FATORES ASSOCIADOS À QVT.	PESQUISA EXPLORATÓRIA DESCRITIVA E ANALÍTICA
11. ESTRESSE, ENFRENTAMENTO E QUALIDADE DE VIDA: UM ESTUDO SOBRE GERENTES BRASILEIROS	BARCAUI; LIMONGI-FRANÇA (2014)	ANALISAR AS RELAÇÕES ENTRE ESTRESSE NO TRABALHO, ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO E QUALIDADE DE VIDA PERCEBIDA POR GERENTES EM EMPRESAS ATUANTES NO BRASIL.	PESQUISA FEITA POR MEIO DE QUESTIONÁRIO
12. AVALIAÇÃO DOS TRABALHADORES ACERCA DE UM PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: VALIDAÇÃO DE ESCALA E ANÁLISE QUALITATIVA	ANDRADE E VEIGA (2012)	ANALISAR A PERCEPÇÃO DOS GESTORES, SERVIDORES E ESTAGIÁRIOS ACERCA DAS AÇÕES DO PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (PQVT) DE UM ÓRGÃO PÚBLICO.	PESQUISA QUANTITATIVA POR ESCALA QUALITATIVA POR ESCALA
13. A INFLUÊNCIA DA ANOMIA E DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL SOBRE A INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE EM ORGANIZAÇÕES	ABREU; SOUZA; FLEURY (2018)	TESTAR UM MODELO EXPLICATIVO DA INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE	PESQUISA ATRAVÉS DE ESCALA COM ECOA E ECON