

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

SAMYR PEREIRA PINTO

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO APÓS A PANDEMIA POR COVID-19:
estudo dos modelos teóricos e da influência na *performance* dos
trabalhadores**

MANAUS
2024

SAMYR PEREIRA PINTO

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO APÓS A PANDEMIA POR COVID-19:
estudo dos modelos teóricos e da influência na *performance* dos
trabalhadores**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Escola Superior de Tecnologia da Universidade do Estado do Amazonas, como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção

Orientadora: Profa. Ma. Rejane Gomes Ferreira

MANAUS
2024

SAMYR PEREIRA PINTO

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO APÓS A PANDEMIA POR COVID-19:
estudo dos modelos teóricos e da influência na *performance* dos
trabalhadores**

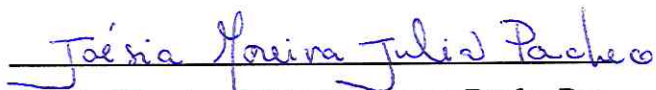
Trabalho apresentado ao curso de Engenharia de Produção da Universidade do Estado do Amazonas, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção.

Data de aprovação: Manaus (AM), 06 de Dezembro de 2024.

Banca examinadora:



Rejane Gomes Ferreira, Profa. Ma.
Universidade do Estado do Amazonas



Joésia Moreira Julião Pacheco, Profa. Dra.
Universidade do Estado do Amazonas



Carly Pinheiro Trindade, Prof. Me.
Universidade do Estado do Amazonas

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus pelo dom da vida e por iluminar minha mente por toda minha vida. Aos meus guias espirituais a me direcionarem pela minha caminhada com sabedoria. Aos meus pais, minha irmã, minha noiva e meu cachorrinho que se não fossem por eles eu não teria conseguido seguir em frente com força, garra, dedicação e afinco. E aos meus amigos, por sempre estarem me alegrando e descontraindo em momentos de angústia.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus e todos os meus guias espirituais por toda sabedoria direcionada por toda minha vida, pelas oportunidades que me foram abertas e coragem para enfrentar o desconhecido

Agradeço aos meus pais e minha irmã por terem me dado todo suporte e recursos intelectuais por toda minha jornada acadêmica, desde a escola até a faculdade, para enfim chegar tão longe. Agradeço por todas os desvios de caminho para me buscar na faculdade também. Aproveito também para agradecer a secretária de nossa família que nos ajuda e promove nosso bem-estar em todos os momentos mais desafiadores.

Agradeço à minha noiva por ter me acompanhado e me dado suporte físico e emocional ao longo dos anos, principalmente no ano de 2024, no qual mudamos de cidade, sem ela não teria sido fácil seguir os desafios da vida. Aproveito para agradecer também ao meu cachorrinho por ter chegado em nossas vidas e trazido mais alegria para nosso lar.

Agradeço imensamente à minha orientadora, à Universidade do Estado do Amazonas, à coordenação de Engenharia de Produção, aos professores e todos meus colegas de classe por todas as dificuldades que, juntos, conseguimos superar.

*“Eu vi o meu limite vir diante de mim
Eu enfrentei batalhas que eu não venci
Mas o troféu não é de quem não fracassou
Eu tive muitas quedas, mas não fiquei no chão
E ao olhar pra trás, tudo que pra
Venho agradecer quem comigo está
(“Só o Começo” - Vocal LIVE)*

RESUMO

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) possui diversos conceitos, de forma multidimensional, abrangendo alguns aspectos relacionados ao bem-estar psicológico, físico e socioambiental dos trabalhadores. O objetivo desta revisão de literatura é compreender as mudanças dos modelos de QVT decorrentes do período pandêmico e analisar os impactos da pandemia na *performance* dos trabalhadores. Neste trabalho são apresentadas as principais dimensões e variáveis dos modelos anteriores à pandemia por Covid-19 e após o período pandêmico, além de conceituar um novo modelo de QVT abrangendo as principais variáveis dos modelos modernos. Pode-se concluir que a qualidade de vida no trabalho deve andar lado a lado com a saúde física e psicológica do ser humano, para que se evite doenças ocupacionais e elevando assim a expectativa de vida das pessoas, com o pensamento que o trabalho é sinônimo de sustento para gerar satisfação com a vida.

Palavras-chave: desempenho; modelos de QVT; satisfação no trabalho.

ABSTRACT

Quality or Working Life (QWL) has several concepts, in a multidimensional way, covering some aspects related to the psychological, physical and socio-environmental well-being of workers. The objective of this literature review is to understand the changes in QWL models resulting from the pandemic period and to analyze the impacts of the pandemic on workers' performance. This work presents the main dimensions and variables of the models before the Covid-19 pandemic and after the pandemic period, in addition to conceptualizing a new QWL model covering the main variables of modern models. It can be concluded that quality of life at work must go hand in hand with the physical and psychological health of human beings, in order to avoid occupational diseases and thus increase people's life expectancy, with the idea that work is synonymous with sustenance to generate satisfaction with life.

Key words: performance; models of QWL; work satisfaction.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO, PROBLEMA E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	9
1.2 OBJETIVOS	11
1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	11
1.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 CONCEITOS E ASPECTOS HISTÓRICOS DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)	13
2.2 A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA QVT.....	15
2.3 O TRABALHO NA PANDEMIA E A QVT	16
2.4 PRINCIPAIS MUDANÇAS NAS EMPRESAS NO PÓS-PANDEMIA.....	19
2.5 <i>PERFORMANCE</i> DO TRABALHADOR E FATORES QUE INFLUENCIAM A PRODUTIVIDADE	20
2.6 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS PARA A PROMOÇÃO DE QVT	24
3 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	28
3.1 PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE QVT	28
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
REFERÊNCIAS	32

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO, PROBLEMA E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

O trabalho dignifica o homem. Weber (2004) enfatiza com essa frase a importância social que há em se ter um trabalho digno, sendo essa uma das contribuições sociais mais relevantes dentro da sociedade. Em seu livro “O Capital” (1867), o trabalho é responsável por transformar a natureza, produzir mercadorias e agregar valor a elas, sendo o trabalhador o principal responsável pela produção de valor.

As atividades laborais, no mundo onde o capitalismo é predominante, sempre convergem para um único objetivo: geração de valor. Porém, até que ponto essa geração de valor realmente valoriza o ser humano? Como as organizações buscam o melhor de seus colaboradores para que se gere lucro sem atingir totalmente a qualidade de vida do trabalhador? Para isso, a partir de 1970, as organizações começaram a dar uma atenção e incentivo maior à qualidade de vida no trabalho, visto que o mundo estava evoluindo e as corporações tinham de acompanhar essas mudanças com novas alternativas chamadas de modelos teóricos de QVT.

Esta pesquisa busca apresentar ao leitor as etapas dos modelos de qualidade de vida no trabalho executadas em diversas empresas desde quando foi definida em meados do século XX até o período pós pandemia, qual a influência desses modelos no desempenho dos colaboradores nas empresas que adotaram o modelo de trabalho híbrido ou *home office* e como que a qualidade de vida no trabalho impacta diretamente nos resultados de uma organização que adota como pilar uma boa cultura organizacional.

Antes da pandemia em 2020 a maioria das organizações não seguiam o modelo de trabalho híbrido, tornando o trabalho presencial muitas vezes maçante e necessário. O bem-estar proposto consistia em cumprir sua carga horária e depois enfrentar trânsitos muitas vezes quilométricos para enfim chegar em casa e ter um tempo de qualidade com a família e amigos.

Durante e após a pandemia algumas empresas que seguiam os modelos teóricos tradicionais tiveram que se adaptar à realidade do trabalho híbrido ou 100% *home office* tornando o dia a dia dos trabalhadores mais flexíveis, gerando um tempo de qualidade no âmbito familiar e social e gerando uma satisfação maior com o trabalho prestado.

O ponto de partida para o desenvolvimento da pesquisa foram os dados

apresentados sobre o rendimento dos colaboradores pós pandemia, pois de acordo com os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) mostraram que o rendimento dos trabalhadores em *home office* cresceu 53%. Isso leva a entender que, muitas vezes motivado pelo recurso financeiro, o colaborador tende a ter um desempenho melhor quando está em casa exercendo sua função (Cabral, 2023).

A vantagem para a empresa em promover ao trabalhador um ambiente que priorize seu bem-estar, seja presencial ou híbrido, gera uma motivação intrínseca a todos que compõem o quadro de trabalhadores, visto que gera menos despesas estruturais (no caso do *home office*), evita acidentes de locomoção (no caso de presencial ou híbrido) e seu trabalho pode ser exercido de maneira mais satisfatória.

Diante do cenário decorrente da pandemia e as possíveis percepções do trabalhador e das empresas quanto à qualidade vida no trabalho, buscou-se neste estudo responder algumas questões como: quanto às dimensões e variáveis, houve mudanças nos modelos de QVT quando comparadas aos modelos anteriores à pandemia? Como as mudanças nas variáveis de QVT influenciaram a *performance* dos trabalhadores? Quais as principais medidas estratégicas e organizacionais que algumas empresas utilizaram para reduzir os impactos da pandemia?

Ao longo da pesquisa serão apresentados os principais modelos de QVT utilizados ao longo dos anos, trazendo seus benefícios, como os trabalhadores viam a QVT no ambiente de trabalho e a visão das empresas em desenvolver cada modelo em sua empresa, visto que nos séculos anteriores as empresas focavam apenas em lucro e pouco se falava no bem-estar dos colaboradores e atualmente as empresas buscam primeiro desenvolver o funcionário para que ele gere resultado para a organização

Entender como cada modelo de QVT funciona traz diversos benefícios para a sociedade, empresas e organizações, pois se um funcionário está se sentindo bem com o seu trabalho e em seu cargo, conseqüentemente ele irá estar, na maioria das vezes, motivado para continuar desempenhando sua função e ser provedor de sua família. Em contrapartida, se o funcionário não se sente bem ou satisfeito, gera uma reação em cadeia no qual pode ocorrer desligamento da empresa, não ter mais recursos financeiros e pode se afundar em doenças de fundo emocional. Por isso, a organização deve sempre levar em consideração qual o modelo de QVT mais adequado para seguir na empresa a fim de ter a satisfação do funcionário.

Sob esse aspecto, Silva (2023) em seu artigo, chegou à conclusão que pelo fato de as organizações serem organismos vivos que dependem dos trabalhadores

para se sustentar, a QVT deve ser vista além de um benefício para o colaborador, mas sim como um fator necessário para a sobrevivência da organização. Portanto a qualidade de vida como objeto de estudo mostra como ela se torna um agente motivador para os trabalhadores, promovendo assim a sintonia com a empresa, satisfação e motivação e conseqüentemente um aumento da produtividade na organização.

1.2 OBJETIVOS

Esse trabalho teve como objetivo geral investigar as mudanças dos modelos teóricos de QVT criados em meados do século XX, por meio de uma revisão de literatura e apresentar como resultado do estudo um modelo teórico de QVT, considerando o período pandêmico por Covid-19.

Para atingir o objetivo geral do estudo, buscou-se:

- Compreender a evolução conceitual dos modelos teóricos de QVT em cada período, desde quando houve os primeiros registros até os modelos mais recentes;
- Analisar os impactos da pandemia na qualidade de vida e na *performance* do trabalhador;
- Identificar modelos e estratégias organizacionais em QVT.

1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A revisão de literatura narrativa foi escolhida como método de pesquisa, por possibilitar a análise crítica dos achados na literatura (Cavalcante, 2020). Buscou-se desenvolver os conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) a partir de diversos autores influentes para o tema, como Walton, Hackman e Oldham, utilizando de informações históricas de artigos brasileiros da área da engenharia de produção e psicologia (semanas acadêmicas, simpósios e encontros nacionais), livros e revistas científicas.

O estudo envolveu conhecimentos adquiridos ao longo do curso de Engenharia de Produção nas áreas de psicologia e sociologia, voltados para o trabalhador, com enfoque na saúde e qualidade de vida no trabalho e na cultura organizacional, a fim de entender como que o ambiente de trabalho influencia diretamente no desempenho e bem-estar do colaborador e como a psicologia organizacional está diretamente ligada ao ambiente em relação ao trabalhador. Dessa forma, foram utilizados

inicialmente os descritores “*performance* do trabalhador”, “QVT na pandemia”, “desempenho do trabalhador no período pandêmico” e “doenças ocupacionais na pandemia”.

Por se tratar de um estudo que envolveu os períodos pandêmico e pós pandêmico da Covid 19, para a melhor compreensão dos modelos conceituais, foram levantados para a análise, artigos científicos desde o ano de 2021 até 2024, na base de dados *Scielo* e também no *Google* acadêmico e utilizados os descritores “qualidade de vida no trabalho”, “saúde do trabalhador” e “pandemia”.

Após leitura dos resumos e leitura preliminar dos artigos, foram excluídos os trabalhos que não envolviam o estudo.

Para a análise dos fatores relacionados à qualidade de vida no trabalho e do bem-estar dos trabalhadores diante dos modelos de QVT conhecidos, foi desenvolvida uma análise comparativa a partir de dados oriundos do modelo de QVT mais recente definido por Ferreira (2011) e o estudo das algumas variáveis do autor ao longo da pesquisa realizada. As informações levantadas e os parâmetros utilizados possibilitaram a proposição de um modelo de Qualidade de Vida no Trabalho pós pandemia de Covid-19.

1.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em 4 capítulos. O primeiro capítulo contempla a introdução do trabalho, onde são apresentados a contextualização, o problema de pesquisa e os objetivos do trabalho. No segundo capítulo é apresentada a revisão de literatura e no terceiro capítulo a análise dos estudos que resultou na proposição de um modelo de QVT. Ao final estão relacionadas as referências utilizadas para construção do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Pretende-se neste capítulo apresentar as principais proposições teóricas, com a abordagem de abordados temas relacionados ao estudo do comportamento humano e organizacional das empresas, além de estudos da psicologia comportamental, com um intuito de apresentar um conceito em QVT relevante para o período pós pandêmico.

2.1 CONCEITOS E ASPECTOS HISTÓRICOS DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

A QVT pode ser entendida por um conceito mais simples como o colaborador está se sentindo fisicamente e emocionalmente em seu ambiente de trabalho e como isso influencia no seu desempenho.

Entretanto, para a melhor compreensão, Ferreira, Sousa e Silva (2012) atribuem a esta abordagem do bem-estar do indivíduo, em apenas um domínio específico de sua vida, no caso, o trabalho, na medida que a maioria das pessoas passa a maior parte de sua vida no contexto laboral.

Para compreender o desenvolvimento histórico, buscou-se a partir dos autores e de Fayad e Nunes (2023), reunir no Quadro 1, uma síntese histórica dos principais conceitos de QVT.

O grau de satisfação do trabalhador se dá por diversos fatores que estão diretamente ligados à organização, tais como cultura organizacional, colegas de trabalho, carga horária, demandas, dentre outros (Robbins; Judge; Sobral, 2010). Na maioria das vezes quanto maior a QVT de um colaborador melhor é o ambiente de trabalho e vice-versa, porém isso depende muito de diversos outros fatores que estão além do foco desta pesquisa.

Segundo Ferreira (2011) a QVT ganhou importância na medida que se tornou objeto de investigação das características do contexto do trabalho e que este pode ser fonte gerado de bem-estar e mal-estar.

A primeira definição de QVT se deu na Inglaterra na década de 50, onde Eric Trist em conjunto com outros colaboradores do *Tavistock Institute*, estudaram variáveis importantes e relevantes para construir o conceito de QVT no futuro. O modelo estabelecido por Trist engloba indivíduo, trabalho e organização, uma vez que para se obter a satisfação do funcionário a empresa tem de ser bem estruturada

(Ferreira; Sousa; Silva, 2012; Sant'anna; Kilimnik, 2011).

A partir de então, diversos autores e pesquisadores começaram a definir seus próprios modelos teóricos de QVT baseado em diferentes fatores como ambiente organizacional, natureza do trabalho e relações dos trabalhadores com a organização.

Quadro 1: Conceitos de Qualidade de Vida no trabalho

Autor	Conceito	Ênfase
Walton (1973)	Atendimento de necessidades e aspirações humanas, calcado na ideia de humanização e responsabilidade social da empresa.	Humanização e responsabilidade social, com foco no poder da empresa
Hackman e Suttle (1977)	Satisfação de necessidades pessoais importantes, por meio de experiências de trabalho e de vida na organização.	Dimensões básicas da tarefa
Wastley (1979)	Esforços voltados para humanização do trabalho, buscando solucionar problemas gerados pela própria natureza das organizações produtivas	Pessoas, trabalho e organização.
Rodrigues (1994)	Satisfação e bem-estar do trabalhador na execução da tarefa.	Condições de vida e cargos mais satisfatórios.
Ferreira (2011)	Dois abordagens: Assistencialista (clássica) e preventiva (contra hegemônica).	Mudanças no ambiente de trabalho que afetam o bem-estar e comprometem a QVT

Fonte: adaptado de Sant'Anna e Kilimnik (2011) *apud* Limongi-França (1996); *apud* Fayad e Nunes (2023).

2.1.1 Abordagens em QVT

Vasconcelos (2001) investigando a perspectiva teórica da QVT ao investigar a QVT como instrumento de gestão, confirmou a preocupação da sociedade com a qualidade de vida da sociedade e seu estudo ressaltou a necessidade de transformação do ambiente de trabalho, no sentido da promoção de um ambiente aprazível e que produza satisfação ao trabalhador

Os estudos sobre comportamento humano do pesquisador e psicólogo Elton Mayo (1880-1949), segundo Maximiano (2002), considera que o desempenho das pessoas depende mais dos fatores emocionais ou comportamentais do que dos métodos de trabalho em si. Essa visão, segundo a administração científica, mostra que não basta uma empresa investir em ferramentas e infraestrutura a fim de gerar satisfação e desempenho do trabalhador, mas sim tornar a organização como um

sistema social em que a relação entre os membros dessa empresa seja a essência da existência da cooperativa.

Os debates envolvendo o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho se datam a partir de 1973, com os estudos de Walton a respeito da QVT, no qual enfatiza que uma das principais atribuições das organizações é zelar por essa responsabilidade social. Após os estudos de Walton, diversos autores conceituaram a QVT de acordo com sua visão a respeito do ambiente de trabalho e do ser humano.

De acordo com Limongi-França (2004) ao redor do conceito da QVT existem tanto os aspectos físicos e ambientais como também os aspectos psicológicos que norteiam o local de trabalho. Esses aspectos, como por exemplo, remuneração adequada, condições satisfatórias de higiene e segurança no trabalho, oportunidades para desenvolvimento das próprias competências, equilíbrio entre trabalho e família e bom relacionamento interpessoal no local de trabalho se dão tanto para trabalhos presenciais quanto em trabalhos remotos, pois se o funcionário se sente bem e suportado enquanto trabalhador ele ficará satisfeito e ciente de que ali é um ambiente propício para seu desenvolvimento e estabilização (Ferreira; Souza; Silva, 2012).

2.2 A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA QVT

Entende-se por cultura organizacional a interação entre colaboradores e ambiente de trabalho. Quando se está inserido num ambiente de trabalho saudável que todos se compreendem, sem medo de expor as opiniões, inovações e posicionamentos, com missão, visão e valores alinhados, geralmente a empresa tem grandes chances de ascender no mercado e ter um grau de satisfação elevado. Já o contrário, acaba gerando um ambiente com conflitos, estagnado e que possivelmente haja muita evasão dos colaboradores. Tudo isso se mostra estar ligado diretamente com a QVT.

Como o próprio nome já diz, cultura vem de “cultivar” o que remete a manter, cuidar e preservar para que no futuro gere resultados. Não existe apenas um conceito de cultura organizacional, pois depende de como é o modelo de trabalho de cada organização. De acordo com Cameron e Quinn (2006, p.17) cada cultura é, geralmente, refletida pela linguagem única, símbolos, regras e sentimentos etnocêntricos. Uma cultura da organização é refletida pelo que é valorizado, os estilos de liderança dominantes, a linguagem e os símbolos, os procedimentos e rotinas, e as definições de sucesso que fazem uma organização única. Há estudos mais

aprofundados que definem cultura organizacional como sendo os valores e crenças compartilhados pelos membros da organização (Santos, 2000) definindo entre si o que é certo e errado, o que pode ou não pode fazer e assim gerar satisfação mútua.

Dentro do conceito de cultura organizacional há também o clima organizacional, que são as percepções comuns compartilhadas que os membros da organização possuem sobre ela e sobre o ambiente de trabalho. Quando todos os funcionários possuem o mesmo sentimento geral sobre o que é importante e o quanta as coisas estão bem, uma meta-análise descobriu que o clima psicológico estava relacionado ao nível individual de satisfação no trabalho, tornando a motivação e o comprometimento uma fortaleza das empresas (Robbins; Judge; Sobral, 2010).

2.3 O TRABALHO NA PANDEMIA E A QVT

A pandemia de Covid-19 que teve início em março de 2020 promoveu algo a nível mundial que nunca se imaginava acontecer, a maioria dos comércios, serviços básicos e privados pararam e os trabalhadores ficaram em seus lares com receio de contrair uma das doenças mais mortais do século. Além do seu grau de contágio, os sintomas causados podiam levar a pessoa a óbito. Hospitais super lotados, ruas vazias, escolas fechadas, entre outros foram cenários muito comuns até o fim da pandemia declarada pela Organização Mundial de Saúde - OMS em maio de 2023.

O impacto da pandemia na qualidade de vida no trabalho foi sentido em vários setores da economia e a produção científica atendeu a três setores, saúde, serviços e educação. O Quadro 2 resume alguns desses estudos e principais resultados.

É possível observar, segundo os estudos citados no Quadro 2, que a QVT está relacionada diretamente com as condições laborais de cada profissional e isso se evidencia quando o impacto da pandemia no período pandêmico, e pode-se verificar que:

- Os profissionais da saúde foram altamente afetados tanto fisicamente como emocionalmente durante o período pandêmico, porém eles mantinham o seu nível de satisfação em relação a QVT por conta da responsabilidade social que tinham com os pacientes (Carvalho, 2023);
- Entregadores de comida tiveram um alto desgaste físico e mental devido a alta demanda e a falta dos direitos para trabalhadores que atuam exclusivamente na profissão, podendo assim, reduzir a sua qualidade de vida. A vantagem competitiva que fez total diferença para esses profissionais é o vínculo de confiança estabelecido com as empresas (Daufenback, 2023);

- De acordo com Santos (2024) e Guimarães (2022) os docentes da rede pública de ensino foram afetados tanto na saúde mental quanto na física, como: sobrecarga laboral, conflitos durante as aulas, falta de apoio financeiro e riscos ergonômicos provenientes do teletrabalho devido a falta de apoio administrativo, levando a sérias consequências de QVT.

Algumas empresas precisaram se reinventar para que o trabalho continuasse. O *home office* foi uma novidade para a maioria das empresas e demorou um pouco para a adaptação dos colaboradores, mas foi uma alternativa que, para algumas empresas deu certo e para outras não. De acordo com Cabral (2023) os dados do IBGE mostraram que até junho de 2020 (até onde se deu a primeira onda da doença) cerca de 720 mil empresas, sendo 99% delas de menor porte, fecharam as suas portas em vista da baixa demanda do período e conseqüentemente baixa na receita, o que não conseguia arcar com os custos fixos e despesas gerais da empresa.

Quando se fala na qualidade de vida do trabalhador, primeiro deve se observar como que o trabalhador enquanto ser humano se comportou em meio a essas mudanças repentinas de rotina. Muitas pessoas começaram a tomar precauções que antes não eram comuns como desinfetar calçados em caso de alguma saída, uso integral de máscaras, higienização de compras de itens básicos, entre outras. Além de estarem em quarentena em seus lares, as pessoas tiveram que cuidar muito da saúde física visto que restaurantes e academias permaneceram fechados nesse período, portanto comer de forma mais saudável e realizar algum tipo de exercício físico em casa se tornou um hábito de uma parcela da sociedade.

Infelizmente devido a doenças de fundo emocional como ansiedade e depressão, que, de acordo com a Organização Pan-Americana da Saúde - OPAS (2022), no primeiro ano da pandemia tiveram um aumento de 25% a nível global. Com isso algumas pessoas acabaram se prejudicando em sua saúde física e psicológica devido a gama de notícias e situações desagradáveis que vinham ocorrendo.

Dito isso, todos esses fatores influenciaram direta e indiretamente na QVT das pessoas enquanto trabalhadores, pois a indisposição, medo, angústia e desesperança eram os sentimentos mais comuns que se afluíram à medida que ia sendo retomada as atividades laborais.

No Quadro 2, pode-se verificar que apesar dos profissionais da linha de frente como médicos, enfermeiros e fisioterapeutas terem sido os mais afetados em relação a qualidade de vida pois realizavam plantões exaustivos, contato direto com o vírus e

zero oportunidade de descanso, a responsabilidade social e qualidade dos serviços prestados elevavam a satisfação dos trabalhadores, levando a um quadro pós pandemia de trauma e evasão do cargo por conta do forte impacto emocional vivido.

De maneira geral a QVT de todos os trabalhadores que não eram da linha de frente e aos poucos ia retomando a rotina de trabalho não foi fácil. Medo do contágio, higienização compulsiva e, para quem aderiu ao home office, o isolamento social foram fatores preponderantes para ser dar início a uma longa caminhada de retomada a normalidade do dia a dia dos colaboradores de diversas empresas, sendo necessário a adaptação ao novo, desconhecido e o incerto.

Quadro 2: Principais resultados dos estudos de QVT na pandemia

AUTOR	CLASSE DE TRABALHADORES	PRINCIPAIS RESULTADOS E CONCLUSÕES
Carvalho <i>et al.</i> (2023)	Profissionais da saúde	Constatou-se que a maioria dos profissionais apresentaram níveis satisfatórios de QVT em relação à responsabilidade social do hospital, qualidade dos serviços prestados e atendimento dos trabalhadores. Por outro lado, outra parte dos profissionais com índice de QVT intermediária estava relacionado a desigualdade salarial e má remuneração.
Daufenback <i>et al.</i> (2023)	Entregadores de comida	As condições de trabalho no geral causam desgaste físico e mental, dificultam o acesso a direitos e não asseguram a sobrevivência digna dos entregadores plataformizados ou terceirizados que trabalham de forma exclusiva na atividade. Porém a percepção positiva de entregadores formais e autônomos sobre o trabalho em relação à previsibilidade e estabilidade provém do vínculo estabelecido com o estabelecimento.
Santos <i>et al.</i> (2024)	Professores da rede pública de ensino	Impacto prejudicial na saúde mental dos profissionais investigados no estudo, como: conflitos em sala de aula, sobrecarga laboral, uso intensivo de recursos tecnológicos, sem o devido apoio financeiro e administrativo, em meio à desvalorização socioeconômica.
Guimarães <i>et al.</i> (2022)	Professores da rede pública de ensino	Identificou os riscos ergonômicos presentes no teletrabalho e a elevada prevalência de dor musculoesquelética entre docentes. Ainda, verificou os fatores associados à dor no pescoço, na coluna lombar e no ombro direito de docentes. Portanto, possibilita-se a adoção de medidas para a adaptação dos postos de trabalho aos docentes com a finalidade de prevenir os sintomas de dor, assim como melhorar a qualidade de vida e do ensino.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

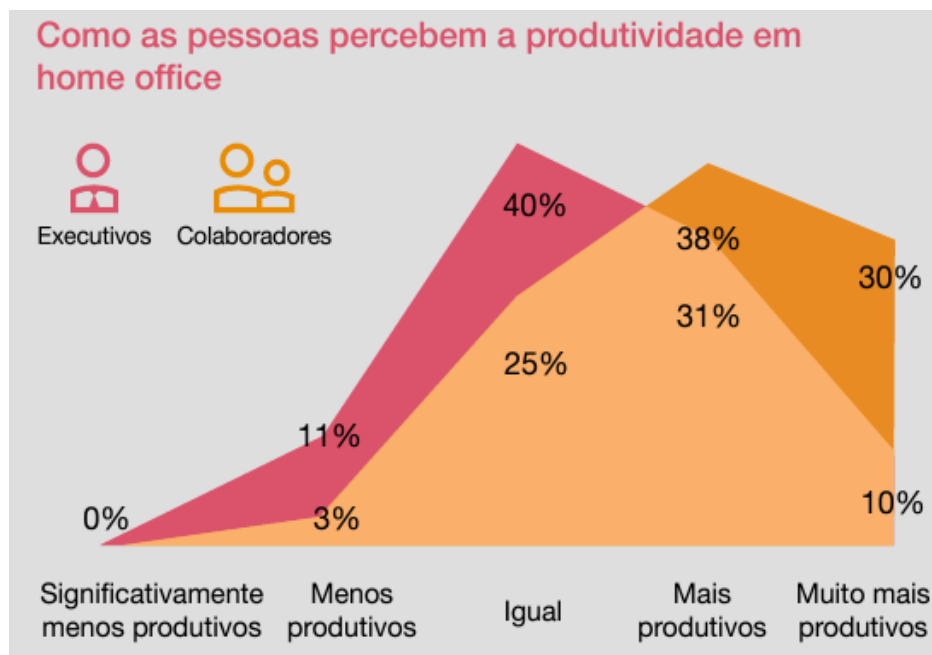
2.4 PRINCIPAIS MUDANÇAS NAS EMPRESAS NO PÓS-PANDEMIA

Assim como as pessoas tiveram que se adaptar ao “novo normal”, a maioria das empresas teve que seguir pelo mesmo caminho, a fim de acompanhar as mudanças advindas da pandemia. De acordo com a Confederação Nacional da Indústria - CNI (2020) em uma pesquisa realizada com mais de 400 empresas, 83% delas afirmam que a mudança de modelo de negócio é necessária para sobreviver em um mundo pós pandemia, conforme pode representado na Figura 1.

Segundo Ferreira (2022) 44,3% dos trabalhadores brasileiros entrevistados para o estudo afirmam já estarem trabalhando em modelo híbrido ou misto. A preocupação com a produtividade e ganhos das empresas buscaram alternativas a fim de manter os serviços, oferecendo condições e ferramentas para os colaboradores se adaptarem às mudanças estabelecidas.

Seguindo ainda no mesmo estudo, constatou-se a preferência por grande parte dos entrevistados com o modelo remoto, influenciado pela redução de 35% dos atritos e crescimento da satisfação no trabalho.

Figura 1 - Percepção da produtividade em *home office* pelos executivos e colaboradores



Fonte: PwC (2022)

Os modelos de QVT vigentes até antes da pandemia priorizavam muito o desempenho do trabalhador e oferta de um ambiente de trabalho favorável e diversos benefícios para que a satisfação reflita nos resultados da empresa. Com as várias mudanças provenientes da pandemia alguns conceitos com relação aos modelos de QVT foram alterados.

Pesquisa da PwC (2022), revelou que empregadores e colaboradores tiveram preferência pelo modelo híbrido, com um ou dois dias no escritório e apontaram vários benefícios e incrementos na qualidade de vida, destacando-se:

- Anulação do tempo de deslocamento: com o trabalho *home office* a presença em escritório é meramente optativa ou pontual, reduzindo ou anulando totalmente o tempo de deslocamento para o local físico de trabalho;
- Maior flexibilidade de trabalho: ao trabalhar de maneira híbrida, o trabalhador é responsável pela sua gestão de tempo possibilitando iniciar ou finalizar no horário que lhe convier e até mesmo resolver situações pessoais;
- Poder trabalhar de casa: trabalhar no conforto de casa, assim como os escritórios físicos, tem suas vantagens e desvantagens. Porém a responsabilidade do colaborador deveria prevalecer e no horário de trabalho ter um ambiente favorável para realizar as atividades;
- Estar perto de suas famílias: com exceção de casos que deve haver uma mudança de localidade para atender a uma demanda específica, se o trabalho em casa for próximo da família, a qualidade de vida e satisfação do colaborador tende a ser melhor;
- Poder se dedicar a projetos pessoais: Ao finalizar o trabalho ou nos intervalos de trabalho, o colaborador pode se dedicar a realizar projetos pessoais e que muitas vezes pode ser somente realizado em casa.

Esses 5 fatores mostram que há semelhanças com os modelos de QVT estudados e alguns incrementos que complementam possíveis modelos para o cenário pós pandemia.

2.5 PERFORMANCE DO TRABALHADOR E FATORES QUE INFLUENCIAM A PRODUTIVIDADE

A *performance* pode ser entendida como uma característica inerente às atividades humanas. Quando compreendida como medida de quão bem o indivíduo executa suas tarefas no local de trabalho, ou seja, *work performance*, que se classifica

em desempenho ocupacional, laboral ou do trabalho (Torres; Martins, 2021). Um estudo de revisão sistemática dos autores, convergiram no sentido de que a *performance* traz resultados positivos para o indivíduo e para a organização e aponta ainda para elevadas habilidades e competências, resultando em indivíduos mais eficazes e eficiente na administração dos recursos organizacionais.

Esse tópico chega a ser muito sensível por grande parte das pessoas, pois é ele que normalmente dita se um funcionário está indo bem ou não. Geralmente são realizadas rodadas de *feedback* frequentes para medir o grau de *performance*, contudo isso não chega a ser uma realidade na maioria dos casos, gerando assim descontentamento dos trabalhadores e possível evasão dos mesmos. A fim de evitar tal situação se faz necessária a aplicação de avaliações de desempenho com o intuito de indicar os pontos fortes e oportunidades de cada colaborador.

De acordo com Bowditch (1999) o *feedback* de pesquisa é uma forma importante de obtenção da melhoria global da empresa. Dessa forma, consideram-se também as influências do clima organizacional e seus impactos na QVT na *performance* do trabalhador.

A *performance* está diretamente ligada a QVT, pois, se um funcionário está indo bem realizando suas atividades e é reconhecido por tal ele por sua vez se sente motivado a continuar realizando seu trabalho (Ribeiro, 2015). Por sua vez, se há muita sobrecarga de trabalho, horas extras e falta de auxílio, o funcionário acaba se desmotivando e sua QVT começa a cair. Portanto uma avaliação de desempenho bem definida em uma organização se faz necessária para que a QVT da maioria dos colaboradores seja bem elevada e torne o processo produtivo e de desempenho satisfatório.

2.5.1 Influência dos fatores positivos e negativos na *performance* dos trabalhadores

De acordo com Moreira, Violin e Silva (2014) a vantagem competitiva de uma organização está diretamente ligada à *performance* e investimento e treinamento do seu capital intelectual mediante reconhecimento e capacitando-os para terem bom desempenho. Quando a empresa investe em seus colaboradores a tendência é de que os fatores positivos como motivação, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, reconhecimentos, entre outros, prevalecem sobre os negativos como falta de comunicação interna, sobrecarga de tarefas e realizar trabalhos fora do escopo.

Os autores salientam também que cada colaborador tem suas características

únicas, conhecimentos, experiências e vivências que se não for levado em consideração pelas empresas não aproveitará 100% do desempenho do trabalhador, podendo acarretar em queda da *performance* da pessoa refletindo diretamente nos resultados da companhia. Reconhecido o capital intelectual é preciso dar importância à sua gestão, ou seja, à gestão do conhecimento.

2.5.2 Doenças ocupacionais e a influência na QVT e na produtividade

Após 24 anos, o governo brasileiro atualizou a lista de doenças relacionadas ao trabalho e foram incorporadas 165 novas patologias que causam danos à integridade física e à saúde mental do trabalhador, Covid-19, doenças de saúde mental, distúrbios músculo esqueléticos e cânceres (Ministério da Saúde, [s.d.]). No que se refere ao acometimento da saúde do trabalhador, Tertuliano (2003) mostrou que os principais fatores que afetam a produtividade do trabalhador são a depressão, ansiedade, estresse, sono, brigas conjugais e alcoolismo.

Estudos recentes, considerados no cenário pandêmico destacam as principais doenças decorrentes do trabalho, conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Principais doenças ocupacionais no contexto pandêmico.

AUTOR	CLASSE DE TRABALHADORES	PRINCIPAIS RESULTADOS E CONCLUSÕES
Alves <i>et al.</i> (2024)	Profissionais da saúde hospital referência	No estudo, observou-se alta ocorrência para sintomas de estresse, ansiedade e depressão, que foram classificados, em sua maioria, como graves ou extremamente graves. Estudos descrevem que, durante o pico da pandemia, os profissionais apresentavam maiores níveis de sofrimento mental, porém, em fases de maior controle do contexto pandêmico, como foi o momento analisado no presente estudo, as alterações de saúde mental ainda permaneceram elevadas, provavelmente devido à manutenção da sobrecarga e exigência do trabalho para os profissionais de saúde.
Ishigami <i>et al.</i> (2024)	Profissionais da saúde de UTI	Foi encontrada uma elevada prevalência de sintomas de ansiedade e depressão entre médicos, enfermeiros e técnicos de enfermagem que atuaram em UTI de pacientes suspeitos ou confirmados da covid-19, indicando que a pandemia pode ter contribuído para o impacto à saúde mental dos profissionais.

Bridi et. <i>et al.</i> (2024)	Profissionais em teletrabalho	O teletrabalho levou ao acúmulo de atividades, sejam domésticas ou profissionais, implicando desgaste físico e psicológico sem precedentes. Neste contexto, em que os trabalhadores experimentaram o teletrabalho pela primeira vez, sem preparo e treinamento prévio, muitos se depararam com sentimentos de angústia, ansiedade e insegurança. Há indícios de impactos psicológicos, tais como medo, estresse, sofrimento e ter de lidar com falecimento.
Ribeiro <i>et al.</i> (2024)	Bancários	Identificou-se que a saúde física dos bancários analisados na amostra gerou impactos diretos sobre a saúde psíquica. Estes profissionais apresentaram sintomas físicos como respiração ofegante, sensação de tonteira e tremedeira muscular, o que evidencia os impactos na saúde mental dos trabalhadores no contexto da pandemia de COVID-19, que resultaram em comprometimento físico, dificuldade no cumprimento das tarefas, diminuição de energia, além de necessidade de afastamento ou ausências para tratamento e consultas médicas, levando a uma redução no desempenho das atividades.

Fonte: Autor, 2024.

Os sintomas verificados nas publicações recentes descritos segundo Tertuliano (2003) comportam:

a) Ansiedade

A ansiedade se define como um sentimento de apreensão e sensação de estar preso às incertezas do futuro e em constante alerta, levando a pessoa a querer realizar coisas que nem sequer se iniciaram. Quando usada a favor do trabalhador, a ansiedade pode ser um mecanismo para se precaver à situações adversas que podem ocorrer. Por isso o autoconhecimento é primordial para entender os sentimentos que se afloram em situações de estresse.

b) Depressão

Conhecida como a doença do século, a depressão se define como um humor deprimido, que pode se manifestar em diversas idades, porém com mais frequência a partir dos 30 anos. Cordás (2002) caracteriza a depressão como a perda de energia do indivíduo, tristeza e falta de interesse constante, falta de apetite e pensamentos autodestrutivos.

c) Estresse

Em um mundo onde a pressão e correria são constantes, o estresse nada mais

é do que a resposta fisiológica psicológica e comportamental de uma pessoa, visando adaptação a mudanças e situações novas geradas por pressões externas ou internas (Lentine, *et al*, 2003). Em resumo, estresse se define como todo fator externo ou interno influenciando na geração de uma reação biológica, seja ela física ou psicológica.

d) Fatores pessoais

Sono, alcoolismo e brigas conjugais são fatores pessoais que acabam afetando o desempenho das pessoas no trabalho e também na qualidade de vida. Noites mal dormidas por conta de ansiedade, entorpecimento alcoólico pela depressão e constantes brigas conjugais ou familiares devido o estresse, acabam prejudicando a qualidade de vida das pessoas.

2.6 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS PARA A PROMOÇÃO DE QVT

Visando a promoção de qualidade de vida dos trabalhadores, muitas organizações vêm desenvolvendo estratégias que também impactam na saúde e performance dos trabalhadores, com o desenvolvimento de programas que contempla a Programação Neurolinguística (PNL). Dessa forma, destacam-se também programas desenvolvidos por grandes redes. Nesse capítulo, buscou-se apresentar os princípios da PNL e as estratégias de grandes redes brasileiras.

2.6.1 A programação neurolinguística (PNL) como estratégia organizacional para a promoção da QVT

De acordo com a Sociedade Brasileira de Programação Neurolinguística – SBPN (INLP, 2024), a Programação Neurolinguística, popularmente conhecida como PNL, teve seu conceito formado na década de 70 por Jonh Grinder e Richard Bandler, tendo o seu conceito posteriormente incrementado por diversos outros estudiosos da área. Pode-se definir PNL como a utilização da comunicação, seja ela verbal ou não verbal, para influenciar na mente e no corpo do ser humano de forma momentânea ou permanente a fim de alcançar resultados de excelência humana. Isso reflete diretamente no comportamento de um colaborador em seu ambiente de trabalho, interferindo diretamente no seu desempenho e na sua vida pessoal.

Nesse sentido, a SBPN destaca que nos estudos da Programação Neurolinguística existe uma ferramenta muito utilizada para o desenvolvimento humano, chamada de Pirâmide de Níveis Neurológicos (Figura 2), o qual demonstra

que tudo que cerca o ser humano influencia em seu interior. Isso ajuda a demonstrar como o ambiente, seja profissional ou pessoal, influencia diretamente em diversos comportamentos do ser humano.

Figura 2 - Pirâmide de níveis neurológicos segundo a PNL



Fonte: INLP (2024), adaptada pelo autor, 2024.

Portanto, de acordo com a abordagem da SBPN, a pirâmide é dividida em 7 partes: Ambiente, comportamento, capacidades, crenças e valores, identidade, afiliação e espiritual. A leitura dessa pirâmide mostra que o ambiente é a base para todos os outros aspectos internos do ser humano. Nesse nível está tudo que cerca as pessoas, o local onde está inserido. Acima desse nível encontramos o nível de identidade que está diretamente ligado ao ambiente, no qual comporta todas as ações e atitudes do ser humano. O próximo nível é de capacidades, o qual a pessoa sabe tudo aquilo que ela é capaz de realizar, são as habilidades e conhecimentos adquiridos ao longo da sua vida.

Após esses 3 primeiros níveis, que são os mais superficiais do estudo humano, entra-se agora nos 4 níveis mais profundos e que define muitas coisas a respeito do âmbito profissional da maioria das pessoas. As crenças e valores é tudo aquilo que a pessoa acredita, reforçando que não se trata de religião, mas sim dos significados e das permissões para ação e reação. E como exemplo de valores temos a honestidade, lealdade e família que ultimamente tem sido fator preponderante para a

entrada nos mercados de trabalho visto que estão ligados diretamente com a QVT. É comum as empresas realizarem entrevistas e perguntarem quais os valores daquele entrevistado.

O ponto seguinte é a Identidade que é a personalidade e o senso de si próprio. Atualmente o mundo vive em um movimento frenético no qual as pessoas apenas vivem para pagar as contas, gerar resultados para as empresas e cargas horárias exaustivas, e acabam esquecendo de cuidar de si e levando a se perderem de quem realmente são, se afundando em doenças de fundo emocional, tal como a depressão.

No mercado, a procura do trabalho cuja foco seja voltado para o trabalhador está mais acessível se comparado com as empresas tradicionais do século XX, pois seguiam ainda o modelo inicial de QVT se baseando no ser humano como determinante do poder da empresa. Já as empresas modernas buscam no ato da contratação algo que está muito comum nos processos seletivos, o fit cultural, que nada mais é que a famosa frase “cara da empresa”. Esse processo moderno se torna muito interessante para os novos entrantes no mercado de trabalho que buscam um trabalho em que se sintam bem e pertencentes, reforçando mais ainda o nível de Identidade.

O penúltimo ponto chamado de afiliação se torna a fusão da identidade da pessoa com o ambiente de trabalho compatível com seus valores e comportamentos, formando assim uma organização cuja cultura organizacional é muito forte e os grupos internos se formam, gerando assim as afiliações.

Para finalizar o destrinchamento da pirâmide de níveis neurológicos temos o nível Espiritual que consiste nos propósitos e missão de vida do ser humano. Dentro de um ambiente de trabalho saudável e compatível com as crenças e valores dos colaboradores, é normal encontrar pessoas com mais de 15 ou 20 anos de empresa pois está alinhado com a missão e propósito de vida daquele trabalhador.

Todos esses estudos têm como principal foco o ser humano e como ele se molda tanto no ambiente de trabalho quanto em ambientes sociais. A QVT é um tema cujo conceito mutável cuja percepção varia de organização para organização e de pessoa a pessoa. O autoconhecimento juntamente com a evolução dos conceitos de QVT, influenciam diretamente em como os trabalhadores se comportam nas empresas e como uma boa cultura organizacional gera resultados favoráveis para ambas as partes.

2.6.2 As organizações e as estratégias organizacionais pós pandemia

As empresas precisaram se reinventar e traçar novas estratégias para se manterem no mercado sem muito impactos. De acordo Cabral (2023), 33,5% das empresas em funcionamento reportaram que a pandemia teve um efeito negativo sobre a empresa e 8,1% delas reduziu. Contudo, uma pesquisa da Exmerare (2021) exemplifica algumas organizações que se adaptaram para evitar ao máximo perder lucro ou reduzir o quadro de funcionários e neste cenário, destacam-se:

a) Magazine Luiza: O Magazine Luiza foi um dos grandes casos de sucesso de empresas durante a pandemia. Assim como várias outras do ramo varejista, a empresa investiu bastante no *e-commerce*. Um dos investimentos realizados pelo Magazine Luiza foi o Parceiro Magalu, uma plataforma digital para que trabalhadores autônomos pudessem abrir lojas virtuais e revender produtos da empresa. Essa atitude além de aumentar em cerca de 40% os lucros da empresa, também proporcionou uma renda extra para pessoas físicas que estavam impossibilitadas de trabalhar devido a pandemia.

b) Natura: A Natura já vinha aderindo a Era Digital e possuía em sua pauta a migração para o *e-commerce* há um bom tempo. Porém, em 2020, essas mudanças tiveram de ser adiantadas e, com a conclusão do plano durante a pandemia, grande parte das consultoras da empresa já havia aderido ao novo sistema de vendas online. A mudança se provou benéfica, pois com isso, a Natura recebeu a primeira posição no ranking de empresas mais inovadoras do Brasil no ano de 2020.

c) MRV Engenharia: A MRV inovou no ramo da construção civil trazendo soluções criativas e estratégias eficazes para driblar a pandemia. A empresa ampliou seus canais digitais de comunicação, possibilitando que tanto a busca de imóveis como o processo de documentação pudessem ser realizados de forma online e totalmente remota. O fruto dessa campanha foi um aumento de 28% das suas vendas, mesmo com fechamento dos stands de venda e adiamento dos lançamentos previstos para o primeiro trimestre de 2020.

Conforme apresentado, as principais estratégias organizacionais que essas grandes empresas adotaram foram a expansão e desenvolvimento do *e-commerce*, ampliação de parceiros autônomos e o assistencialismo *online* com relação às documentações. Essas alternativas criadas possibilitaram aumento de lucros, agilidade em processos burocráticos e geração de empregos para profissionais autônomos.

3 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A pandemia teve um peso muito grande para a sociedade predominantemente capitalista, no qual a corrida pelo lucro e ritmo acelerado teve de ser remodelada para modelos de trabalho híbrido, flexível e empático, levando em consideração a saúde, bem-estar e situação mundial como um todo.

Algumas empresas tiveram que adaptar suas atividades para garantir sua sobrevivência no mercado, visto que a pandemia desencadeou uma crise econômica global sem precedentes. Pode-se verificar que no cenário pandêmico restaurantes incentivaram o *delivery*, barbeiros atenderam em domicílio e empresas adotaram o modelo híbrido ou 100% *home office*.

Nesse sentido, este estudo buscou apresentar a proposição de um modelo de QVT que considerasse os pressupostos teóricos e o cenário decorrente da pandemia por Covid-19.

3.1 PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE QVT

Davis e Newstrom (1992) afirmam que os fatores principais que motivam os funcionários são divididos em 2 dimensões: Motivação e Manutenção. Quando se fala em motivação está ligado diretamente ao fator interno do ser humano tais como responsabilidades, autonomia e realizações profissionais e pessoais. A Manutenção se refere aos fatores externos ao trabalhador, ou seja, cultura organizacional, políticas organizacionais e relacionamentos internos.

O modelo de QVT mais recente definido por Ferreira (2011) utilizado no estudo comparativo, apresenta duas principais abordagens: assistencialista e preventiva. Essas abordagens demonstraram que a influência das mudanças no ambiente de trabalho afeta o bem-estar e comprometem diretamente a QVT.

Para a composição do modelo proposto foram apresentadas as duas dimensões: Motivação e Manutenção; além disso foram levadas em consideração as variáveis abordadas ao longo do estudo, tais como, cultura organizacional, saúde do trabalhador, modelo de trabalho híbrido, entre outros (benefícios trabalhistas, reconhecimentos e projetos pessoais), conforme Quadro 3.

Então, foi possível apresentar um conceito de QVT baseado nas mudanças que os modelos passados sofreram e se adaptaram para a nova realidade pós pandemia. A qualidade de vida no trabalho (QVT) pós pandemia está ligada em ter a

flexibilidade de estar presente ou não em um ambiente físico de trabalho, além da cultura organizacional das empresas focar no bem-estar do funcionário a fim de que esteja bem para poder gerar resultado de forma saudável para a organização, evitando a manifestação de doenças ocupacionais. A inovação é bem vinda para aprimorar os processos e por pequenas realizações são comemoradas, recompensando adequadamente o funcionário. O grau de satisfação dos colaboradores é elevado por conta da presença da rede de apoio familiar.

Quadro 3 - Dimensões e variáveis da QVT no pré pandemia e pós pandemia

PERÍODO	DIMENSÕES	VARIÁVEIS	RESUMO DA QVT
PRÉ PANDEMIA	MOTIVAÇÃO	Criatividade e inovação não são bem aceitos	A qualidade de vida no trabalho pré pandemia está diretamente ligada ao ato de estar presente no ambiente físico de trabalho e realizar as atividades atribuídas ao cargo, respeitando o horário de entrada porém gera risco de hora extra, para poder ser reconhecido e ser recompensado pelos serviços prestados. Além disso a cultura organizacional da empresa oferece recursos para o funcionário gerar resultado independente de sua saúde física e mental tornando propício a doenças ocupacionais.
		Responsabilidade com relação ao horário de entrada e saída	
		Quanto mais trabalho mais reconhecimento	
		Reconhecimento é fator para crescer na empresa	
		Benefícios da empresa (plano de saúde, alimentação...)	
	MANUTENÇÃO	Precisa estar presente fisicamente no escritório para realizar as atividades	
		Cultura organizacional focada no trabalhador estar bem para gerar resultado	
		Remuneração ligada ao desempenho (independente das tarefas)	
		Relacionamento com colegas	
		Deslocamento para o trabalho demorado e perigoso	
PÓS PANDEMIA	MOTIVAÇÃO	Saúde mental e física é prioridade	A qualidade de vida no trabalho pós pandemia está ligada em ter a flexibilidade de estar presente ou não em um ambiente físico de trabalho, além da cultura organizacional das empresas focar no bem estar do funcionário a fim de que esteja bem para poder gerar resultado de forma saudável para a organização, evitando a manifestação de doenças ocupacionais. A inovação é bem vinda para aprimorar os processos e por pequenas realizações são comemoradas, recompensando adequadamente o funcionário. O grau de satisfação dos colaboradores é elevado por conta da presença da rede de apoio familiar.
		Flexibilidade de trabalho (<i>home office</i> ou híbrido)	
		Inovação e criatividade são apreciados e aceitos	
		Reconhecimento é fator para crescer na empresa	
		Benefícios da empresa focado em saúde física e mental	
	MANUTENÇÃO	Próximo de familiares e amigos gerando maior satisfação	
		Atividades compatíveis com a remuneração	
		Não há a necessidade de presença física em escritório na maioria das vezes	
		Cultura organizacional para o trabalhador se sentir bem trabalhando	
		Trabalho em casa podendo focar em projetos pessoais	
Segurança ao não ter que deslocar para o trabalho			

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

Na coluna de variáveis é possível comparar alguns pontos de grande relevância para formulação do modelo proposto. A principal mudança observada é com relação a priorização da saúde mental e física do trabalhador. Alves (2024) em seus estudos durante o período pandêmico com profissionais da saúde identificou alta ocorrência para sintomas de estresse, ansiedade e depressão, que foram classificados, em sua maioria, como graves ou extremamente graves. Pouco se atentava a isso durante e antes da pandemia, pois o foco dos modelos de QVT anteriores era de o colaborador gerar resultado para a empresa independente de como estava sua saúde física ou mental. Contudo, Carvalho (2023) constatou por meio de seu estudo que a maioria dos profissionais, mesmo apresentando desgaste

físico e mental, apresentaram níveis satisfatórios de QVT em relação à responsabilidade social do hospital, qualidade dos serviços prestados e atendimento dos trabalhadores. Por outro lado, outra parte dos profissionais com índice de QVT intermediária estava relacionado a desigualdade salarial e má remuneração.

Pós pandemia, as empresas começaram a perceber que sendo mais empáticos com o bem-estar dos trabalhadores, o resultado das organizações poderia ser muito melhor. Assim as empresas tiveram que adaptar sua cultura organizacional a fim de proporcionar condições favoráveis de trabalho adaptados para seus colaboradores. Um exemplo disso foi evidenciado por Santos (2024) através de seu estudo com docentes da rede pública que um dos principais desafios, além do distanciamento social e carga laboral elevada, era a falta de apoio financeiro e administrativo para prosseguirem com suas atividades acadêmicas. No modelo proposto, é possível perceber que as organizações modificaram seu conceito de cultura organizacional para o trabalhador se sentir bem trabalhando na empresa, com todo o suporte necessário para realizar as atividades, seja de forma híbrida, home office ou até mesmo presencial.

A flexibilização no trabalho em várias modalidades, principalmente em home office, proporciona, além de melhorar o gasto de tempo, a possibilidade de o colaborador estar próximo da rede de apoio familiar, gerando maior satisfação em seus afazeres. É claro que, para isso ser possível e gerar bons resultados, se faz necessário a gestão de rotina, para evitar de acumular atividades profissionais e pessoais, inibindo a produtividade do trabalhador. Esse acúmulo de atividades e falta de treinamento para o teletrabalho, de acordo com Bridi (2024), pode implicar no desenvolvimento de desgaste físico e psicológico, podendo evoluir para sentimentos como angústia, ansiedade e insegurança.

Em resumo, o modelo proposto de QVT pós pandemia, baseado nos estudos apresentados neste trabalho e em resultados de outros autores, é possível conceituar este modelo como: A QVT no período pós pandêmico leva em consideração o bem-estar do trabalhador, oferecendo à ele condições financeiras e administrativas de gerar resultado para empresa, podendo ou não haver a necessidade de presença física no ambiente de trabalho, a fim de que o colaborador continue tendo satisfação de pertencer a organização o qual está inserido e evite a manifestação de doenças ocupacionais.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pandemia COVID-19 trouxe diversas mudanças e adaptações das organizações, transformando a dinâmica de trabalho, novas culturas organizacionais e influenciando diretamente na qualidade de vida das pessoas, de forma profissional e pessoal. A qualidade de vida no trabalho é hoje um dos fatores mais valorizados por diversas empresas, oferecendo bem-estar e suporte mais amplo aos funcionários. Os novos entrantes no mercado estão escolhendo cautelosamente a organização que mais oferecem apoio e focam em QVT para se desenvolverem profissionalmente.

No âmbito da evolução dos modelos teóricos de QVT, pode-se concluir que as principais mudanças que surgiram entre os anteriores e o mais recente se referem à priorização do bem-estar e saúde física e emocional do trabalhador, flexibilização na dinâmica de trabalho e melhora da cultura organizacional das empresas.

As mudanças também trouxeram algumas dificuldades, como por exemplo o trabalho remoto, que, além de terem propiciado melhor conforto e flexibilidade de trabalho, trouxe consigo alguns desafios, como o aumento da responsabilidade com relação ao horário e ao possível isolamento social, levando o trabalhador a separar o pessoal do profissional. Em vista disso a responsabilidade do trabalhador deve ser redobrada, a fim de não haver conflitos e acúmulo de atividades do ramo profissional e pessoal.

Ao final do estudo foi possível propor um modelo de QVT que levou em consideração as variáveis que evoluíram no período pandêmico, definindo-se como uma QVT que foca no bem-estar e saúde mental do trabalhador, oferecendo condições de trabalho favoráveis para executar as atividades de maneira flexível e evitando doenças ocupacionais, garantindo assim a *performance* do trabalhador.

Dito isso, a qualidade de vida no trabalho deve andar lado a lado com a saúde física e psicológica do ser humano, para que se evite doenças ocupacionais e a expectativa de vida das pessoas possam aumentar, vivendo mais com quem se ama, aproveitando novas experiências e saber que o trabalho é sinônimo de sustento para gerar satisfação com a vida. Recomenda-se aos trabalhos futuros um aprimoramento do modelo proposto e implementação teste em organizações que ainda se utilizam dos modelos tradicionais, para comprovar a eficiência da mudança das variáveis estudadas.

REFERÊNCIAS

- ALVES, L. I. N. *et al.*. Condições de trabalho e saúde de profissionais da linha de frente na pandemia de Covid-19. **Saúde em Debate**, v. 48, n. 141, e8791, abr. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2358-289820241418791P>. Acesso em: 02 dez. 2024.
- BARROS, Sérgio. Os discursos sobre qualidade de vida para os trabalhadores enquanto mecanismos disciplinares. **Cad. psicol. soc. trab.**, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 17-32, jun. 2012. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172012000100003. Acesso em: 17 jun. 2024.
- BRIDI, M. A.; TROPIA, P. V.; VAZQUEZ, B. V.. Teletrabalho e saúde no contexto da pandemia de COVID-19. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 49, edcinq3, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6369/34122pt2024v49edcinq3>. Acesso em: 02 dez. 2024.
- CABRAL, U. Pesquisa inédita do IBGE mostra que 7,4 milhões de pessoas exerciam teletrabalho em 2022. **Agência IBGE Notícias**, Rio de Janeiro, 25 out. 2023. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/>. Acesso em: 17 jun. 2024.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- CARVALHO *et al.* Qualidade de vida e engajamento no trabalho em profissionais de enfermagem no início da pandemia de COVID-19. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 28, n. 10, out. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-812320232810.09982023>. Acesso em: 02 dez. 2024.
- CAVALCANTE, Livia. Métodos de revisão bibliográfica nos estudos científicos. **Psicologia em revista**, Belo Horizonte, v. 26, n. 1, p. 83-102, abr. 2010. Disponível em: <https://periodicos.pucminas.br/index.php/psicologiaemrevista/article/view/12005/18070>. Acesso em: 02 dez. 2024.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (Brasil). **83% das indústrias afirmam que precisarão de mais inovação para sobreviver no pós-pandemia**, jul. 2020. Disponível em: <https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/inovacao-e-tecnologia/83-das-empresas-afirmam-que-precisarao-de-mais-inovacao-para-sobreviver-no-pos-pandemia-aponta-cni/>. Acesso em: 17 jun. 2024.
- CORDÁS, T. A. **Depressão: da bile negra aos neurotransmissores: uma introdução histórica**: São Paulo, SP : Lemos, 2002.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1992.

DAUFENBACK, V. *et al.*. “A gente é invisível pra sociedade”: impactos das condições de trabalho na saúde e qualidade de vida em entregadores de comida na pandemia de covid-19. **Saúde e Sociedade**, v. 32, n. 1, p. e220528pt, 2023.

Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/sausoc/a/WP9FWQvT7bs6D7cKfGbTcvp/?lang=pt#ModalHowcite>. Acesso em: 02 dez. 2024.

EXMERARE. **4 empresas que se reinventaram durante a pandemia**, 2021.

Disponível em: <https://www.exmerare.com/conteudo/artigos/4-empresas-que-se-reinventaram-durante-a-pandemia>. Acesso em: 02 dez. 2024

FAYAD, Raphael; NUNES, André. Qualidade de vida no teletrabalho: um estudo de caso na Universidade de Brasília. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v.14, p.6340-6361, abr. 2023. Disponível em:

<https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2054/1058>. Acesso em: 17 ago. 2024

FERREIRA, M. C. **Qualidade de vida no trabalho**: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. Brasília, DF : Edições Ler, Pensar, Agir, 2011.

FERREIRA, M. C.; SOUZA, M. A., SILVA, C. A. Qualidade de vida e bem estar no trabalho: principais tendências e perspectivas teóricas. *In*: FERREIRA, M. C.; MENDONÇA, H. (org.). **Saúde e bem-estar no trabalho**: dimensões individuais e culturais. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012.

FERREIRA, Paul. As novas relações de trabalho em um contexto pós-pandemia. **Portal FGV**, 2022. Disponível em: <https://portal.fgv.br/artigos/novas-relacoes-trabalho-contexto-pos-pandemia>. Acesso em: 05 out. 2024.

GUIMARÃES, B. *et al.*. Pandemia de COVID-19 e as atividades de ensino remotas: riscos ergonômicos e sintomas musculoesqueléticos dos docentes do Instituto Federal Catarinense. **Fisioterapia e Pesquisa**, v. 29, n. 1, p. 96–102, jan. 2022.

Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/fp/a/bXVHPYBZyRq7wp6DB4GY8dM/#ModalHowcite>. Acesso em: 02 dez. 2024.

INLP CENTER BRASIL. **Programação Neurolinguística**, São Paulo, 2020.

Disponível em: <https://br.inlpcenter.org/wp-content/uploads/2019/07/PDF-de-PNL.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2024.

ISHIGAMI, B. *et al.*. Ansiedade e depressão em trabalhadores de saúde de UTI Covid-19 em um hospital de referência. **Saúde em Debate**, v. 48, n. 141, p. e8850, abr. 2024. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/sdeb/a/qYQMBL7kPMMbvRcCNdzz4VM/abstract/?lang=pt#ModalHowcite>. Acesso em: 02 dez. 2024.

LENTINE, Edvilson. *et.al.* Estresse de profissionais de saúde das unidades básicas do município de Londrina. Paraná: **Terra e Cultura**, 2003. Disponível em: <http://periodicos.unifil.br/index.php/Revistatest/article/view/1349>. Acesso em: 30 out. 2024.

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

MAXIMIANO, A. A. C. **Administração de projetos**: como trabalhar ideias em resultados. São Paulo: Atlas, 2002.

MINISTÉRIO DA SAÚDE (Brasil). **Ministério da Saúde atualiza lista de doenças relacionadas ao trabalho após 24 anos**, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/noticias/2023/novembro/ministerio-da-saude-atualiza-lista-de-doencas-relacionadas-ao-trabalho-apos-24-anos>. Acesso em: 03 out. 2024.

MOREIRA, f. G.; VIOLIN, F. L.; SILVA, L. C. Capital intelectual como vantagem competitiva: um estudo bibliográfico. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 4, n. 3, 2014. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/viewFile/21839/16084>. Acesso em: 02 dez. 2024.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DE SAÚDE (OMS). **Pandemia de COVID-19 desencadeia aumento de 25% na prevalência de ansiedade e depressão em todo o mundo**, 2022. Disponível em: [https://www.paho.org/pt/noticias/2-3-2022-pandemia-covid-19-desencadeia-aumento-25-na-prevalencia-ansiedade-e-depressao-em#:~:text=2%20de%20mar%C3%A7o%20de%202022,Mundial%20da%20Sa%C3%BAde%20\(OMS\)](https://www.paho.org/pt/noticias/2-3-2022-pandemia-covid-19-desencadeia-aumento-25-na-prevalencia-ansiedade-e-depressao-em#:~:text=2%20de%20mar%C3%A7o%20de%202022,Mundial%20da%20Sa%C3%BAde%20(OMS)). Acesso em: 03 out. 2024.

PwC. **Modelos de trabalho pós-pandemia**, 2022.

Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/preocupacoes-ceos/mais-temas/2022/modelos-de-trabalho-pos-pandemia.html>. Acesso em: 02 dez. 2024.

RIBEIRO, Larissa, *et. al.* Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional. **Revista de Iniciação Científica – RIC**, Cairu, v. 2, n. 2, p. 75-96, jun. 2015. Disponível em: https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/06_QUALIDADE_VIDA_TRABALHO.pdf. Acesso em: 25 out. 2024.

RIBEIRO, A. D. A.; PEREIRA, J. R.; CANEPPELE, N. R.. Estresse ocupacional no setor bancário: implicações na saúde do trabalhador e na funcionalidade da organização. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 22, n. 2, p. e2023–0103, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/gYs8hvYH9SKmpzxGCVS5wvj/#ModalHowcite>. Acesso em: 02 dez. 2024.

ROBBINS, S. JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANT'ANNA, A. D. S.; KILIMNIK, Z. M. **Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos**. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2011. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/livro-22374>. Acesso em: 03 out. 2024.

SANTOS, N. M. B. F. **Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação**. Lorena: Stiliano, 2000. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/732397/1/cultura-organizacional-comprometimento-e-responsabilidade-social-corporativa.pdf>. Acesso em: 03 out. 2024.

SANTOS, K. D. A.; CALDAS, C. M. P.; SILVA, J. P. DA .. Saúde mental, autocompaixão e sentido de vida em professores da educação básica na pandemia da Covid-19. **Educação e Pesquisa**, v. 50, e277678, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/GJR8SbZ8PQndXt3vJ6rjLgc/#ModalHowcite>. Acesso em: 02 dez. 2024.

SILVA, Thaís. A importância da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dentro das organizações. **Semana Acadêmica**, Fortaleza, v. 11, ed. 232, p. 1 – 10, 2023. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.35265/2236-6717-232-12579>. Acesso em: 12 out. 2024.

TERTULIANO, Kirian. **Fatores externos que afetam a produtividade humana em seu ambiente de trabalho**. 2003. 149 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/86457>. Acesso em 23 nov. 2024.

TORRES, L. F.; FERNANDES, M. C. High Performance no Brasil: uma revisão sistemática. **Revista Administração em Diálogo**, , n. 23, v. 2, p. 57-77. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.23925/2178-0080.2021v23i2.49798>. Acesso em: 02 dez. 2024.

VASCONCELOS, A. F. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 1, 2002. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4672793/mod_folder/content/0/qualidade%20de%20vida%20no%20trabalho%20origem%20evolucao%20perspectivas.pdf. Acesso em: 12 out. 2024.

WEBER, Marx. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. 6. ed. São Paulo: Editora Companhia das Letras, 2004. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/ecoa/article/download/175247/175579/512691>. Acesso em: 08 ago. 2024.