

REFLEXÕES SOBRE A IMPORTÂNCIA DA HUMANIZAÇÃO NAS EMPRESAS BRASILEIRAS PARA A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO SOB A ÓTICA DOS GESTORES

REFLECTIONS ON THE IMPORTANCE OF HUMANIZATION IN BRAZILIAN
COMPANIES FOR THE QUALITY OF WORK LIFE FROM THE PERSPECTIVE
OF MANAGERS

Recebido em: 19.11.2023

Aprovado em: 26.12.2023

Evandro Teixeira dos Santos Filho

Bacharelado em Ciências Contábeis do Centro Universitário Newton Paiva.

Belo Horizonte (MG), Brasil.

E-mail: evandroteixeira22@gmail.com

Felipe Mendes Ferreira

Bacharelado em Administração do Centro Universitário Newton Paiva.

Belo Horizonte (MG), Brasil.

E-mail: felipe.mferreira@outlook.com.br

Paloma Lidiane Soares

Bacharelada em Administração do Centro Universitário Newton Paiva.

Belo Horizonte (MG), Brasil.

E-mail: palomalidiane16@gmail.com

REFLEXÕES SOBRE A IMPORTÂNCIA DA HUMANIZAÇÃO NAS EMPRESAS
BRASILEIRAS PARA A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO SOB A ÓTICA DOS GESTORES

Robert Alexander Rodrigues

Bacharelado em Administração do Centro Universitário Newton Paiva. Belo Horizonte (MG), Brasil.

E-mail: robert.alexrodrigues99@gmail.com

Robsnay Gonçalves

Doutorando em Ciências da Educação pela Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (Portugal).

Mestre em Administração, com especialização em Metodologia do Ensino Superior,

MBA em Controladoria e Finanças. Graduado em Ciências Contábeis e em Matemática.

Coordenador e professor no Curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário Newton Paiva.

Belo Horizonte (MG), Brasil.

E-mail: robsney.goncalves@newtonpaiva.br

RESUMO

A humanização nas empresas brasileiras reflete diretamente na qualidade de vida no trabalho (QVT). A gestão arcaica, que centraliza a visão e cria burocracias, deu vez à gestão humanizada, com foco na qualidade de vida no trabalho. Gestores atuais atentaram-se para o tema e buscam o cumprimento da árdua missão de humanizar a gestão de pessoas de suas empresas, levando em consideração a preocupação e o cuidado com a satisfação e motivação dos funcionários, obtendo maior sucesso empresarial. Portanto, o presente artigo teve como objetivo verificar a importância da humanização das empresas brasileiras para a QVT sob a ótica de seus gestores. Os autores apresentados demonstram que humanizar a gestão de pessoas nas empresas é de fato importante na QVT e que os gestores que adotaram essa gestão estão mais inclinados ao sucesso em decorrência da motivação, felicidade e do sentimento de importância que os funcionários experimentam.

PALAVRAS-CHAVE

Humanização. Qualidade de vida no trabalho. Gestão humanizada.

ABSTRACT

Humanization in Brazilian companies directly reflects on the Quality of Work Life (QWL). The archaic management style, which centralizes vision and creates bureaucracies, has given way to humanized

EVANDRO TEIXEIRA DOS SANTOS FILHO, FELIPE MENDES FERREIRA,
PALOMA LIDIANE SOARES, ROBERT ALEXANDER RODRIGUES, ROBSNEY GONÇALVES

management, with a focus on the quality of work life. Current managers have taken note of the issue and seek to fulfill the challenging mission of humanizing the people management in their companies, taking into consideration the concern and care for employee satisfaction and motivation, achieving greater business success. Therefore, the present essay aimed to verify the importance of humanization in Brazilian companies for QWL from the perspective of their managers. The presented authors demonstrate that humanizing people management in companies is indeed important for QWL, and managers who have adopted this approach are more inclined to success due to the motivation, happiness, and sense of importance experienced by employees.

KEYWORDS

Humanization. Quality of life at work. Humanized management.

REFLEXÕES SOBRE A IMPORTÂNCIA DA HUMANIZAÇÃO NAS EMPRESAS
BRASILEIRAS PARA A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO SOB A ÓTICA DOS GESTORES

INTRODUÇÃO

O tema deste artigo versa sobre a realidade das empresas nacionais que apresentam resultados financeiros de sucesso, a partir da adoção de uma gestão humanizada pelos gestores (Caetano, & Paro, 2020).

A adoção de um conjunto de ações humanizadas leva os gestores a refletirem sobre sua importância e sua interferência na qualidade de vida dos funcionários. Segundo Chiavenato (2020), empresas e gestores preocupados com a motivação e a satisfação dos colaboradores estão suscetíveis a serem bem-sucedidas.

O ato de gerir pessoas é um grande desafio; afinal, elas são complexas e únicas. As interações no ambiente de trabalho são imprescindíveis e dependem da compreensão ao fator humano, sem o qual nenhum negócio teria continuidade (Ronai, 1985). A comunicação é determinante nessa compreensão; por isso, é necessário que gestores divulguem os investimentos e os proventos da modernidade, para incentivar e humanizar a gestão de suas organizações (Ribeiro, 2018).

Este artigo tem por objetivo verificar a importância da humanização das empresas brasileiras para a qualidade de vida no trabalho sob a ótica de seus gestores. O conteúdo está dividido em duas partes, compreendendo o embasamento teórico e as considerações finais do artigo.

REFERENCIAL TEÓRICO

Humanização das empresas

Segundo Vergara e Branco (2001), a humanização das empresas pode ser definida como a adoção, por parte delas, de práticas internas que melhoram a qualidade de vida e o ambiente de trabalho, promovem relações democráticas e justas, buscam erradicar as desigualdades de etnia, gênero, e religião, além de investir no engrandecimento de aspectos físicos, emocionais, intelectuais e espirituais das pessoas.

Historicamente, as empresas brasileiras são pressionadas a se preocuparem com a qualidade dos processos realizados, a excelência do produto entregue e o preço competitivo.

EVANDRO TEIXEIRA DOS SANTOS FILHO, FELIPE MENDES FERREIRA,
PALOMA LIDIANE SOARES, ROBERT ALEXANDER RODRIGUES, ROBSNEY GONÇALVES

Porém, atualmente, além desta, há a imposição pelo cuidado da qualidade das relações no âmbito dos negócios (Vassallo, 2000).

O período pós-regime civil-militar trouxe modificações que tornaram a vida trabalhista mais humanizada. Os empregados passaram a desfrutar de benefícios, impostos pelo poder político, tais como a asseguaração da não redução de salário, a fixação da hora extra mínima de 50% de remuneração sobre cada hora, pagamento antecipado das férias equivalente a um terço do salário, estabilidade de quatro meses para gestantes, e redução da carga horária de 48 horas semanais, para 44 (Almeida, 2022).

Essa movimentação no mercado empresarial brasileiro dá sinais que são apenas o início de uma transformação significativa e urgente, emergindo um novo modelo de gestão de negócios (Ray, 1997). A inclinação das empresas nacionais para uma crescente visão de humanização interfere na qualidade de vida dos funcionários, agregando benefícios além do financeiro, como aumento da colaboração em ambientes humanizados, melhores climas de trabalho, queda na rotatividade de funcionários e aumento da produtividade (FIA Business School, 2020).

O modelo de gestão humanizada já é realidade no Brasil. Empresas de sucesso e rentáveis têm como premissa a paixão e o propósito, e os bons resultados financeiros são consequência do foco na prosperidade de seus colaboradores, clientes, fornecedores, investidores, parceiros e sociedade. De acordo com Caetano e Paro (2020), a gestão fundamenta-se em quatro alicerces fundamentais: propósito maior, orientação aos envolvidos, liderança e cultura consciente. Os autores afirmam que, a partir dessas características, é possível perceber a prosperidade e o bem-estar social no ambiente empresarial.

Qualidade de vida no trabalho

A qualidade de vida no trabalho (QVT) é um conceito abrangente que agrupa diversos fatores, como: satisfação com o trabalho executado, possibilidade de futuro na organização, benefícios obtidos, o relacionamento e engajamento dentro da organização e capacidade de participar ativamente (Chiavenato, 2010).

A QVT foi citada a primeira vez na década de 1950 em uma reflexão que relacionava a harmonia entre avanço da produtividade, redução de conflitos no âmbito empresarial e

REFLEXÕES SOBRE A IMPORTÂNCIA DA HUMANIZAÇÃO NAS EMPRESAS
BRASILEIRAS PARA A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO SOB A ÓTICA DOS GESTORES

melhoria das condições de trabalho, levando em consideração a tríade indivíduo, trabalho e organização. A atenção pela QVT só ganhou força, de fato, na década de 1960, quando os trabalhadores passaram a se preocupar com a interferência do emprego na saúde e no bem-estar individual (Ferreira, 2013).

O conceito e as reflexões não mudaram sessenta anos depois. Porém, atualmente, os gestores que se interessam em atrair e reter seus funcionários precisam ter como missão investir na QVT. As empresas perceberam que a QVT não se trata de “modismo” do mundo atual, e sim da necessidade de valorizar as condições das atividades envolvidas, do ambiente e das relações de trabalho (Ferreira, 2013).

Empresas que objetivam elevar níveis de qualidade e produtividade precisam de funcionários motivados e envolvidos nas tarefas que realizam. Para que uma empresa seja competitiva, qualificada e produtiva é inevitável sua dependência na QVT. O cliente externo fica satisfeito quando os gestores satisfazem seus funcionários. Dessa forma, o investimento realizado internamente nos colaboradores é algo implícito no cliente (Chiavenato, 2020).

Exemplos que podem materializar o entendimento do que se considera qualidade de vida são: satisfação com trabalho, possibilidade continuidade na empresa, reconhecimento por metas alcançadas, benefícios recebidos, relacionamento interpessoal, ambiente satisfatório, liberdade de atuação e participação engajada e ativa.

Walton (1973) menciona como fatores que podem afetar a QVT:

- a compensação justa, que se trata da remuneração do trabalho;
- condições de segurança e saúde no trabalho, na qual envolve carga horária, ambiente de trabalho adequado à saúde;
- utilização e desenvolvimento de capacidade, que possibilita o desenvolvimento das aptidões dos trabalhadores;
- oportunidades de crescimento contínuo e estabilidade, proporcionando possibilidade de desenvolvimento da carreira;
- constitucionalismo, representando os direitos e deveres e a democratização do ambiente;

EVANDRO TEIXEIRA DOS SANTOS FILHO, FELIPE MENDES FERREIRA,
PALOMA LIDIANE SOARES, ROBERT ALEXANDER RODRIGUES, ROBSNEY GONÇALVES

- trabalho e espaço total da vida, que leva em consideração a vida pessoal, de forma que possa ser possível conciliar o trabalho e a família, lazer e atividades individuais;
- por fim, a relevância social da vida de trabalho, que menciona a satisfação e a boa imagem que o trabalho deve trazer ao funcionário.

Hackman e Oldham (1975) apresentam algumas dimensões de trabalho, como: variedade de habilidade, na qual a atividade laboral deve exigir ampla variedade de aptidões do indivíduo; identidade da tarefa, a qual deve ser executada do início ao fim, levando a percepção da criação de um resultado tangível; significado da tarefa, em que o preparador compreende o impacto e a influência do seu trabalho; autonomia, que possibilita a execução planejada e responsável, demonstrando autonomia e independência; retroação ao próprio trabalho, que fornece ao realizador, *feedback* da execução, sendo possível avaliar o desempenho; retroação extrínseca, que seria o *feedback* por parte dos gestores e, por fim, o inter-relacionamento, que deve garantir interações interpessoais entre colaboradores ou clientes.

Para Nadler e Lawler (1983), pode-se discorrer a QVT fundamentada em quatro características: a participação dos colaboradores em escolhas que os impactam; reorganização do trabalho, a partir de aprimoramento de funções e equipes independentes; inovação no sistema, moldando o ambiente de trabalho e melhoria no ambiente de trabalho, levando em consideração aspectos físicos e psicológicos, flexibilizando a carga horária e o local de realização das tarefas.

Chiavenato (2020) abrange um modelo mais amplo acerca da importância da qualidade de vida no trabalho, discorrendo, a partir de cinco fatores de ordem. O fator de primeira ordem refere-se a elementos diretamente ligados ao desempenho do indivíduo dentro da organização. Estes envolvem a própria execução das tarefas e abordam as particularidades do trabalho realizado, ou seja, as funções desempenhadas pela pessoa na empresa refletem as atividades diárias realizadas no contexto organizacional.

Os fatores de segunda ordem são elementos ligados ao ambiente próximo que envolve o indivíduo. Eles englobam os relacionamentos sociais imediatos e circundantes das atividades da pessoa. O ambiente abrange o superior imediato, que se trata do profissional

REFLEXÕES SOBRE A IMPORTÂNCIA DA HUMANIZAÇÃO NAS EMPRESAS
BRASILEIRAS PARA A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO SOB A ÓTICA DOS GESTORES

que coordena e supervisiona o trabalho diretamente, e esta relação influencia diretamente na maneira de agir diante das circunstâncias do trabalho. A relação com o fornecedor interno, que se refere à pessoa fornecedora de insumos para o trabalho, tem influência poderosa sobre o indivíduo. Já o relacionamento com cliente interno, que seria o receptor das saídas do trabalho do indivíduo, faz parte de um conjunto de influências. Ao oposto da relação com o superior imediato, o relacionamento com o subordinado é o indivíduo que exerce influência no trabalho da pessoa que está na sua supervisão.

Os fatores de terceira ordem são os relativos ao entorno do indivíduo e sua atuação, como políticas internas da empresa, amigos e colegas de trabalho, ambiente psicológico e físico em que está inserido, remuneração de forma geral e clientes externos.

Como fatores de quarta ordem, estão as percepções, atitudes e os comportamentos do indivíduo em suas atividades de trabalho, levando em consideração suas expectativas, suas necessidades e seus objetivos. Refere-se à imagem que o indivíduo tem da empresa em que trabalha, à satisfação pessoal de fazer parte dela, à autonomia e independência em suas funções estabelecidas, à identificação com o trabalho realizado, ao reconhecimento de suas realizações e à sensação de autorrealização.

Além disso, há os fatores de quinta ordem, que representam fatores ao entorno do indivíduo, porém, que estão distantes do cotidiano de trabalho, mas, ainda assim, exercem influência nos comportamentos. Tais fatores estão relacionados com a paridade entre a missão corporativa e missão pessoal, a visão de futuro da organização e visão de futuro do indivíduo e a cultura organizacional em que está inserida e as próprias culturas.

Gestão humanizada de pessoas

Rhinesmith (1993) afirma que o bom gestor humanizado precisa de três características básicas: mentalidade, perfil pessoal e competência. Gestores de mentalidade são os que enxergam oportunidades nas mudanças, estão abertos às surpresas, são ponderados, lidam com maestria com o inesperado e levam em consideração a diversidade e o trabalho em equipe. A característica pessoal é definida por meio de um gestor que possui o conhecimento profundo, que aborda aspectos técnicos e do negócio, levando a gestão eficaz da

EVANDRO TEIXEIRA DOS SANTOS FILHO, FELIPE MENDES FERREIRA,
PALOMA LIDIANE SOARES, ROBERT ALEXANDER RODRIGUES, ROBSNEY GONÇALVES

competitividade (capacidade de pensamento abstrato), para lidar com a complexidade do negócio (habilidade de adaptar-se a bruscas mudanças do ambiente), lidar de forma racional com as diferenças individuais dos funcionários (qualidade com a assertividade das decisões) e estar em contínuo e interminável aprendizado. Por fim, a competência de gestor é sua capacidade de agir, de modo que seja possível alcançar o objetivo anteriormente desejado (Rhinesmith, 1993).

Pessoas são complexas e geri-las não é tarefa fácil. É constante lidar com pessoas dentro das empresas, mas nenhum negócio pode existir ou prosperar excluindo-se o fator humano. O sucesso e o fracasso são o resultado das ações das pessoas e geri-las é um desafio contínuo (Ronai, 1985).

Os novos tempos e a reflexão sobre humanização trouxe novas formas de gerir pessoas. O gestor precisa focar na comunicação com seus colaboradores, elencando as mudanças e os benefícios dessas mudanças. Essa comunicação é crucial para que os gestores mantenham a equipe motivada e humanizada, assim, é possível refletir e comparar a obsoleta e a atual forma de gestão. Com base na relação elaborada por Ribeiro (2018), a gestão arcaica de pessoas atua com visão centralizada, burocrática, voltada para suas rotinas e afastada das demais áreas da organização. Pode-se perceber que os departamentos de recursos humanos que atuam com centralização e unilateralidade do processo decisório, pouca interação e informação com demais áreas e interesse ínfimo no negócio da empresa em que está inserido são características antigas e que devem ser inutilizadas pelos recursos humanos (RHs).

Ainda com base na colocação de Ribeiro (2018), os novos tempos demandam outras formas de gerir pessoas, como definir normas que estão relacionadas com os princípios e objetivos da empresa, implementar sistemas que democratizam a oportunidade de desenvolvimento de carreira, dar suporte e interagir com as demais áreas da empresa no processo de recrutamento e desenvolvimento de pessoas, propor, administrar e materializar recursos que possibilitam remuneração competitiva a todos, fomentar a busca pela diversidade, atualização de conhecimento e inovação e, por fim, ter uma visão das pessoas e da organização como seres distintos e individuais.

METODOLOGIA

De acordo com Lakatos e Marconi (2010, p. 84-85), pode-se conferir caráter científico a pequenos estudos, porém completos, que demonstram o resultado de estudos ou pesquisas publicados em revistas especializadas, possibilitando ao leitor, mediante a descrição da metodologia utilizada, repetir a experiência. Dessa forma, o objetivo deste tópico é expor a metodologia adotada.

Na visão de Oliveira (2011, p. 19), a metodologia científica “estuda a melhor maneira de abordar determinado problema para a produção de um conhecimento que possa ser chamado de científico”. Na percepção de Fachin (2001), o método científico representa-se pela escolha de processos para definição e elucidação de determinada situação sob estudo e sua escolha deve estar fundamentada em dois critérios básicos: a natureza do objeto ao qual se aplica e o objeto que se tem em vista no estudo.

O presente artigo utilizou-se de pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica, como afirma Gil (2019), permite ao pesquisador ter maior conhecimento sobre as teorias principais que orientam o trabalho científico, realizada por meio de livros, periódicos, revistas, artigos, *sites* e demais fontes. Segundo Lakatos & Marconi (2011), a pesquisa bibliográfica permite ao pesquisador realizar uma análise crítica, criteriosa e vasta sobre as publicações que abordam determinado assunto, tema e área do conhecimento.

Já a pesquisa documental possibilita a verificação de documentos acerca do assunto analisado. Segundo Gil (2019), os documentos fornecem dados e fontes de grande valia para a análise do problema, pois representam comprovações dos fatos estudados, além de serem fontes de informações naturais. A pesquisa documental fica caracterizada neste estudo por usar e recorrer a fontes mais diversificadas e dispersas, como tabelas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, relatórios de empresas, entre outras.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no presente artigo, que enfoca o tema abordado, constatou-se a preocupação dos gestores em humanizar sua gestão buscando melhor qualidade de vida para seus funcionários e, assim, como consequência, auferem-se de retorno positivo próximo

EVANDRO TEIXEIRA DOS SANTOS FILHO, FELIPE MENDES FERREIRA,
PALOMA LIDIANE SOARES, ROBERT ALEXANDER RODRIGUES, ROBSNEY GONÇALVES

propício ao sucesso empresarial. Porém, não é uma tarefa fácil, pelo motivo de a gestão lidar com conflitos e desejos individuais e de diversas culturas que cada profissional traz ao ambiente.

O investimento na qualidade de vida no trabalho, levando-se em consideração sua importância, é uma árdua missão dos gestores. As relações de trabalho mudaram bastante ao longo da história, o ambiente está mais inovador e horizontalizado, e as empresas estão sendo pressionadas a adotarem a gestão humanizada.

Em resposta ao problema de pesquisa levantado (qual a importância da humanização das empresas brasileiras para a qualidade de vida no trabalho sob a ótica de seus gestores), foi possível verificar que humanizar a gestão de pessoas nas empresas é de extrema importância na qualidade de vida no trabalho. Os gestores que entenderem que o ambiente de trabalho atual demanda esse cuidado estão aptos ao sucesso empresarial, por meio de motivação, da felicidade e da sensação de importância que os funcionários experimentam ao serem geridos de maneira mais humanizada.

Ao longo do estudo, também ficou evidente que a aplicação bem-sucedida da gestão humanizada por parte dos gestores requer um entendimento profundo das inovações trazidas pela reflexão sobre a humanização. Características como o foco na comunicação com os colaboradores, na apresentação das mudanças e seus benefícios demonstram um gestor preparado e comprometido com a qualidade de vida no trabalho. A comunicação desempenha um papel crucial nesse contexto. A gestão ultrapassada, que se centralizava na visão e criava burocracias, agora cede lugar à gestão humanizada, que prioriza a qualidade de vida no trabalho e demonstra um maior cuidado com o fator humano dentro das organizações empresariais.

REFERÊNCIAS

- Almeida, A. P. (2022). *CLT comentada*. (10a ed.). São Paulo: Saraiva Jur.
- Caetano, R., & Paro, P. (2020). *Empreendedorismo consciente: Como melhorar o mundo e ganhar dinheiro*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas*. (3a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

REFLEXÕES SOBRE A IMPORTÂNCIA DA HUMANIZAÇÃO NAS EMPRESAS
BRASILEIRAS PARA A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO SOB A ÓTICA DOS GESTORES

- Chiavenato, I. (2020). *Gestão de pessoas: O novo papel da gestão do talento humano*. Rio de Janeiro: Atlas.
- Fachin, O. (2001). *Fundamentos de metodologia*. São Paulo: Saraiva Educação S.A.
- Ferreira, P. I. (2013). *Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho* (Série MBA Gestão de Pessoas). Rio de Janeiro: LTC.
- FIA Business School (2020). Humanização nas empresas: Importância, benefícios e exemplos. *Estratégia e Organizações*. <https://fia.com.br/blog/humanizacao-nas-empresas/>
- Gil, A. C. (2019). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2011). *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos de metodologia científica*. (3a ed. rev. e aum.). São Paulo: Atlas.
- Nadler, D. A., & Lawler III, E. E. (1983). Quality of work life: Perspectives and directions. *Organizational Dynamics*, 11(3), 20-30. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90003-7](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90003-7)
- Oliveira, M. F. de. (2011). *Metodologia científica: Um manual para a realização de pesquisas em administração*. Catalão: UFG.
- Perovano, D. G. (2016). *Manual de metodologia da pesquisa científica*. Curitiba: Intersaberes.
- Ray, M. (1997). Qual é o novo paradigma nos negócios? In M. Ray, & A. Rinzler (Orgs.). *O novo paradigma nos negócios: Estratégias emergentes para liderança e mudança organizacional*. São Paulo: Cultrix.
- Rhinesmith, S. (1993). *Guia gerencial para a globalização*. Rio de Janeiro: Berkeley.
- Ribeiro, A. L. (2018). *Gestão de pessoas*. (3a ed.). São Paulo: Saraiva Educação S.A.
- Ronai, P. (1985). *Dicionário Universal Nova Fronteira de Citações*. Rio de Janeiro: Lexicon.
- Vassalo, C. (2000). Um novo modelo de negócios: Guia da boa cidadania corporativa. *Exame*, 778, 9-20.
- Vergara, S. C., & Branco, P. D. (2001). Empresa humanizada: A organização necessária e possível. *Revista de Administração de Empresas*, 41, 20-30. <https://www.scielo.br/j/rae/a/LMc849j8Xz4h7SK4kYVW9pv/?lang=pt&format=html>
- Walton, R. (1973). Quality of working life: What is it? *Sloan Management Review*, 15(1), 11-21.