



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA  
CAMPUS JOÃO PESSOA  
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MATHEUS DE FRANÇA FERREIRA PONTES**

**A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT) COMO FATOR  
DETERMINANTE DA ROTATIVIDADE NO SETOR DE  
TELEMARKETING: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DO MODELO DE  
WALTON.**

**João Pessoa  
2026**

**MATHEUS DE FRANÇA FERREIRA PONTES**

**A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT) COMO FATOR DETERMINANTE DA ROTATIVIDADE NO SETOR DE TELEMARKETING: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DO MODELO DE WALTON.**



**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Orientador(a): Mestre Rachel Costa Ramalho Vasconcelos**

**JOÃO PESSOA  
2026**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP  
Biblioteca Nilo Peçanha –IFPB, *Campus* João Pessoa

P814q Pontes, Matheus de França Ferreira.  
A qualidade de vida no trabalho (QVT) como fator determinante da rotatividade no setor de telemarketing: uma análise sob a ótica do modelo de Walton / Matheus de França Ferreira Pontes. – 2026.  
38 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG.

Orientadora: Me. Rachel Costa Ramalho Vasconcelos.

1. Qualidade de vida no trabalho. 2. Rotatividade de pessoal. 3. Gestão de pessoas I. Título.

CDU 658.311



**INSTITUTO FEDERAL**  
Paraíba

CAMPUS JOÃO PESSOA

COORDENAÇÃO DO CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - CAMPUS JOÃO PESSOA

AVALIAÇÃO 95/2026 - CCSBA/UA5/UA/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 15 de junho de 2026.

## FOLHA DE APROVAÇÃO

**MATHEUS DE FRANÇA FERREIRA PONTES**

Matrícula 20211460043

**A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT) COMO FATOR DETERMINANTE DA ROTATIVIDADE NO SETOR DE TELEMARKETING: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DO MODELO DE WALTON.**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado em **11/06/2026**, às **9:00** no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Resultado: APROVADO**

João Pessoa, 11 de junho de 2026.

**BANCA EXAMINADORA:**

*(assinaturas eletrônicas via SUAP)*

**Rachel Costa Ramalho Vasconcelos (IFPB)**

Orientador(a)

**Andreia Cavalcanti de Oliveira (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

**Karoline Fernandes Siqueira Campos (IFPB)**

## Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- Rachel Costa Ramalho Vasconcelos, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 15/06/2026 23:25:53.
- Andreia Cavalcanti de Oliveira, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 16/06/2026 06:38:21.
- Karoline Fernandes Siqueira Campos, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 16/06/2026 08:12:48.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 11/06/2026. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código 891484  
Verificador: 62057d3b7e  
Código de Autenticação:



**NOSSA MISSÃO:** Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

**VALORES E PRINCÍPIOS:** Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

“Qualidade de Vida no Trabalho não se resume apenas a boas condições físicas, mas à valorização do ser humano dentro das organizações.”  
— Adaptado de Walton (1973)

## **RESUMO**

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) surgiu como um elemento estratégico, especialmente em setores caracterizados por alta pressão, padronização de atividades e elevados índices de rotatividade, como é o caso do telemarketing. Portanto, o objetivo desta pesquisa consiste em analisar como a QVT impacta a rotatividade de colaboradores nesse setor, buscando identificar o nível de qualidade de vida percebido pelos trabalhadores, bem como avaliar quais dimensões exercem maior influência sobre a decisão de permanência. A metodologia utilizada nesta pesquisa é de cunho quantitativa uma vez que busca analisar os dados de forma objetiva e mensurável, utilizando procedimentos estatísticos para a interpretação das informações coletadas. A partir dos dados coletados, mediante questionário aplicado aos profissionais da área, foi possível compreender como diferentes dimensões da QVT impactam diretamente a satisfação, o bem-estar e a permanência dos trabalhadores dentro das organizações.

**Palavras-chave:** QVT; Rotatividade; Telemarketing.

## **ABSTRACT**

Quality of Work Life (QWL) has emerged as a strategic element, especially in sectors characterized by high pressure, standardization of activities, and high turnover rates, such as telemarketing. Therefore, the objective of this research is to analyze how QWL impacts employee turnover in this sector, seeking to identify the level of quality of life perceived by workers, and to evaluate which dimensions exert the greatest influence on the decision to remain. The methodology used in this research is quantitative, since it seeks to analyze the data in an objective and measurable way, using statistical procedures for the interpretation of the collected information. From the data collected through the questionnaire applied to professionals in the area, it was possible to understand how different dimensions of QWL directly impact the satisfaction, well-being, and retention of workers within organizations.

**Keywords:** QWL; Turnover; Telemarketing.

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1:</b> QVT e Rotatividade.....	21
<b>GRÁFICO 2:</b> Rotatividade.....	22
<b>GRÁFICO 3:</b> Rotatividade x Condições de Trabalho.....	22
<b>GRÁFICO 4:</b> Condições de Trabalho.....	23
<b>GRÁFICO 5:</b> Uso e desenvolvimento de capacidades.....	24
<b>GRÁFICO 6:</b> Integração social na Organização.....	25
<b>GRÁFICO 7:</b> Crescimento e Desenvolvimento Profissional.....	26
<b>GRÁFICO 8:</b> Constitucionalismo na Organização.....	26
<b>GRÁFICO 9:</b> QVT X Constitucionalismo.....	27
<b>GRÁFICO 10:</b> Relevância Social da vida no trabalho.....	28

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

QVT: Qualidade de Vida no Trabalho  
FORMS: Ferramenta de Formulários  
PDIs: Plano de Desenvolvimento Individual  
CBO: Classificação Brasileira de Ocupações

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>4</b>
1.1	OBJETIVOS	6
1.1.1	Objetivo Geral	6
1.1.2	Objetivos Específicos	6
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>7</b>
2.1	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT): CONCEITOS, EVOLUÇÃO E IMPORTÂNCIA NAS ORGANIZAÇÕES	7
2.2	O MODELO DE WALTON (1973) E SUAS DIMENSÕES NA ANÁLISE DA QVT	11
2.2.1	As Oito Dimensões de Walton	12
2.3	ROTATIVIDADE NO SETOR DE TELEMARKETING E A INFLUÊNCIA DA QVT	15
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	<b>18</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	18
3.2	UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA	18
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	19
3.4	PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS	20
<b>4</b>	<b>INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS</b>	<b>20</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>29</b>
	REFERÊNCIAS	32
	APÊNDICES	34
	APÊNDICE A – Questionário (Modelo de Walton) Qualidade de Vida	34

## 1 INTRODUÇÃO

Com o aumento significativo da competitividade organizacional, aliada às transformações nas formas de gestão do trabalho, cada vez mais tem se intensificado a preocupação com fatores que impactam diretamente o desempenho e a permanência dos colaboradores nas organizações. Nesse contexto, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) surge como um elemento estratégico, especialmente em setores caracterizados por alta pressão, padronização de atividades e elevados índices de rotatividade, como é o caso do telemarketing.

Por se tratar de um segmento caracterizado por metas rigorosas, monitoramento constante e intensa demanda emocional, o setor de telemarketing apresenta desafios significativos relacionados ao bem-estar dos trabalhadores, refletindo diretamente nos níveis de satisfação e permanência no emprego.

A literatura aponta que a rotatividade de pessoal (turnover) representa não apenas custos financeiros para as organizações, mas também prejuízos à produtividade, à qualidade dos serviços e ao clima organizacional. Dessa forma, compreender os fatores que contribuem para a permanência ou saída dos colaboradores torna-se um pilar essencial para o desenvolvimento de estratégias eficazes de gestão de pessoas. Entre esses fatores, destaca-se a QVT como um dos principais determinantes, uma vez que engloba os aspectos físicos, psicológicos e sociais do ambiente de trabalho.

Dessa maneira, nessa pesquisa utilizaremos o Modelo de Walton (1973) por configura-se como uma das abordagens mais consolidadas para a análise da QVT, ao propor uma avaliação multidimensional composta por oito critérios: compensação justa e adequada; condições de trabalho; uso e desenvolvimento de capacidades; oportunidades de crescimento e segurança; integração social na organização; constitucionalismo; equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; e relevância social do trabalho. Dessa forma, esse modelo permitirá desenvolvermos uma compreensão ampla e sistematizada das condições laborais para a pesquisa.

Diante desse cenário, o presente estudo tem como problema de pesquisa investigar como a percepção dos colaboradores de telemarketing sobre as dimensões do modelo de Walton impacta na decisão de permanência ou desligamento da organização. Parte-se da premissa de que níveis mais elevados de QVT tendem a reduzir a intenção de desligamento, enquanto condições desfavoráveis podem intensificar o turnover.

Assim, o objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar como a QVT impacta a rotatividade de colaboradores nesse setor, buscando identificar o nível de qualidade de vida percebido pelos trabalhadores, avaliar quais dimensões exercem maior influência sobre a decisão de permanência ou saída e, por fim, propor soluções que contribuam para a redução dos índices de desligamento.

Para tanto, adota-se uma abordagem metodológica quantitativa, com aplicação de questionários com colaboradores ativos de telemarketing, possibilitando uma análise aprofundada e contextualizada da realidade investigada. Ao articular teoria e prática, este estudo pretende contribuir tanto para o avanço acadêmico sobre QVT e gestão de pessoas quanto para a melhoria das práticas organizacionais no setor de telemarketing, oferecendo subsídios para a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e sustentáveis.

Dessa forma, justificamos a realização deste estudo pela lacuna existente entre os elevados índices de rotatividade no setor de telemarketing e a necessidade de análises mais aprofundadas que considerem a QVT como variável central. Além de contribuir para o campo acadêmico, a pesquisa possui forte aplicabilidade prática, ao oferecer subsídios para que gestores desenvolvam estratégias e políticas organizacionais mais eficazes, voltadas à melhoria das condições de trabalho, ao aumento da satisfação dos colaboradores e à redução do turnover, visando maior alinhamento entre os objetivos organizacionais e o bem-estar dos trabalhadores.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar de que forma a Qualidade de vida no Trabalho (QVT), com base no modelo de Walton, impacta na rotatividade dos colaboradores no setor de telemarketing.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar o nível de QVT percebido pelos colaboradores com base no Modelo de Walton.
- Avaliar quais dimensões apresentam maior influência na rotatividade de colaboradores.
- Propor soluções para redução do desligamento de colaboradores mediante melhorias na QVT.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT): CONCEITOS, EVOLUÇÃO E IMPORTÂNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) constitui como sendo um tema central nas discussões contemporâneas sobre gestão de pessoas, especialmente diante das transformações ocorridas nas relações de trabalho ao longo das últimas décadas. De modo geral, a QVT refere-se ao conjunto de ações, políticas e práticas organizacionais que visam promover o bem-estar físico, psicológico e social dos trabalhadores, alinhando os objetivos individuais aos organizacionais.

De acordo com Rodrigues (1994, p. 76) “a qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência com outros títulos em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa”. Neste sentido, entende-se que não se limita apenas às condições físicas do ambiente laboral, mas abrange também aspectos como motivação, satisfação, reconhecimento, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e oportunidades de desenvolvimento.

Historicamente, o conceito de QVT passou por diversas transformações. Inicialmente, durante a Revolução Industrial, as preocupações estavam voltadas quase exclusivamente para a produtividade e o desempenho, com pouca ou nenhuma atenção às condições humanas de trabalho.

A origem do termo ‘Qualidade de Vida no Trabalho’ atribuiu-se a Eric Trist e seus Colaboradores do Tavistock Institute, em 1950. Eles desenvolveram uma abordagem sócio técnica da organização do trabalho, agrupando o indivíduo, o trabalho e a organização, com base na análise e na reestruturação da tarefa, buscando melhorar a produtividade, reduzir os conflitos e tornar a vida dos trabalhadores menos penosas (FERNANDES, 1996, p. 40).

Com o avanço dos estudos nas áreas de psicologia organizacional e administração, especialmente a partir da década de 1950, surgiram teorias que passaram a valorizar o fator humano nas organizações, como a Teoria das Relações Humanas. Esse movimento marcou o início de uma nova perspectiva, na qual o

trabalhador passou a ser visto como um sujeito ativo, dotado de necessidades, expectativas e emoções.

Na década de 1970, a QVT ganhou maior destaque com os estudos de Richard Walton, um dos principais autores da área. Walton propôs um modelo teórico composto por oito categorias fundamentais para a análise da qualidade de vida no trabalho: compensação justa e adequada; condições de trabalho seguras e saudáveis; uso e desenvolvimento de capacidades; oportunidades de crescimento e segurança; integração social na organização; constitucionalismo (respeito aos direitos individuais); trabalho e espaço total de vida; e relevância social do trabalho.

De acordo com Moura (2011) o modelo de Walton é um dos mais utilizados, por ser considerado um dos mais amplos e o que contempla o maior número de critérios. Esse modelo ampliou a compreensão da QVT ao incorporar dimensões que ultrapassam o ambiente físico, contemplando aspectos sociais e psicológicos.

Com a globalização e o avanço tecnológico, especialmente a partir do final do século XX, a QVT tornou-se ainda mais relevante. As organizações passaram a enfrentar novos desafios, como a intensificação do trabalho, a competitividade acirrada e as mudanças constantes nos processos produtivos. Nesse contexto, investir em qualidade de vida no trabalho deixou de ser apenas uma questão de responsabilidade social e passou a ser uma estratégia organizacional.

A qualidade de vida no trabalho se apresenta como uma preocupação do homem deu-se início da sua existência, com objetivo de facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de suas tarefas. “O conceito de qualidade de vida engloba vários aspectos como físicos, ambientais e psicológicos do local de trabalho” (CHIAVENATO, 2004)

Empresas que promovem ambientes saudáveis tendem a apresentar melhores índices de produtividade, redução do absenteísmo, menor rotatividade e maior engajamento dos colaboradores. Segundo Silva (2023, p. 2) “A qualidade de vida pode ser definida como um agente motivador para os colaboradores, além de ser uma vantagem competitiva para a organização” dessa forma, a QVT está diretamente relacionada à saúde mental dos trabalhadores, um tema que ganhou destaque nos últimos anos.

Ambientes de trabalho marcados por pressão excessiva, falta de reconhecimento e relações interpessoais conflituosas podem desencadear problemas como estresse, ansiedade e síndrome de burnout. Por outro lado, organizações que valorizam o bem-estar tendem a criar um clima organizacional positivo, favorecendo a cooperação, a criatividade e a inovação.

Outro aspecto importante diz respeito ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Com o avanço das tecnologias digitais, as fronteiras entre trabalho e vida privada tornaram-se mais difusas, o que exige das organizações uma postura mais consciente na promoção desse equilíbrio. Políticas como flexibilização de horários, trabalho remoto e programas de apoio ao colaborador têm sido adotadas como estratégias para melhorar a QVT.

Dessa forma, a Qualidade de Vida no Trabalho configura-se como um elemento essencial para o desenvolvimento sustentável das organizações. Ao investir no bem-estar dos colaboradores, as empresas não apenas cumprem seu papel social, mas também fortalecem sua competitividade no mercado. Assim, a QVT deve ser compreendida como um processo contínuo, que exige planejamento, implementação e avaliação constante de práticas que atendam às necessidades dos trabalhadores e aos objetivos organizacionais.

Em síntese, a evolução do conceito de QVT evidencia uma mudança significativa na forma como o trabalho é concebido, passando de uma visão mecanicista para uma abordagem mais humanizada. Nesse cenário, torna-se fundamental para as organizações reconhecerem o valor estratégico das pessoas, promovendo ambientes de trabalho que favoreçam não apenas a produtividade, mas também a dignidade e a qualidade de vida dos indivíduos.

Percebe-se um aumento significativo das empresas em relação ao investimento em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), as instituições estão cada vez mais compreendendo que o bem-estar dos colaboradores está diretamente relacionado aos resultados organizacionais. Em um mercado cada vez mais competitivo, manter funcionários motivados, saudáveis e satisfeitos deixou de ser apenas uma questão de responsabilidade social e passou a representar uma

estratégia essencial para aumentar produtividade, reduzir custos e fortalecer a imagem institucional da organização.

Um dos principais motivos para o investimento em QVT é o aumento da produtividade. Colaboradores que trabalham em ambientes saudáveis, com boas condições físicas e emocionais, tendem a apresentar maior engajamento, concentração e desempenho em suas atividades. No setor de telemarketing, por exemplo, profissionais menos estressados conseguem prestar um atendimento mais eficiente, empático e assertivo, impactando positivamente a satisfação do cliente e os resultados da empresa.

Outro fator importante é a retenção de talentos, organizações que oferecem melhores condições de trabalho, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento conseguem reduzir significativamente os índices de turnover. Isso é especialmente relevante em setores com alta rotatividade, como o telemarketing, onde a saída frequente de colaboradores gera elevados custos com recrutamento, treinamento e adaptação de novos funcionários.

Dessa forma, investir em QVT torna-se financeiramente vantajoso, pois reduz despesas operacionais e preserva o capital intelectual da empresa, Silva *et al* (2004) descreve bem isso:

O clima organizacional é um dos principais motivos pelos quais os talentos deixam uma empresa. Um ambiente de trabalho baseado na qualidade de vida certamente verá valor nos funcionários e no trabalho que realizam. Uma maneira de garantir a retenção dessas pessoas chave é entender exatamente o que elas esperam dos prestadores de serviços e do mercado de trabalho em geral. (SILVA *et al*, 2024, p.7)

Além disso, a QVT influencia diretamente a construção da imagem da marca empregadora. Atualmente, muitos profissionais valorizam empresas que demonstram preocupação genuína com a saúde mental, o bem-estar e a valorização humana. Organizações reconhecidas por oferecer um ambiente de trabalho saudável tornam-se mais atrativas no mercado, facilitando a captação de talentos e fortalecendo sua reputação perante clientes, parceiros e a sociedade. Em tempos de

redes sociais e plataformas de avaliação corporativa, a percepção dos colaboradores sobre a empresa impacta diretamente sua imagem pública.

A preocupação com a saúde emocional também se tornou um fator estratégico. O crescimento dos casos de estresse, ansiedade e burnout no ambiente corporativo fez com que as empresas percebessem a necessidade de criar políticas voltadas ao cuidado psicológico dos trabalhadores. Programas de apoio emocional, flexibilização de jornadas, ações de integração e melhorias ergonômicas passaram a ser vistos como investimentos capazes de reduzir afastamentos, absenteísmo e queda de desempenho.

Portanto, o investimento em Qualidade de Vida no Trabalho ocorre porque as organizações modernas entendem que colaboradores satisfeitos e saudáveis produzem mais, permanecem por mais tempo na empresa e contribuem para uma imagem organizacional positiva. Assim, a QVT deixa de ser apenas um benefício ao trabalhador e passa a representar uma estratégia de sustentabilidade e vantagem competitiva para as empresas.

## 2.2 O MODELO DE WALTON (1973) E SUAS DIMENSÕES NA ANÁLISE DA QVT

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) consolidou-se como um campo de estudo essencial para a gestão de pessoas, buscando o equilíbrio entre o bem-estar do colaborador e a eficácia organizacional. Dentre os diversos teóricos que exploraram o tema, Richard Walton (1973) destaca-se por ter desenvolvido um dos modelos mais abrangentes e aceitos mundialmente. Para Walton, a QVT não se resume a benefícios periféricos, mas à humanização do trabalho através de oito dimensões críticas.

O modelo de QVT, proposto por Richard Walton em 1973, através dos seus estudos em relação a realidade laboral dos Estados Unidos, de acordo com Asensi, Chaves e Pessoa (2022) é considerado o mais amplo dentre os diversos modelos existentes, devido a ser o mais 12 abrangente em termos de aspectos passíveis de serem investigados, e compõe um modelo organizado em 8 categorias que recorrentemente aplicados e inspiram pesquisas até os dias atuais. (PASSOS, 2023, p. 11-12)

Desenvolvido em um contexto de transformações nas relações laborais, o modelo de Walton surge como uma resposta à necessidade de humanização do

trabalho, indo além das abordagens tradicionais centradas exclusivamente na produtividade e no desempenho econômico. Sua proposta enfatiza a importância de considerar o trabalhador em sua totalidade, abrangendo aspectos físicos, psicológicos e sociais, o que torna sua aplicação ainda atual nas discussões contemporâneas sobre gestão de pessoas.

### 2.2.1 As Oito Dimensões de Walton

O modelo de Walton propõe que a satisfação e a produtividade são resultado de um ecossistema laboral equilibrado. Abaixo, detalharemos cada uma dessas dimensões, de modo adaptado e seguindo o quadro de Timossi et al. (2009):

#### 1. **Compensação Justa e Adequada**

Refere-se ao equilíbrio entre o esforço despendido e a recompensa financeira. Para que haja QVT, a remuneração deve atender a três critérios:

- **Equidade Interna:** Salários compatíveis com a responsabilidade do cargo dentro da empresa.
- **Equidade Externa:** Salários alinhados ao mercado.
- **Suficiência:** Capacidade do salário de suprir as necessidades básicas e sociais do indivíduo.

A percepção de uma remuneração justa transcende o valor monetário, configurando-se como um pilar essencial para a satisfação das necessidades individuais. Conforme aponta Santos (2012), o equilíbrio financeiro é o que permite ao trabalhador alinhar-se aos padrões culturais, sociais e econômicos vigentes em sua realidade, garantindo-lhe não apenas subsistência, mas integração plena na sociedade.

#### 2. **Condições de Trabalho Seguras e Saudáveis**

Esta dimensão foca na integridade física e mental do trabalhador. Envolve a jornada de trabalho (evitando cargas exaustivas), a manutenção de equipamentos, ergonomia, controle de ruídos e a prevenção de doenças ocupacionais. O objetivo é que o ambiente de trabalho não cause danos à saúde a curto ou longo prazo.

### 3. Oportunidade de Uso e Desenvolvimento das Capacidades

Walton defende que o trabalho deve permitir que o indivíduo utilize suas habilidades intelectuais e criativas. Isso inclui:

- **Autonomia:** Certo grau de liberdade na tomada de decisões.
- **Variedade de Tarefas:** Evitar a monotonia extrema.
- **Feedback:** Informação clara sobre o desempenho para permitir o aprendizado.

### 4. Oportunidade de Crescimento Contínuo e Segurança

Diz respeito à perspectiva de futuro do colaborador na organização. A QVT é elevada quando a empresa oferece planos de carreira, programas de treinamento e, crucialmente, **estabilidade no emprego**. O medo constante da demissão é um dos maiores detratores da qualidade de vida.

### 5. Integração Social na Organização

O ambiente de trabalho é, acima de tudo, um ambiente social. Esta dimensão avalia a ausência de preconceitos, o suporte socioemocional entre colegas e a eliminação de hierarquias excessivamente rígidas que impeçam o diálogo. O senso de comunidade e o respeito mútuo são os pilares aqui.

### 6. Constitucionalismo

Baseia-se no respeito aos direitos do trabalhador. Refere-se à existência de normas claras, justiça no tratamento de conflitos, privacidade pessoal e o direito de expressão. Em suma, é a aplicação do "Estado de Direito" dentro da empresa, protegendo o funcionário contra decisões arbitrárias da gerência.

Mais do que uma obrigação legal, o respeito às normas previstas em lei atesta o compromisso da empresa com a ética e a dignidade humana. No modelo de Walton, essa prática sustenta o Constitucionalismo, garantindo que o colaborador não esteja sujeito a decisões arbitrárias, mas sim protegido por um conjunto de regras claras e universais que regem a relação de trabalho.

## **7. Trabalho e o Espaço Total de Vida**

O trabalho não deve absorver a vida do indivíduo de forma a prejudicar suas relações familiares e sociais. Walton argumenta que horários excessivos, viagens constantes ou pressões que transbordam para o tempo de lazer reduzem drasticamente a QVT. O equilíbrio (*work-life balance*) é o foco desta métrica.

## **8. Relevância Social da Vida no Trabalho**

O colaborador precisa sentir que seu trabalho tem um propósito maior e que a empresa atua de forma ética e socialmente responsável. Trabalhar para uma organização que agride o meio ambiente ou que possui práticas duvidosas gera um conflito de valores que mina a satisfação pessoal.

Conforme Diniz (2010), a QVT é um construto multidimensional que exige a harmonia entre garantias legais e dimensões subjetivas. Enquanto fatores como segurança e compensação garantem a integridade do vínculo empregatício, os aspectos psicossociais atuam na manutenção da motivação e do engajamento. Portanto, a análise da qualidade de vida deve considerar a interação dinâmica entre o que é tangível (normas, salários, EPs) e o que é intangível (clima, cultura e relações), sendo este último o verdadeiro diferencial para a retenção de talentos e a satisfação plena no trabalho.

Embora o modelo de Qualidade de Vida no Trabalho desenvolvido por Walton tenha sido criado em 1973, ele permanece atual e eficaz para a análise de setores modernos, como o telemarketing, porque suas dimensões abordam necessidades humanas fundamentais que continuam presentes nas relações de trabalho contemporâneas.

Independentemente dos avanços tecnológicos e das mudanças organizacionais ocorridas ao longo das décadas, fatores como reconhecimento, saúde, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, segurança, relações interpessoais e oportunidades de crescimento ainda influenciam diretamente a satisfação e a permanência dos trabalhadores nas empresas.

No setor de telemarketing, essa atualidade torna-se ainda mais evidente devido às características intensas e desgastantes da atividade. Aspectos analisados por Walton, como condições de trabalho, integração social, constitucionalismo e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, permanecem essenciais para compreender os elevados índices de estresse, absenteísmo e rotatividade presentes nesse segmento. Mesmo em um contexto marcado pela tecnologia, automação e monitoramento digital, o fator humano continua sendo determinante para o desempenho organizacional.

### 2.3 ROTATIVIDADE NO SETOR DE TELEMARKETING E A INFLUÊNCIA DA QVT

Segundo a Norma Regulamentadora nº 17 (NR-17), aprovada pela Portaria SIT nº 09/2007, que estabelece diretrizes relacionadas às condições de trabalho em atividades de teleatendimento e telemarketing, os ambientes conhecidos como Call Centers são caracterizados como locais onde a atividade principal é realizada por meio de telefone e/ou rádio, associada ao uso simultâneo de computadores. Conforme descrito no item 1.1.1 da norma, essas organizações concentram suas operações no atendimento mediado por tecnologias de comunicação.

De acordo com a CBO 2002, esses profissionais:

“Atendem usuários, oferecem serviços e produtos, prestam serviços técnicos especializados, realizam pesquisas, fazem serviços de cobrança e cadastramento de clientes, sempre via tele atendimento, seguindo roteiros e scripts planejados e controlados para captar, reter ou recuperar clientes.” (CBO, MTE,2017)

Com o avanço da tecnologia e da comunicação, os call centers passaram a desempenhar um papel estratégico dentro das organizações, contribuindo diretamente para a satisfação do cliente e para a construção da imagem da empresa no mercado. Tendo o papel principal garantir um atendimento ágil, eficiente e acessível aos consumidores, buscando atender suas necessidades e manter um bom relacionamento entre cliente e empresa. Além disso, o setor possui grande importância nos processos de fidelização, já que a qualidade do atendimento influencia diretamente na percepção do cliente sobre a organização.

De acordo com Mannrich (2010), norma regulamentadora (NR) que fixa condições especiais para o desempenho da atividade, visando garantir a saúde do trabalhador.

O item 5.3 do Anexo II, estabelece jornada máxima de 6 (seis) horas para atividade efetiva e contínua nos centros de telemarketing, incluídas as pausas para descanso, de dois períodos descontínuos de dez minutos contínuos cada (item 5.4.1, "b"), além de intervalo para repouso e alimentação de no mínimo vinte minutos, sem prejuízo de outras modalidades de pausas. As pausas estão incluídas na jornada (p. 77)

No contexto do telemarketing, a NR-17 determina aspectos fundamentais como mobiliário ergonômico, controle de ruídos, temperatura adequada, pausas obrigatórias durante a jornada, limitação do tempo contínuo de atendimento e condições que reduzam o desgaste físico e mental do operador.

Entre os determinantes da saúde do trabalhador estão compreendidos os condicionantes sociais, econômicos, tecnológicos e organizacionais responsáveis pelas condições de vida e os fatores de risco ocupacionais – físicos, químicos, biológicos, mecânicos e aqueles decorrentes da organização laboral – presentes nos processos de trabalho. (MS/OPAS, 2001, p. 17).

]

Contudo, o setor de telemarketing ainda é reconhecido por apresentar elevados índices de rotatividade de colaboradores, fenômeno também conhecido como turnover. Essa realidade está diretamente relacionada às características do próprio ambiente de trabalho, marcado por cobranças constantes, pressão por metas, atendimento contínuo ao público, jornadas repetitivas e elevado desgaste físico e emocional.

Em muitos casos, os profissionais permanecem pouco tempo nas organizações, ocasionando frequentes desligamentos e novas contratações. Dessa forma, a rotatividade tornou-se um dos principais desafios enfrentados pelas empresas de telemarketing, impactando tanto os resultados organizacionais quanto a qualidade de vida dos trabalhadores.

Chiavenato (2010, p. 88) define que a rotatividade é “o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho. Desse modo, entende-se que a rotatividade gera custos significativos para as organizações, que vão desde despesas com rescisões e processos seletivos até a perda de capital intelectual e a queda na qualidade do atendimento ao cliente.

Para Borges (2011) satisfação está ligada a forma que o profissional tem sobre a percepção ao avaliar seu desempenho de produtividade, mediante seus valores e necessidades:

a insatisfação quanto à política salarial da organização; ofertas mais atraentes por outras empresas; descontentamento quanto ao local de trabalho (distância, estrutura física, ambiente em geral); insatisfação quanto à política de benefícios; problemas de relacionamento com os

colegas; insatisfação quanto à função exercida pelo colaborador; política inadequada de desenvolvimento e crescimento profissional; critérios de avaliação de desempenho, entre outros (p. 36).

Além disso, Borges (2011, p. 36) reforça que: “A rotação de funcionários em uma organização pode ser prejudicial a partir do momento que se torna muito frequente, pois alguma coisa de errado pode estar acontecendo no ambiente de trabalho, para que o funcionário se desligue”.

Assim, a rotatividade no setor de telemarketing é alimentada por fatores intrínsecos e extrínsecos. Entre os intrínsecos, destaca-se a natureza do trabalho: o atendimento telefônico em massa exige resiliência emocional para lidar com clientes insatisfeitos e metas de produtividade agressivas. Extrinsicamente, o setor muitas vezes oferece salários próximos ao piso da categoria e limitadas perspectivas de crescimento imediato, o que torna a posição um "trabalho de passagem", especialmente para jovens em busca do primeiro emprego ou estudantes.

Nesse cenário, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) surge como um fator essencial para compreender e minimizar os índices de rotatividade nas organizações. A QVT está relacionada à promoção de condições adequadas de trabalho que favoreçam o bem-estar físico, emocional e social dos colaboradores. Segundo Walton (1973), a qualidade de vida no ambiente organizacional envolve aspectos como compensação justa, segurança, integração social, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, oportunidades de crescimento e respeito aos direitos dos trabalhadores. Quando essas dimensões não são atendidas adequadamente, os níveis de satisfação tendem a diminuir, favorecendo o aumento da rotatividade.

Portanto, compreender a relação entre QVT e rotatividade é indispensável para analisar os desafios enfrentados pelo setor de telemarketing. A promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis e humanizados representa não apenas uma estratégia de retenção de talentos, mas também uma forma de garantir melhores condições de vida aos trabalhadores. Nesse sentido, investir em qualidade de vida no trabalho torna-se uma necessidade organizacional capaz de gerar benefícios tanto para os colaboradores quanto para as empresas.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

A metodologia utilizada nesta pesquisa é de cunho quantitativa uma vez que busca analisar os dados de forma objetiva e mensurável, utilizando procedimentos estatísticos para a interpretação das informações coletadas. Segundo Farias Filho e Arruda Filho (2013) a abordagem quantitativa significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las, principalmente, com a técnica de porcentagem, permitindo identificar padrões, relações e tendências por meio da quantificação dos dados, proporcionando maior precisão e confiabilidade aos resultados obtidos.

Dessa forma, essa abordagem mostra-se adequada ao estudo proposto, pois possibilita a mensuração e análise dos fatores relacionados à temática investigada, contribuindo para uma compreensão mais sistemática e fundamentada do objeto de pesquisa.

#### **3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA**

O público-alvo da pesquisa é composto por atendentes de telemarketing ativos, considerando sua relação direta com o objeto de estudo investigado.

##### **Critérios de inclusão dos participantes**

Foram considerados elegíveis para participação na pesquisa:

- Colaboradores que atuam atualmente no setor de telemarketing;
- Profissionais maiores de 18 anos;
- Participantes que aceitaram responder voluntariamente ao questionário;
- Indivíduos com acesso à internet, possibilitando o preenchimento online.

### **Tipo de amostragem**

A amostragem utilizada é do tipo não probabilística por conveniência, uma vez que os participantes foram selecionados com base na acessibilidade e disponibilidade, por meio de redes sociais como Instagram e WhatsApp.

A aplicação do questionário ocorreu de forma online, proporcionando maior comodidade aos participantes e garantindo acessibilidade durante o processo de resposta.

### **Amostra**

A pesquisa contou com a participação de 53 colaboradores ativos de telemarketing, que responderam ao formulário disponibilizado por meio do Google Forms. A coleta dessas respostas permitiu reunir dados relevantes para a análise da percepção dos participantes acerca da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e sua relação com a rotatividade no setor de telemarketing.

## **3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

Para a realização da presente pesquisa, foi utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário estruturado elaborado na plataforma Google Forms, aplicado a colaboradores ativos do setor de telemarketing.

O instrumento é composto por 10 questões estruturadas de forma objetiva, contendo perguntas fechadas, possibilitando a mensuração e análise quantitativa dos dados coletados.

### **Escala utilizada**

Foi utilizada a escala do tipo Likert, com alternativas que variam conforme o grau de concordância ou frequência (por exemplo: "discordo totalmente", "discordo", "neutro", "concordo", "concordo totalmente"), permitindo mensurar a percepção dos participantes de forma padronizada.

## **Procedimentos de validação do instrumento**

O questionário passou por um processo de validação de conteúdo, sendo analisado previamente para verificar clareza, coerência e adequação às variáveis investigadas. Além disso, foi realizado um pré-teste com um pequeno grupo de respondentes, com o objetivo de identificar possíveis falhas de compreensão e realizar ajustes antes da aplicação definitiva.

A utilização do Google Forms favoreceu a tabulação automática das respostas, contribuindo para maior precisão na organização dos dados.

### **3.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS**

Os dados obtidos foram analisados por meio de abordagem quantitativa, utilizando frequência absoluta e relativa (porcentagem) das respostas coletadas.

#### **Tratamento estatístico**

O tratamento estatístico dos dados foi realizado por meio de:

- Cálculo de frequências e porcentagens;
- Organização em planilhas eletrônicas;
- Elaboração de gráficos para melhor visualização dos resultados.

A interpretação dos dados foi realizada com base nas dimensões do Modelo de Qualidade de Vida no Trabalho proposto por Walton, buscando compreender a percepção dos participantes acerca das condições de trabalho e sua relação com a rotatividade no setor.

Os resultados foram apresentados por meio de tabelas e gráficos, facilitando a análise e interpretação das informações coletadas.

## **4 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

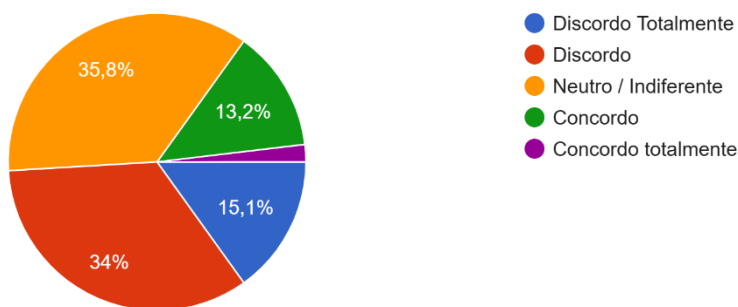
A pesquisa pautou-se em questões que ressaltassem a QVT e a rotatividade, para que conseguirmos identificar o nível de QVT percebido pelos colaboradores com base no Modelo de Walton, como também avaliar quais dimensões apresentam maior influência na rotatividade de colaboradores.

O primeiro questionamento, refere-se à compensação justa e adequada observou-se que:

### Gráfico 1 – QVT e Rotatividade

1. Considero meu salário e minhas comissões justos em relação ao esforço e metas que cumpro diariamente?

53 respostas



Fonte: PONTES (2026)

Percebe-se que uma parcela significativa dos participantes demonstrou insatisfação quanto ao salário e às comissões recebidas. Entre os respondentes, 35,8% permaneceram neutros, enquanto 34% concordaram parcialmente e uma parcela considerável discordou da afirmação de que a remuneração é justa em relação ao esforço diário, cerca de 15,1%, um ponto a observar é que apenas 1,9% considerou que recebe o salário e as comissões de modo justo. Esses resultados evidenciam que a questão salarial ainda representa um fator sensível dentro do setor, podendo impactar diretamente a motivação e a permanência dos colaboradores na empresa.

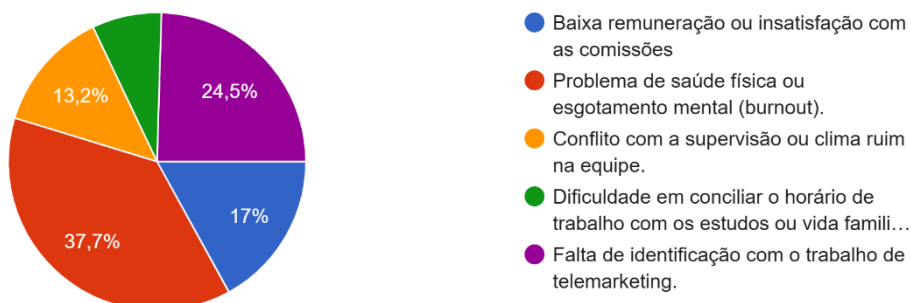
Dessa forma, está indo de encontro ao que Walton (1973) menciona, visto que, para que seja considerado um ambiente que possua uma compensação justa e adequada deve obter os três pilares: Equidade Interna, Equidade Externa e Suficiência.

Nossa próxima pergunta buscou identificar quais possíveis motivos de rotatividade no setor de telemarketing:

### Gráfico 2 – Rotatividade

2. Se você decidisse pedir demissão hoje, qual seria o PRINCIPAL motivo? (Assinale apenas uma opção):

53 respostas



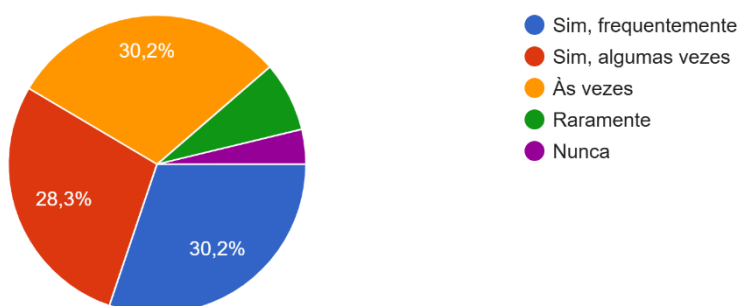
Fonte: PONTES (2026)

Quando questionados sobre o principal motivo que os levaria a pedir demissão, 37,7% dos participantes apontaram a dificuldade em conciliar o horário de trabalho com a vida pessoal, seguido de 24,5% relacionados à baixa remuneração ou insatisfação com as comissões. Além disso, 17% mencionaram problemas de saúde física ou esgotamento mental (burnout). 13,2% relacionou sua decisão a algum problema com líder ou clima organizacional e apenas 7,6% direcionou para dificuldade em conciliar o horário de trabalho com os estudos ou vida familiar.

### Gráfico 3 – Rotatividade x Condições de Trabalho

3. Você já pensou em pedir desligamento da empresa devido às condições de trabalho?

53 respostas



Fonte: PONTES (2026)

Os dados relacionados à intenção de desligamento reforçam a importância de que as condições de trabalho é um fator predominante na decisão, uma vez que muitos participantes afirmaram já ter pensado em pedir demissão devido às condições de trabalho. Esse resultado evidencia que as fragilidades identificadas nas dimensões da QVT analisadas impactam diretamente o desejo de permanência dos colaboradores na empresa.

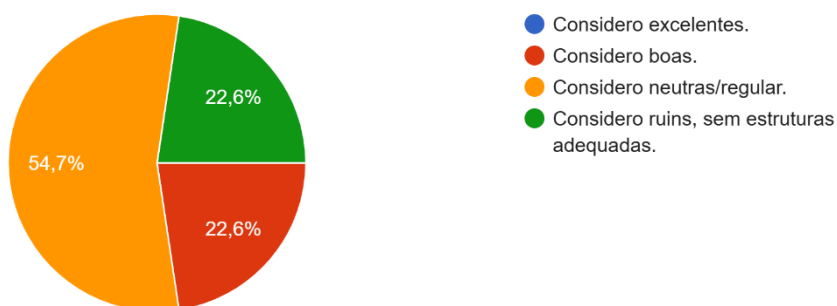
Assim, esses dados demonstram que fatores ligados à sobrecarga emocional, jornadas desgastantes e dificuldades no equilíbrio entre vida profissional e pessoal exercem forte influência sobre a intenção de desligamento, reforçando a relação entre baixa QVT e rotatividade no setor de telemarketing.

No questionamento a seguir propomos investigar como estava sendo aplicado as condições de trabalho:

#### Gráfico 4 – Condições de Trabalho

4. Diante do seu cenário atual, como você avalia as condições físicas e estruturais do ambiente de trabalho?

53 respostas



Fonte: PONTES (2026)

Em relação às condições físicas e estruturais do ambiente de trabalho, a maioria dos colaboradores classificou o ambiente como “bom”, representando 54,7% das respostas, enquanto 22,6% consideraram excelentes e outros 22,6% avaliaram como neutras ou regulares. Esses resultados apontam que as empresas buscam realizar as normas determinadas, principalmente as determinadas pela NR-17 que estabelece diretrizes relacionadas às condições de trabalho em atividades de teleatendimento e telemarketing.

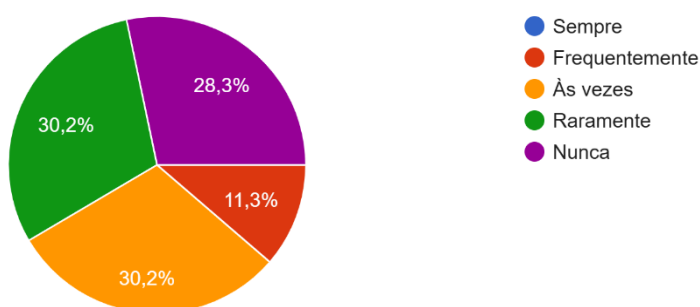
Apesar de uma percepção predominantemente positiva quanto à estrutura física, os resultados indicam que somente boas condições materiais não são suficientes para garantir satisfação plena no ambiente organizacional, especialmente quando outros fatores, como pressão psicológica e reconhecimento profissional, permanecem fragilizados.

Outro ponto que buscamos investigar refere-se ao reconhecimento profissional:

**Gráfico 5 – Uso e desenvolvimento de capacidades**

5. Em seu trabalho atual, você sente que recebe reconhecimento pelo seu desempenho profissional?

53 respostas



Fonte: PONTES (2026)

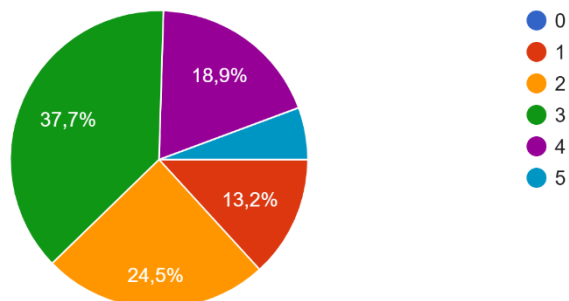
No que diz respeito, os dados revelam um cenário de instabilidade na percepção dos colaboradores. Apenas uma pequena parcela (11,3%) afirmou receber reconhecimento com frequência, enquanto grande parte respondeu que isso ocorre apenas “às vezes” (30,2%) ou “raramente” (30,2%), e nunca (28,3%). Esse resultado demonstra possíveis falhas na valorização profissional dentro do ambiente organizacional, o que pode afetar diretamente o engajamento, a motivação e o sentimento de pertencimento dos trabalhadores. Segundo Walton (1973), o reconhecimento e a valorização profissional são elementos fundamentais para a promoção da qualidade de vida no Trabalho.

Referente a relacionamento pessoal, temos os seguintes dados:

**Gráfico 6 – Integração social na Organização**

6. Em uma escala de 0 a 5 quanto você avalia seu relacionamento interpessoal com supervisores e colegas de trabalho?

53 respostas



Fonte: PONTES (2026)

Quanto ao relacionamento interpessoal com supervisores e colegas, a maior concentração das respostas situou-se nas notas intermediárias nota 2 (24,5%), e nota 3 (37,7%), nota 4 (18,9%) demonstrando que parte dos colaboradores percebe relações razoavelmente positivas no ambiente de trabalho. Entretanto, ainda houve registros de avaliações baixas, sendo 13,2% (nota 1) e apenas cerca de 5,7% (nota 5) consideraram ótimo seu relacionamento interpessoal no trabalho indicando que conflitos internos ou dificuldades de comunicação podem existir em determinados contextos da equipe.

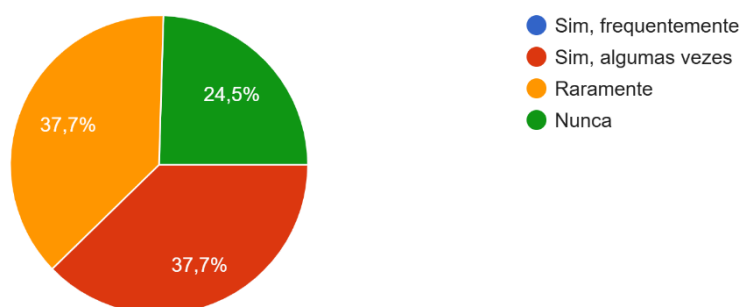
É importante salientar que a qualidade das relações interpessoais possui influência direta sobre o clima organizacional e pode contribuir tanto para a permanência quanto para o desejo de desligamento dos colaboradores.

Pautando-se em oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional:

### **Gráfico 7 – Crescimento e Desenvolvimento Profissional**

### 7. A empresa oferece oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional?

53 respostas



Fonte: PONTES (2026)

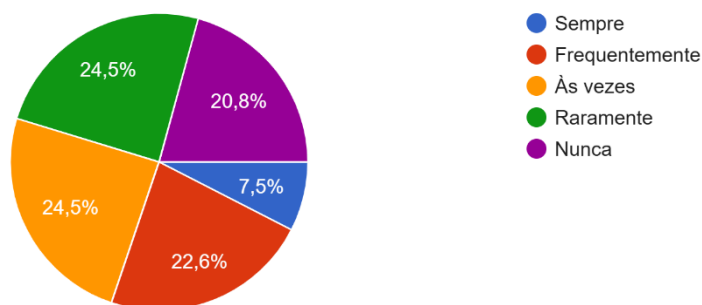
Diante dos nossos resultados demonstrou-se limitações quanto às oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional. Embora 37,7% afirmem que a empresa oferece oportunidades “algumas vezes”, o mesmo percentual declarou que isso ocorre “raramente”, evidenciando uma percepção de pouca perspectiva de evolução profissional dentro da organização. A ausência de oportunidades claras de crescimento tende a gerar desmotivação e aumentar a intenção de rotatividade, principalmente em setores caracterizados por alta pressão e desgaste emocional, como o telemarketing.

Outro ponto importante que buscamos identificar no questionamento foi como eles colaboradores são afetados pela pressão na realização de suas atividades.

### Gráfico 8 – Constitucionalismo na Organização

#### 9. No seu dia a dia no setor de telemarketing, a empresa garante pausas regulares, respeita a jornada de trabalho prevista em lei e permite que o... opiniões sem receio de punições ou represálias?

53 respostas



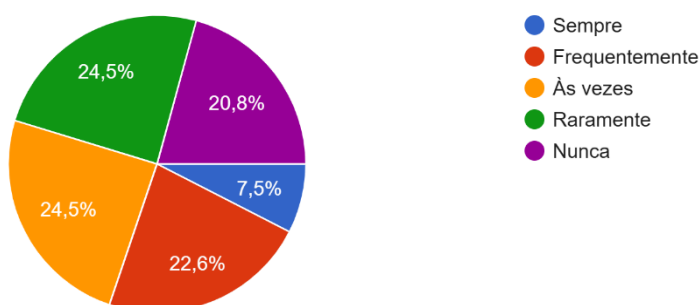
Fonte: PONTES (2026)

Grande parte dos respondentes atribuiu notas elevadas (notas 5,4 e 3) para o nível de impacto da pressão psicológica no ambiente de trabalho, indicando que as cobranças por metas e produtividade afetam significativamente o bem-estar físico e emocional dos trabalhadores. Esse cenário contribui para o desenvolvimento de estresse ocupacional, desgaste mental e insatisfação profissional, fatores frequentemente associados ao aumento da rotatividade no setor.

### Gráfico 9 – QVT X Constitucionalismo

9. No seu dia a dia no setor de telemarketing, a empresa garante pausas regulares, respeita a jornada de trabalho prevista em lei e permite que o... opiniões sem receio de punições ou represálias?

53 respostas



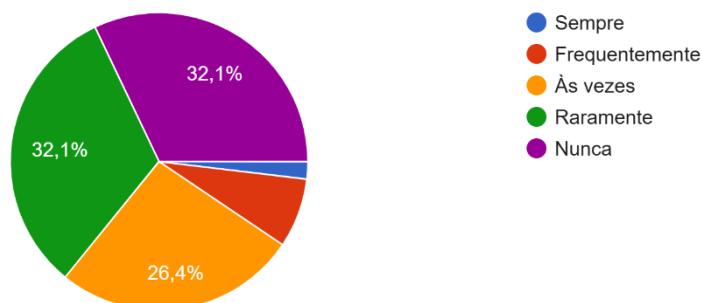
Ao analisar aspectos relacionados ao respeito à jornada de trabalho, pausas regulares e liberdade para manifestação de opiniões, observou-se que uma parcela expressiva dos participantes respondeu “raramente” ou “nunca”, indicando fragilidades importantes no cumprimento de direitos trabalhistas e na abertura ao diálogo organizacional. Esse resultado demonstra que muitos colaboradores ainda percebem limitações quanto à liberdade de expressão e ao suporte institucional oferecido pela empresa, o que compromete diretamente a percepção de qualidade de vida no ambiente laboral.

E por fim, buscamos identificar a relevância social no trabalho:

### Gráfico 10 – Relevância Social da vida no trabalho

10. Você sente que seu trabalho possui um propósito importante e que a empresa atua de forma ética, responsável e preocupada com o bem-estar dos colaboradores e da sociedade?

53 respostas



Fonte: PONTES (2026)

Observa-se que 32,1% dos participantes responderam “raramente” e outros 32,1% responderam “nunca”, indicando que grande parte dos colaboradores não percebe a organização como preocupada com o bem-estar dos funcionários e da sociedade. Além disso, 26,4% afirmaram perceber isso apenas “às vezes”, enquanto uma parcela muito pequena respondeu “frequentemente” ou “sempre”.

Esses resultados evidenciam fragilidades importantes na dimensão da relevância social do trabalho, proposta pelo Modelo de Walton, que está relacionada à percepção de utilidade, propósito e responsabilidade social da organização. Quando os colaboradores não enxergam sentido no trabalho realizado nem percebem preocupação da empresa com aspectos humanos e sociais, tende a ocorrer redução no engajamento, na motivação e no sentimento de pertencimento organizacional. Conseqüentemente, esse cenário pode contribuir para o aumento da insatisfação profissional e da intenção de rotatividade no setor de telemarketing.

Os resultados, inicialmente apresentados por meio de frequências e percentuais, permitem avançar para uma análise mais aprofundada ao relacionar as dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) com a intenção de rotatividade dos colaboradores. Observa-se que a insatisfação com a compensação (apenas 1,9% consideram justa) se associa diretamente ao fato de 24,5% indicarem a baixa remuneração como motivo para desligamento, evidenciando uma relação consistente entre percepção de injustiça salarial e intenção de saída. De forma

semelhante, a dificuldade de conciliação entre vida pessoal e trabalho, apontada por 37,7% como principal fator de rotatividade, apresenta correlação com os dados sobre pressão psicológica e desgaste emocional, onde a maioria dos respondentes atribuiu notas elevadas ao impacto da cobrança por metas. Essa associação sugere que dimensões como equilíbrio trabalho–vida e condições psicológicas estão interligadas e atuam conjuntamente no aumento da intenção de desligamento.

Além disso, a análise integrada das variáveis revela que fatores organizacionais intangíveis possuem forte influência sobre a permanência dos colaboradores. A baixa frequência de reconhecimento profissional (com apenas 11,3% relatando recebê-lo frequentemente) se relaciona com a percepção limitada de crescimento (37,7% afirmam raras oportunidades), indicando uma correlação entre desvalorização e ausência de perspectiva de carreira, elementos que contribuem para a desmotivação e consequente rotatividade. Paralelamente, fragilidades no relacionamento interpessoal e na comunicação organizacional, evidenciadas pelas avaliações medianas e baixas associam-se à percepção negativa quanto ao respeito aos direitos e à liberdade de expressão, reforçando impactos no clima organizacional. Mesmo diante de condições físicas consideradas boas (54,7%), esses fatores não compensam as lacunas nas dimensões psicossociais da QVT. Assim, a análise correlacional dos dados permite afirmar que a rotatividade no setor de telemarketing não é explicada por um único fator isolado, mas pelo efeito combinado de variáveis como remuneração, pressão psicológica, reconhecimento, crescimento profissional e equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, evidenciando a necessidade de intervenções integradas nessas dimensões para reduzir o desligamento de colaboradores

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa teve como objetivo analisar de que forma a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), com base no Modelo de Walton, influencia a rotatividade dos colaboradores no setor de telemarketing. A partir dos dados coletados por meio do questionário aplicado aos profissionais da área, foi possível compreender como diferentes dimensões da QVT impactam diretamente a satisfação, o bem-estar e a permanência dos trabalhadores dentro das organizações.

Os resultados obtidos evidenciaram que fatores como pressão excessiva por metas, dificuldades na conciliação entre vida pessoal e profissional, falta de reconhecimento, limitação nas oportunidades de crescimento e percepção negativa sobre o cuidado da empresa com os colaboradores influenciam significativamente o desejo de desligamento. Além disso, observou-se que muitos participantes demonstraram insatisfação em relação às condições emocionais do ambiente de trabalho, apontando a sobrecarga psicológica como um dos principais fatores associados à intenção de rotatividade no setor.

A pesquisa também permitiu identificar que, embora alguns aspectos estruturais do ambiente tenham sido avaliados de forma positiva, somente boas condições físicas não são suficientes para garantir satisfação e permanência dos colaboradores. Aspectos humanos, emocionais e sociais demonstraram possuir grande relevância para a construção de um ambiente organizacional saudável. Nesse sentido, o Modelo de Walton mostrou-se eficaz para analisar a realidade do telemarketing, mesmo sendo um modelo desenvolvido em 1973, pois suas dimensões continuam atuais e aplicáveis aos desafios das organizações contemporâneas.

Outro ponto importante observado foi a necessidade de maior valorização dos colaboradores por parte das empresas. A ausência de reconhecimento profissional, aliada às cobranças constantes e à pouca participação dos trabalhadores nas decisões organizacionais, contribui para o aumento da desmotivação e do desgaste emocional. Esse cenário reforça a importância de políticas organizacionais voltadas à promoção da qualidade de vida, não apenas como estratégia de bem-estar, mas também como ferramenta de retenção de talentos e redução dos custos gerados pela alta rotatividade.

Diante dos resultados obtidos, evidenciou-se que a Qualidade de Vida no Trabalho exerce influência direta na permanência dos colaboradores no setor de telemarketing, sendo fator determinante para a redução da rotatividade. A análise dos dados revelou que aspectos como condições de trabalho, reconhecimento profissional, comunicação organizacional e bem-estar impactam significativamente a satisfação dos trabalhadores. Nesse sentido, a ausência ou fragilidade desses

elementos contribui para o aumento dos índices de desligamento, reforçando a necessidade de intervenções estratégicas por parte das organizações.

Assim, entende-se que a implementação de ações voltadas à melhoria da QVT, como programas de valorização, apoio à saúde mental, desenvolvimento profissional e fortalecimento da gestão participativa, constitui uma medida eficaz para promover o engajamento e a retenção de talentos. Dessa forma, investir no bem-estar dos colaboradores não apenas melhora o ambiente organizacional, mas também favorece a sustentabilidade das empresas, reduzindo custos com rotatividade e elevando o desempenho geral das equipes.

Dessa forma, conclui-se que a Qualidade de Vida no Trabalho possui influência direta sobre os índices de rotatividade no setor de telemarketing. Empresas que investem em melhores condições de trabalho, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, valorização humana, comunicação organizacional e suporte emocional tendem a apresentar colaboradores mais motivados, produtivos e comprometidos. Portanto, promover a QVT torna-se uma necessidade estratégica para as organizações que desejam reduzir o turnover e construir ambientes de trabalho mais saudáveis e humanizados.

Por fim, espera-se que esta pesquisa contribua para futuras discussões sobre a importância da Qualidade de Vida no Trabalho no setor de telemarketing, servindo como base para novos estudos e para o desenvolvimento de práticas organizacionais mais voltadas ao bem-estar dos trabalhadores. Além disso, destaca-se a relevância de ampliar o debate sobre saúde mental, valorização profissional e humanização das relações de trabalho em ambientes marcados por elevada pressão e desgaste emocional.

## REFERÊNCIAS

Borges, L. C. (2011). Principais causas da rotatividade de pessoal no setor de construção cível e seus reflexos nas organizações. Trabalho de Conclusão de Curso, Curso de Ciências Contábeis, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma.

CBO. MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. 2017. Disponível em: <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/faq.jsf>. Acesso em 20 de Mai.2026.

CHIAVENATO Idalberto, os objetivos da gestão de pessoas. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Chiavenato. I. (2010). Gestão de pessoas (3a ed.) Rio de Janeiro: Elsev

DINIZ, L. L. Qualidade de vida no trabalho: estudo em empresas do setor calçadista da Paraíba. 2010 152 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro de Tecnologia, Universidade Federal da Paraíba, 2010.

FARIAS FILHO, M,C; ARRUDA FILHO, E. Planejamento da Pesquisa Científica. São Paulo: Atlas, 2013.

FERNANDES, E. C. Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

Mannrich, N. (2010). Operadores de teleatendimento (telemarketing):algumas reflexões. Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 1a Região, 21(48), 69-79. Recuperado em 26 de Maio de 2026, [http://portal2.trt1o.gov.br:7777/pls/portal/docs/PAGE/GRPPORTALTRT/PAGINAPRINCIPAL/JURISPRUDENCIA\\_NOVA/REVISTA](http://portal2.trt1o.gov.br:7777/pls/portal/docs/PAGE/GRPPORTALTRT/PAGINAPRINCIPAL/JURISPRUDENCIA_NOVA/REVISTA)

Ministério do Trabalho e Emprego. Norma regulamentadora 17, anexo II. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br/aceso-ainformacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/ctpp/normasregulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/norma-regulamentadora-no17-nr-17>. Acesso em: 28.abr.26

MINISTÉRIO DA SAÚDE DO BRASIL; ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE NO BRASIL (MS/OPAS). Doenças relacionadas ao trabalho: manual de procedimentos para os serviços de saúde. Brasília: Ministério da Saúde do Brasil, 2001.

MOURA, L. L. F. Qualidade de vida no trabalho: uma aplicação prática do modelo de Walton no contexto de uma empresa em picos. Monografia. Universidade Federal do Piauí (Bacharel em Administração). Picos, Piauí, 2011.

NR 17-NORMA REGULAMENTADORA 17. Guia Trabalhista, [s.d]. Disponível em: [https://www.guiatrabalhista.com.br/legislacao/nr/nr17\\_anexoll.htm](https://www.guiatrabalhista.com.br/legislacao/nr/nr17_anexoll.htm). Acesso em: 20 de Mai. 2026.

PASSOS, Larissa Coelho dos. Qualidade de vida no trabalho: Uma análise através da percepção dos Operadores de Telemarketing do Call Center da APAE de São Luís-MA – 2023.

RODRIGUES, M. V. C. Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial. 7. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

SANTOS, J. A. Qualidade de Vida no Trabalho. X Congresso Nacional de Excelência em Gestão. LATEC/UFF. Disponível em <<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/559730/2/eBook%20Qualidade%20de%20Vida%20no%20Trabalho.pdf>>. Acesso em: 28 Abr. 2026.

SILVA, Thaís Gonçalves da. A Importância da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dentro das organizações. Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza-CE. Edição 232. V.11. ano 2023.

SILVA, Emilly Maria da; SILVA, Juliana dos Santos; LEITE, Nathalia Franklino; SILVA, Mirian Araujo. TCC: Qualidade de vida para operadores de Telemarketing. São Paulo, 2024. Disponível em: <<http://ric-cps.eastus2.cloudapp.azure.com/bitstream/123456789/21823/1/Qualidade%20de%20vida%20para%20operadores%20de%20telemarketing.pdf>> Acessado em 22/05/2026

TIMOSSI, L. S.; PEDROSO, B.; PILATTI, L. A.; FRANCISCO, A. C. Adaptação do modelo de Walton para avaliação da qualidade de vida no trabalho. Revista da Educação Física. Maringá, 2009. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/ppgep/Ebook/E-book%202009/2009%20-%20PERIODICO/18.pdf>>. Acesso em: 27 Abr. 2026.

WALTON, R. E. Quality of Working Life: What is it? Sloan Management Review, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

## APÊNDICES

### APENDICE A – Questionário (Modelo de Walton) Qualidade de Vida

#### Questionário (Modelo de Walton)

Prezado(a) participante,

Este questionário faz parte de uma pesquisa acadêmica desenvolvida para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do curso de Administração. O objetivo deste formulário é compreender a opinião dos participantes sobre aspectos relacionados ao seu trabalho atual, contribuindo para a análise e desenvolvimento do estudo.

Sua participação é voluntária e todas as respostas serão tratadas com total sigilo e anonimato. Nenhuma informação que permita sua identificação será divulgada, e os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e científicos.

1. 1. Considero meu salário e minhas comissões justos em relação ao esforço e metas que cumpro diariamente?

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Neutro / Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente

2. 2. Se você decidisse pedir demissão hoje, qual seria o PRINCIPAL motivo? (Assinale apenas uma opção):

*Marcar apenas uma oval.*

- Baixa remuneração ou insatisfação com as comissões
- Problema de saúde física ou esgotamento mental (burnout).
- Conflito com a supervisão ou clima ruim na equipe.
- Dificuldade em conciliar o horário de trabalho com os estudos ou vida familiar.
- Falta de identificação com o trabalho de telemarketing.

3. 4. Diante do seu cenário atual, como você avalia as condições físicas e estruturais do ambiente de trabalho?

*Marcar apenas uma oval.*

- Considero excelentes.
- Considero boas.
- Considero neutras/regular.
- Considero ruins, sem estruturas adequadas.

4. 5. Em seu trabalho atual, você sente que recebe reconhecimento pelo seu desempenho profissional?

*Marcar apenas uma oval.*

- Sempre
- Frequentemente
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

5. 6. Em uma escala de 0 a 5 quanto você avalia seu relacionamento interpessoal com supervisores e colegas de trabalho?

*Marcar apenas uma oval.*

0

1

2

3

4

5

6. 7. A empresa oferece oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional?

*Marcar apenas uma oval.*

Sim, frequentemente

Sim, algumas vezes

Raramente

Nunca

7. 8. Em uma escala de 0 a 5, mencione o quanto o nível de cobrança e pressão no trabalho afeta seu bem-estar?

*Marcar apenas uma oval.*

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

8. 3. Você já pensou em pedir desligamento da empresa devido às condições de trabalho?

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim, frequentemente
- Sim, algumas vezes
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

9. 10. Você sente que seu trabalho possui um propósito importante e que a empresa atua de forma ética, responsável e preocupada com o bem-estar dos colaboradores e da sociedade?


*Marcar apenas uma oval.*

- Sempre
- Frequentemente
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

10. 9. No seu dia a dia no setor de telemarketing, a empresa garante pausas regulares, respeita a jornada de trabalho prevista em lei e permite que os colaboradores apresentem reclamações ou opiniões sem receio de punições ou represálias?

*Marcar apenas uma oval.*

- Sempre
- Frequentemente
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

	<b>INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA</b>
	Campus João Pessoa - Código INEP: 25096850
	Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, CEP 58015-435, João Pessoa (PB)
	CNPJ: 10.783.898/0002-56 - Telefone: (83) 3612.1200

## Documento Digitalizado Restrito

### TCC MATHEUS DE FRANÇA FERREIRA PONTES

<b>Assunto:</b>	TCC MATHEUS DE FRANÇA FERREIRA PONTES
<b>Assinado por:</b>	Matheus Franca
<b>Tipo do Documento:</b>	Anexo
<b>Situação:</b>	Finalizado
<b>Nível de Acesso:</b>	Restrito
<b>Hipótese Legal:</b>	Controle Interno (Art. 26, § 3o, da Lei no 10.180/2001)
<b>Tipo do Conferência:</b>	Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- Matheus de França Ferreira Pontes, DISCENTE (20211460043) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA, em 01/07/2026 20:23:32.

Este documento foi armazenado no SUAP em 01/07/2026. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 1901154

Código de Autenticação: c0a56dd776

