

A Qualidade de Vida no Trabalho e o impacto na produtividade organizacional: Estudo de caso em uma organização do setor alimentício

CARRARO, Gabriel¹
MOREIRA, Maria Clara¹
MOREIRA, Maria Eduarda¹
MOTA, Aline¹
MORAES, Clayton Cardoso de²

RESUMO

Este estudo tem como objetivo destacar a relevância da Qualidade de Vida no Trabalho e do subsistema de manutenção de pessoas como elementos essenciais para a motivação, o engajamento e a produtividade dos colaboradores. Para isso, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre conceitos e práticas relacionadas à Qualidade de Vida no Trabalho, saúde ocupacional, segurança, bem-estar e gestão de pessoas. Além disso, por meio de um estudo de caso em uma indústria do setor alimentício, foram analisadas as práticas internas voltadas à promoção da qualidade de vida no ambiente corporativo e a percepção dos colaboradores sobre essas ações. Os resultados indicaram que a empresa investigada adota medidas positivas de integração, acolhimento e comunicação inicial, mas apresenta lacunas em relação a planos de carreira, comunicação entre setores, reconhecimento profissional e fortalecimento da liderança. Essas deficiências impactam diretamente a satisfação e o desempenho dos colaboradores e influenciam a retenção de talentos e o clima organizacional. Concluiu-se que investimentos em políticas estruturadas de Qualidade de Vida no Trabalho e em estratégias eficazes de manutenção de pessoas são fundamentais para criar um ambiente de trabalho saudável, produtivo e sustentável, alinhado às demandas atuais do mercado e às expectativas dos colaboradores.

Palavras-chave: qualidade de vida no trabalho; gestão de pessoas; subsistema de manutenção; motivação organizacional; engajamento dos colaboradores.

1 Introdução

O foco principal de uma organização, segundo Costa (2014), é alcançar excelência na entrega de produtos e serviços, o que exige uma gestão estratégica e equilibrada, com atenção à valorização do trabalhador. Para que essa qualidade seja atingida, diversos fatores influenciam o resultado final, sendo a gestão de pessoas um dos mais relevantes.

Segundo Mattos e Gonçalves (2020), o mercado atual é cada vez mais competitivo, impulsionado por consumidores exigentes e seletivos. Sem uma gestão voltada à melhoria contínua, as organizações tendem a apresentar baixo rendimento e podem não conseguir

¹ Graduandos do Curso de Administração da Fundação Educacional de Fernandópolis.

² Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Metodista de Piracicaba. Professor do Curso de Administração da Fundação Educacional de Fernandópolis

manter-se no mercado. A empresa não é apenas o produto ou serviço que oferece; somente um líder capacitado é capaz de formar profissionais de qualidade, com desempenho elevado e impacto direto no ambiente de trabalho e nos resultados entregues.

Chiavenato (2014) relata que a Revolução Industrial marcou profundamente as relações trabalhistas, evidenciando a ausência de condições dignas de trabalho, como segurança, higiene e remuneração justa. Trabalhadores eram tratados como peças substituíveis, submetidos a jornadas exaustivas e ambientes insalubres. Esse período foi fundamental para a posterior valorização da qualidade de vida do trabalhador como elemento estratégico da gestão. Em colaboração, os autores Lacombe e Heilborn (2020) destacam que, quando essa gestão é bem conduzida, os resultados são positivos; sua ausência, porém, pode gerar desmotivação, adoecimentos e até acidentes, decorrentes da negligência com o ambiente de trabalho.

Marques (2018) destaca que a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um fator decisivo para os resultados organizacionais, considerando que os trabalhadores dedicam grande parte da vida ao ambiente profissional. Gil (2021) acrescenta que o bem-estar físico, emocional e social impacta diretamente na produtividade e no clima organizacional. De modo similar e recíproco, a cultura e o clima organizacional influenciam diretamente na qualidade de vida no trabalho, liderança, formação de equipes, comunicação, relação interpessoal e gestão de conflitos (Oliveira; Godoy, 2022). Por isso, ações voltadas à convivência harmônica, à valorização das pessoas, ao reconhecimento e à motivação estimulam o comprometimento dos colaboradores com os objetivos da organização e impactam a cadeia produtiva, o sucesso ou o fracasso nas empresas.

Robbins e Judge (2022) enfatizam que o gestor desempenha um papel essencial para o sucesso ou fracasso da organização, sendo necessário que sua atuação ultrapasse o foco no produto, envolva toda a estrutura da empresa e promova um ambiente saudável, equilibrado e produtivo.

O presente estudo tem como objetivo analisar a importância da Qualidade de Vida no Trabalho no contexto das organizações, com ênfase no subsistema de manutenção de pessoas. Pretende-se demonstrar como a gestão de pessoas pode influenciar, de maneira significativa, os resultados organizacionais por meio de práticas que valorizam o colaborador como agente essencial do desempenho institucional.

2 Gestão de pessoas com ênfase no subsistema de manutenção de pessoas

A gestão de pessoas constitui uma área estratégica nas organizações, estruturada em

seis subsistemas interdependentes que orientam as práticas de administração de pessoal. Esses subsistemas foram desenvolvidos para aplicação prática, com o objetivo de capacitar os gestores e promover melhorias nos processos internos (Bueno; Camarotto, 2019).

Segundo Chiavenato (2008), os subsistemas de gestão de pessoas são divididos em: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Cada um desses subsistemas possui papel essencial na estrutura organizacional, sendo o de manutenção especialmente relevante por garantir a permanência e o comprometimento dos colaboradores, assegurando a continuidade e a qualidade do desempenho institucional.

Gil (2021) destaca que o subsistema agregar pessoas é o ponto inicial do processo, pois visa criar oportunidades para candidatos cujos perfis se alinhem às competências exigidas pela organização. Esse subsistema é aplicado quando há necessidade de preenchimento de uma nova vaga, utilizando métodos que variam entre processos tradicionais e técnicas modernas de recrutamento.

No interior do subsistema de agregar, encontram-se tópicos, como o mercado de recursos humanos, que corresponde ao estudo do mercado de trabalho. Após essa etapa, ocorre o recrutamento de pessoal, responsável pela divulgação das vagas, com ou sem exigências específicas, visando atrair profissionais qualificados para a função (Lacombe; Heilborn, 2020).

O subsistema aplicar pessoas, segundo Chiavenato (2008), refere-se à inserção do colaborador na estrutura da organização. Envolve atividades como descrição e desenho do cargo, bem como análise e avaliação de desempenho. Essa avaliação permite identificar o perfil do profissional, direcionando-o à função mais compatível com suas competências.

Robbins e Judge (2022) explicam que a avaliação de desempenho é uma ferramenta gerencial essencial para verificar o desempenho individual e coletivo dos colaboradores. Por meio dessa avaliação, é possível acompanhar o cumprimento de metas, a qualidade das tarefas executadas e os resultados obtidos. Além disso, permite a realização de *feedbacks* mais precisos, contribuindo para o aprimoramento contínuo e o desenvolvimento de competências.

O subsistema recompensar pessoas, conforme Chiavenato (2008), compreende os estímulos oferecidos aos colaboradores em reconhecimento à dedicação e aos resultados alcançados. Tais recompensas podem manifestar-se como aumentos salariais, bonificações ou outros benefícios. No entanto, essas ações devem estar acompanhadas de um ambiente organizacional saudável, pois, caso contrário, não são capazes de motivar efetivamente o trabalhador.

Gil (2021) destaca que o subsistema desenvolver pessoas envolve o investimento em capacitação e treinamentos e busca ampliar as habilidades técnicas e comportamentais dos

colaboradores. O processo de desenvolvimento torna a força de trabalho mais qualificada, eficaz e alinhada às metas organizacionais. Além disso, contribui para a retenção de talentos, por meio de um ambiente favorável ao crescimento profissional.

Por fim, para Mattos e Gonçalves (2020), o subsistema monitorar pessoas tem como função acompanhar a execução das atividades organizacionais e assegurar que os processos estejam sendo realizados conforme os objetivos definidos. É importante destacar que monitorar não é o mesmo que controlar. Monitoramento é um processo contínuo e respeitoso, que permite à liderança orientar e ajustar rotas de maneira estratégica, sem comprometer a autonomia dos colaboradores.

2.1 Subsistema de manutenção de pessoas

O subsistema de manutenção, como relatam Machado e Santos (2021), tem como principal objetivo garantir a satisfação, a saúde e a segurança dos colaboradores por meio de políticas voltadas ao bem-estar e à valorização do ambiente de trabalho. Trata-se de um esforço contínuo que busca fortalecer o vínculo entre empregado e organização, criando condições favoráveis ao desempenho profissional.

De acordo com Chiavenato (2008), a manutenção de pessoas envolve a criação de condições físicas e psicológicas satisfatórias no ambiente organizacional e a preservação de um clima organizacional positivo. Esse subsistema ocupa uma posição estratégica, pois a insatisfação no trabalho acarreta custos ocultos elevados, como o aumento da rotatividade, do absenteísmo e da queda da produtividade.

Para Nunes, Martins e Mendonça (2021) e Moura e Fonseca (2022), além de dar satisfação, preservar a saúde física e emocional e o bem-estar dos trabalhadores, esse subsistema contribui diretamente para o engajamento e a permanência dos talentos, alinhando os interesses individuais aos objetivos institucionais. A gestão eficaz da manutenção está diretamente relacionada à construção de um ambiente motivador, seguro e funcional, o que favorece o alcance de metas organizacionais.

3 Componentes do subsistema de manutenção

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é uma abordagem ampla que considera o bem-estar físico, psicológico e social dos trabalhadores como fator estratégico para o sucesso das organizações. Segundo Lima e Pereira (2021), a QVT engloba condições adequadas de

trabalho, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, segurança, oportunidades de crescimento e um ambiente que favoreça a motivação. Empresas que investem nessas práticas tendem a apresentar menores índices de absenteísmo, maior produtividade e melhor clima organizacional.

O conceito de QVT remonta à década de 1950, a partir dos estudos de Eric Trist e da Escola Sociotécnica, que buscavam compreender como as relações entre trabalhadores e organização influenciavam a satisfação e o desempenho. Conforme Ribeiro e Santana (2015), os primeiros movimentos em favor da QVT surgiram da pressão de trabalhadores e sindicatos por melhores condições de trabalho. Com o passar das décadas, a discussão se ampliou e passou a integrar as estratégias de gestão, especialmente diante do avanço da globalização e da competitividade no ambiente corporativo.

Atualmente, com as mudanças nas formas de trabalho, o crescimento do trabalho remoto e o aumento dos transtornos mentais ligados ao estresse organizacional, a QVT assume papel ainda mais relevante. De acordo com Dejours (2015), fatores como a sobrecarga de tarefas, o isolamento e a pressão por metas têm levado muitas empresas a repensar suas políticas internas, com foco na promoção da saúde mental e do bem-estar dos colaboradores. Nesse sentido, ações de QVT deixaram de ser um diferencial e passaram a ser uma necessidade para a sustentabilidade empresarial.

O programa de QVT, segundo Oliveira e Nascimento (2022), deve ir além de medidas paliativas. É necessário implementar políticas contínuas que contemplem ações preventivas, como ergonomia, pausas programadas, apoio psicológico, incentivo à prática de atividades físicas e canais de escuta ativa. Ambientes saudáveis geram profissionais mais engajados, reduzem os riscos de adoecimento físico e emocional e contribuem para a retenção de talentos.

Ainda existem empresas que negligenciam os impactos da ausência de ações voltadas à qualidade de vida. Para Ribeiro e Santana (2015), a falta de políticas estruturadas afeta não apenas os colaboradores, mas também o desempenho da organização. Baixos níveis de bem-estar geram desmotivação, aumento de erros operacionais e rotatividade, resultando em perdas financeiras e desgaste da imagem institucional.

Por outro lado, organizações que adotam uma postura proativa em relação à QVT constroem vínculos mais sólidos com suas equipes. Como apontam Barbosa e Lima (2020), profissionais que se sentem respeitados, reconhecidos e ouvidos demonstram maior disposição para colaborar, inovar e comprometer-se com os resultados. A valorização do trabalhador fortalece a cultura organizacional e cria uma percepção positiva da empresa, tanto interna quanto externamente.

Dessa forma, para Fernandes (2020), a Qualidade de Vida no Trabalho deixou de ser um tema secundário e passou a ocupar papel central nas estratégias de gestão de pessoas. Investir em QVT é investir em capital humano, na longevidade da organização e na construção de um ambiente mais justo, produtivo e sustentável.

4 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e sua influência na produtividade dos colaboradores

No contexto das organizações contemporâneas, o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem-se tornado cada vez mais relevante, principalmente diante das transformações nas relações laborais, da exigência por resultados e da valorização do capital humano. Segundo Fernandes (2020), a QVT não se limita às boas condições físicas e estruturais no ambiente profissional, mas abrange um conjunto de ações voltadas à saúde, segurança, bem-estar, reconhecimento e ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional dos colaboradores. Quando bem aplicada, pode impactar significativamente os índices de produtividade nas empresas, constituindo-se em um diferencial estratégico na gestão de pessoas.

Para Dejours (2015), a QVT compreende tanto os aspectos físicos quanto os subjetivos do ambiente organizacional, sendo que o sofrimento psíquico e o adoecimento relacionado ao trabalho geralmente resultam da negligência às necessidades humanas no processo produtivo. Dessa forma, é essencial compreender a QVT como parte de uma política organizacional eficaz, que considere o trabalhador como sujeito ativo, produtor e transformador da estrutura empresarial.

A QVT é definida como um conjunto de estratégias que buscam proporcionar condições adequadas para que os colaboradores exerçam suas funções com satisfação, saúde e motivação. Como destacam Moura e Fonseca (2022), a QVT está relacionada a fatores como liderança empática, comunicação transparente, reconhecimento, desenvolvimento pessoal e equilíbrio emocional. Portanto, não se trata apenas de conceder benefícios ou aumentar salários, mas de fomentar um ambiente em que o colaborador se sinta pertencente aos objetivos da organização.

De acordo com Carvalho e Moura (2021), empresas que implementam programas estruturados de QVT demonstram redução significativa de problemas como estresse ocupacional, *burnout*, absenteísmo e rotatividade. Além disso, esses ambientes promovem uma cultura organizacional mais colaborativa, fortalecem vínculos e incentivam comportamentos proativos entre os colaboradores.

5 Metodologia

A metodologia científica desempenha papel essencial na formação acadêmica e profissional, pois permite aos estudantes desenvolver pensamento crítico, organizar ideias de forma coerente e fundamentar suas produções conforme padrões técnicos, contribuindo significativamente para a qualidade dos trabalhos elaborados no ensino superior (Lakatos; Marconi, 2020).

Esta pesquisa é de natureza aplicada, uma vez que busca gerar conhecimento útil para a prática organizacional, com potencial de aplicação direta no contexto estudado (Gil, 2023). A abordagem é quantiquantitativa, pois utiliza tanto dados numéricos quanto informações descritivas para analisar o fenômeno investigado (Minayo, 2017). Trata-se ainda de estudo exploratório e descritivo, segundo os critérios adotados, uma vez que objetiva compreender as percepções sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e descrever, com base empírica e teórica, as práticas gerenciais observadas no ambiente analisado.

Para o embasamento teórico, foi realizada revisão bibliográfica abrangente sobre Qualidade de Vida no Trabalho, contemplando aspectos como saúde emocional, clima organizacional, motivação, bem-estar e subsistemas da gestão de pessoas.

A pesquisa foi conduzida em uma organização do segmento alimentício, por escolha aleatória, como objeto de análise em um estudo de caso único que, segundo Yin (2015), é procedimento recomendado para investigações aprofundadas de fenômenos contemporâneos inseridos em contextos reais.

Para a coleta de dados, foi elaborado um roteiro de entrevista e um questionário, com base principal em Chiavenato (2008 a 2012), organizadas com o foco no subsistema de manutenção de pessoas, especialmente quanto à qualidade das condições de trabalho, benefícios, segurança e relações interpessoais. Embora os instrumentos não tenham sido copiados de modelos prontos, os tópicos foram inspirados em critérios amplamente discutidos em estudos recentes sobre gestão de pessoas. (Triviños, 2017) Ambos os instrumentos incluíam questões fechadas, com escalas de múltipla escolha, e abertas, permitindo triangulação entre dados objetivos e subjetivos.

A fim de verificar a clareza e a consistência do instrumento de coleta de dados, aplicou-se um teste piloto. Esse procedimento seguiu a metodologia descrita por Viechtbauer *et al.* (2015), que recomenda a aplicação prévia em uma amostra reduzida, composta por cinco pessoas, antes da pesquisa definitiva. Neste estudo, o teste foi conduzido com profissionais da

área, os quais analisaram o primeiro modelo de entrevista e questionário, apontando a necessidade de ajustes na estrutura das perguntas, consideradas simples e informais. Diante disso, foram realizadas alterações, incluindo a reformulação da redação para maior formalidade, a reorganização da ordem dos itens e ajustes em termos ambíguos ou pouco claros. Após essas correções, os instrumentos foram reapresentados aos professores para validação e, em seguida, aplicados à amostra principal de colaboradores.

A entrevista realizada com a gestora foi enviada em formato Word, com apresentação formal. Já o questionário dos colaboradores foi aplicado anonimamente via Google Forms, garantindo sigilo das respostas e ausência de identificação pessoal. A escolha por amostragem não probabilística por conveniência se justifica pela facilidade de acesso aos participantes e pela natureza exploratória da pesquisa, segundo Vergara (2016). A empresa de alimentos é composta por duas filiais, mas para o artigo foi utilizada, como amostra total, apenas a filial do noroeste paulista com aproximadamente 100 colaboradores, 12% dos quais responderam o questionário.

Após a coleta, os dados foram organizados e tabulados. As respostas da gestora e dos colaboradores foram analisadas comparativamente e confrontadas com os conceitos apresentados na revisão teórica (Yin, 2015), utilizando a técnica de análise de conteúdo (Valle; Ferreira, 2025).

6 Estudo de caso da organização atuante no ramo alimentício

Fundada em 2000, a organização atua no setor alimentício, abrangendo categorias como temperos, molhos, conservas, cereais, farináceos, especiarias e frutas secas, totalizando mais de 400 itens, incluindo a linha oriental. A organização destaca-se pela busca contínua da excelência em seus processos internos e pelo cuidado com seus colaboradores, alinhando seus objetivos estratégicos a práticas de gestão de pessoas ao bem-estar no ambiente de trabalho.

Conta com um quadro funcional composto por mais de 300 colaboradores, somando as duas filiais, que desempenham atividades essenciais ao funcionamento eficiente da empresa e ao fornecimento de seus produtos ao comércio. A organização demonstra preocupação crescente com fatores que influenciam diretamente a motivação, a saúde e a produtividade da equipe, procurando sempre formas de melhorar a relação entre gestão e colaboradores.

A pesquisa realizada evidencia a importância da Qualidade de Vida no Trabalho dentro da instituição, destacando como ações voltadas ao bem-estar físico, emocional e social dos colaboradores podem impactar positivamente os resultados organizacionais. Essa constatação

referenda o objetivo do estudo, que foi identificar as práticas internas direcionadas à promoção da qualidade de vida no ambiente corporativo e compreender a percepção dos colaboradores sobre essas ações, bem como seus reflexos na satisfação, no engajamento e na permanência na organização.

Inicialmente, serão apresentadas as informações obtidas por meio da entrevista com o gestor da organização. Em seguida, serão analisados os dados coletados por meio da aplicação de questionários aos colaboradores, com o intuito de compreender, de forma mais aprofundada, os aspectos que demandam melhorias. Essa análise comparativa visa subsidiar a discussão sobre os pontos de aprimoramento identificados, fundamentada na revisão bibliográfica acerca dos subsistemas de manutenção de pessoas.

6.1 Entrevista realizada com gestora da instituição estudada

A gestora da empresa entrevistada afirmou que busca constantemente especializar-se e reconhece a importância do desenvolvimento contínuo para a atuação estratégica dentro da organização. Em relação ao monitoramento dos colaboradores, explicou que este é realizado através do acompanhamento diário da rotina da empresa. No entanto, ressaltou que essa responsabilidade é distribuída entre os gestores de cada setor, responsáveis por reportar diretamente à administração, uma vez que sua atuação se concentra na esfera estratégica e não da esfera operacional da organização.

Quanto ao sistema de contratação, a gestora detalhou que os processos envolvem a divulgação de vagas por meio das redes sociais, LinkedIn e por indicações. Além disso, é utilizado um banco de talentos interno, acessado por meio de uma plataforma de recrutamento. A triagem é feita pelo setor de Recursos Humanos e, em vagas consideradas estratégicas, os gestores também participam da seleção e entrevistas com os candidatos.

No que diz respeito à integração dos novos funcionários, a empresa conta com um processo bem estruturado. O colaborador passa o primeiro dia de trabalho em uma imersão sobre a história, cultura e produtos da empresa, além de conhecer toda a estrutura fabril e seu posto de trabalho. O setor de Recursos Humanos acompanha esse processo, prestando suporte até mesmo no momento do almoço, com orientações sobre o uso do refeitório. O novo colaborador recebe um kit de boas-vindas contendo produtos da empresa, uniformes e equipamentos de proteção individual. Outro destaque é o programa “anjo”, no qual um colaborador previamente treinado acompanha o novo integrante durante todo o período de experiência, oferecendo suporte, orientações e facilitando sua adaptação à cultura

organizacional. Segundo a gestora, essa iniciativa tem gerado excelentes resultados no que se refere à retenção de talentos.

Sobre a contratação de pessoas inexperientes, a empresa demonstra abertura, oferecendo treinamentos para capacitação. Além disso, investe em diversos tipos de formação, como treinamentos de liderança, capacitação para equipes comerciais, cursos específicos para determinadas áreas, bem como incentivos para graduação e pós-graduação, custeando bolsas de estudo conforme a necessidade de desenvolvimento dos colaboradores.

Em termos de benefícios, a organização oferece desjejum, café da manhã, cesta básica, kit de produtos para colaboradores assíduos, seguro de vida e, em alguns casos, auxílio transporte. Está também em fase de estudo a implantação de um plano de saúde e da Participação nos Lucros e Resultados (PLR).

Para incentivar o engajamento dos funcionários, a empresa adota indicadores de desempenho (KPI's) em alguns setores e já utiliza sistemas de premiação por produtividade, especialmente voltados ao lançamento de novos produtos, prevenção de rupturas e redução de refaturamentos. Os gestores possuem metas individuais e objetivos coletivos, alinhados às entregas esperadas pela diretoria.

Quanto à prática de *feedbacks*, a gestora relatou que eles ocorrem com frequência, com o objetivo de melhorar os pontos fracos dos colaboradores. Em contrapartida, também foi mencionado que, em determinadas situações, o *feedback* é realizado apenas quando há falhas específicas a serem corrigidas.

Por fim, ao ser questionada sobre qual conselho daria para o progresso na carreira, a gestora afirmou:

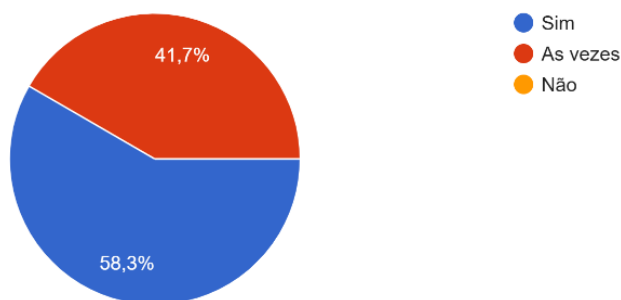
Progridir na carreira exige decisão, coragem e constância. Eu comecei aos 15 anos, sem recursos e sem garantias, mas com uma certeza: eu precisava fazer dar certo. O crescimento vem quando agimos, mesmo com medo. Não espere estar pronta. Comece com o que você tem e aprenda no caminho. Aceite os sacrifícios. No início, o equilíbrio é um desafio. Cerque-se de pessoas que a impulsionam. Você não precisa caminhar sozinha. Se você agir com disciplina, humildade e coragem, o progresso será inevitável. Acredite em você, mesmo quando ninguém mais acreditar.

6.2 Resultados dos questionários

Os questionários foram aplicados na filial no Noroeste Paulista da indústria de alimentos que contém 100 colaboradores, selecionados pela amostra não probabilística por conveniência mais acessíveis, no período de julho de 2025. Com foco na Qualidade de Vida no

Trabalho (QVT), abordou temas como treinamento, benefícios, integração, oportunidades de crescimento, incentivo ao desempenho e atenção ao bem-estar pessoal. A seguir, o Gráfico 1 evidencia a acessibilidade no setor de recursos humanos em relação à comunicação entre colaboradores, e o próprio setor, se é de fácil acesso ao diálogo e à resolução do que é discutido.

Gráfico 1- acessibilidade do colaborador ao setor do RH



Fonte: Os autores (2025) – Dados da pesquisa

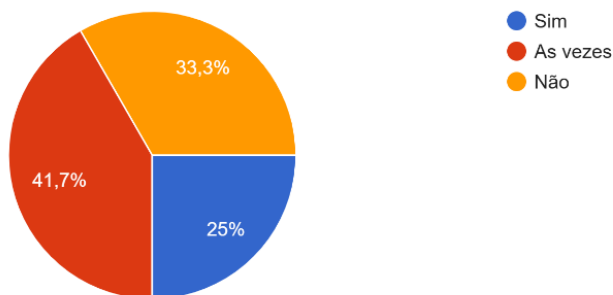
Conforme o Gráfico 1, os dados obtidos indicam que 58,3% dos colaboradores percebem o setor de Recursos Humanos (RH) como acessível e disponível quando necessário. Em contrapartida, 41,7% relataram que essa acessibilidade ocorre apenas ocasionalmente, o que revela uma percepção majoritariamente positiva, ainda que acompanhada de limitações quanto ao acesso contínuo ao setor.

No que se refere à clareza na comunicação institucional, observou-se que 66,7% dos colaboradores afirmaram receber informações adequadas sobre políticas, benefícios e direitos. Entretanto, 25% identificaram inconsistências nesse processo, enquanto 8,3% destacaram falhas significativas, evidenciando que a comunicação interna, embora eficaz para a maioria, ainda carece de ajustes para alcançar uniformidade.

Em relação ao acolhimento oferecido pelo setor de RH, 58,3% dos participantes consideraram o suporte satisfatório, sobretudo em situações delicadas. Contudo, 33,3% relataram que esse acolhimento ocorre de forma esporádica e 8,3% afirmaram não se sentirem amparados, apontando fragilidades nesse aspecto.

O Gráfico 2 mostra o desenvolvimento profissional dentro da organização de alimentos, se os colaboradores tem treinamentos, capacitações e promoções.

● **Gráfico 2-** Oportunidades de desenvolvimento profissional



Fonte: Os autores (2025) – Dados da pesquisa

No Gráfico 2, verificou-se que apenas 25% dos colaboradores percebem ações efetivas voltadas para o desenvolvimento profissional. Além disso, 41,7% relataram a existência de iniciativas pontuais, enquanto 33,3% não identificaram qualquer tipo de incentivo ou acompanhamento, o que demonstra carência de políticas estruturadas nesse campo.

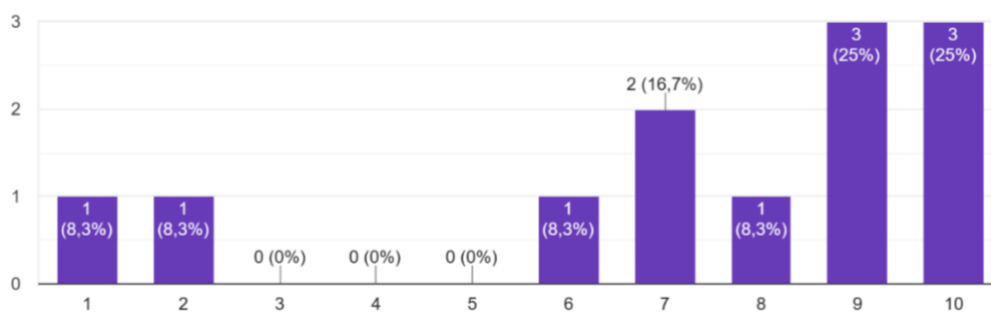
A respeito da avaliação geral do setor de RH, as respostas variaram entre as notas 4 e 10, com maior concentração em 8 e 9, representando boa aceitação. Ainda assim, a presença de avaliações intermediárias e baixas indica percepções distintas sobre a atuação do setor, revelando a necessidade de aprimoramento contínuo.

No que tange ao diálogo entre líderes e colaboradores, os resultados mostraram que 58,3% dos respondentes consideraram existir abertura para a comunicação com seus superiores. Entretanto, 33,3% afirmaram que essa interação ocorre apenas em situações específicas, enquanto 8,3% relataram ausência total de contato direto, o que pode comprometer a integração das equipes.

Por fim, em relação ao retorno sobre o desempenho, identificou-se que apenas 33,3% dos colaboradores recebem *feedback* de forma regular. A maioria, representada por 58,3%, apontou que as devolutivas ocorrem apenas esporadicamente, e 8,3% informaram não receber nenhum tipo de retorno, evidenciando uma lacuna relevante na gestão do desempenho organizacional.

O Gráfico 3 refere evidências de como os colaboradores se sentem em relação ao líder, se há uma boa relação, e isso inclui ordens claras e bom diálogo.

Gráfico 3 – Relacionamentos do líder com o time

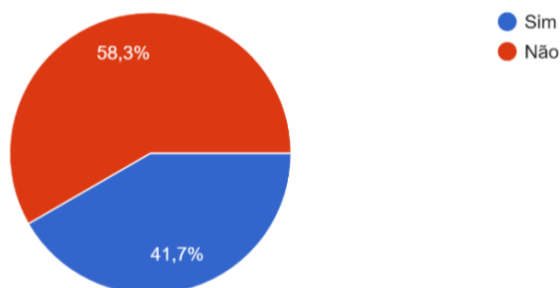


Fonte: Os autores (2025) – Dados da pesquisa

Os dados do Gráfico 3 demonstraram predominância de notas elevadas quanto ao relacionamento do líder com sua equipe, especialmente 9 e 10, o que indica uma percepção positiva por parte da maioria. Contudo, a presença de notas mais baixas, como 1, 2 e 6 evidencia a existência de experiências negativas pontuais, o que revela certa disparidade nas vivências com as lideranças.

O Gráfico 4 mostra se a empresa oferece possíveis promoções, pelas quais o colaborador pode galgar função superior.

Gráfico 4 – Oportunidades de crescimento



Fonte: Os autores (2025) – Dados da pesquisa

Os dados do Gráfico 4 indicam que 58,3% dos respondentes acreditam que a empresa oferece possibilidades de promoção, enquanto 41,7% não compartilham dessa percepção. Esse resultado evidencia uma divisão significativa nas avaliações sobre as oportunidades de ascensão profissional dentro da organização.

Em relação à abertura para apresentação de sugestões e ideias, verificou-se que 66,7% dos colaboradores percebem um ambiente participativo, com espaço para contribuir. Contudo 33,3% relataram não se sentirem incluídos nos processos de sugestão, o que aponta para a necessidade de ampliar a escuta ativa em todos os níveis da empresa.

Quanto à satisfação com o ambiente de trabalho, observou-se que as respostas variaram entre médias e altas. Entretanto, foram registradas avaliações críticas, como notas 1 e 3, que

indicam a presença de insatisfações pontuais entre parte dos colaboradores.

As respostas discursivas complementaram os dados quantitativos e trouxeram à tona aspectos que demandam melhorias na gestão organizacional. Entre os pontos mais citados esteve a ausência de oportunidades claras de crescimento profissional, especialmente pela inexistência de um plano de carreira estruturado. Essa limitação foi associada à desmotivação, à sensação de estagnação e ao impacto negativo sobre a retenção dos profissionais na empresa.

Outro aspecto negativo recorrente nos relatos refere-se à fragilidade da comunicação entre os setores. Foram mencionadas dificuldades no diálogo interdepartamental, indicando falhas no alinhamento e na organização interna, o que compromete tanto a eficiência quanto o clima institucional.

Também se destacou a percepção de carência no reconhecimento e valorização profissional. Embora parte dos colaboradores tenha reconhecido certa abertura ao diálogo, muitos apontaram a necessidade de maior atenção às suas demandas, reforçando a importância de práticas mais efetivas de valorização no cotidiano organizacional.

Além disso, identificaram-se falhas estruturais relacionadas à liderança, incluindo setores sem responsáveis diretos ou lideranças em processo de adaptação. Essa condição foi percebida como geradora de instabilidade e desorganização nas rotinas de trabalho, o que impacta diretamente a gestão de pessoas.

Com base nessas percepções, torna-se evidente a necessidade de desenvolver ações estratégicas voltadas à melhoria da comunicação interna, à implementação de planos de carreira, à capacitação contínua das lideranças e à reestruturação das práticas de gestão de pessoas. Tais medidas são fundamentais para a construção de um ambiente organizacional mais saudável, justo, transparente e alinhado às expectativas dos colaboradores.

Apesar dos desafios identificados, também foram ressaltados aspectos positivos nas práticas da empresa, especialmente relacionados ao acolhimento, à integração e à comunicação inicial. Esses pontos fortes devem ser preservados e fortalecidos, ao passo que as fragilidades destacadas exigem atenção para que não comprometam a motivação, o engajamento e a retenção dos profissionais.

7 Análise dos resultados

A análise dos resultados permitiu identificar práticas relevantes já consolidadas pela organização, bem como fragilidades que comprometem a satisfação e a motivação dos colaboradores. A entrevista realizada com a gestora da empresa evidenciou avanços importantes

em integração, acolhimento e incentivo inicial, enquanto os questionários aplicados aos colaboradores apontaram lacunas relacionadas à comunicação interna, *feedback*, oportunidades de crescimento e reconhecimento profissional.

Observou-se que, embora a organização apresente iniciativas estruturadas no processo de recepção e ambientação dos novos colaboradores, há carência de políticas mais amplas que garantam a permanência, o desenvolvimento e a valorização contínua dos trabalhadores.

Nesse contexto, foram elaboradas tabelas que sintetizam os principais resultados, como sugestões para melhoras dos problemas relatados nos resultados, apresentados nos quadros de 1 a 4. Os quadros foram organizados em quatro perspectivas: comunicação, liderança, plano de carreira e Qualidade de Vida no Trabalho.

O quadro 1 contém as proposições associadas ao objetivo que a empresa deseja alcançar, à medida que será realizada, à meta esperada e às iniciativas a serem desenvolvidas e que são meios de alcançar os objetivos.

Quadro 1 – Comunicação Interna

Objetivo	Medida	Meta	Iniciativa
Garantir clareza e acessibilidade na comunicação institucional.	Percentual de colaboradores que recebem informações de forma adequada.	Atingir 100% de clareza nas informações repassadas aos colaboradores.	Criar canais de comunicação oficiais, padronizar comunicados e fortalecer reuniões periódicas entre setores.

Fonte: Os autores (2025) – Dados da pesquisa

O Quadro 1 relata a falta de comunicação entre RH, líderes e gestão: as informações encaminhadas aos colaboradores não são claras e coesas. Os dados do Quadro 1 têm o objetivo de melhorar a comunicação e, para isso, canais e recados padronizados irão fornecer informações mais adequadas atingindo todos os colaboradores

O Quadro 2 mostra as possíveis falhas na liderança. Considera-se o retorno positivo aos colaboradores também como importante.

Quadro 2 – Liderança e *feedback*

Objetivo	Medida	Meta	Iniciativa
Fortalecer a atuação das lideranças e garantir retorno contínuo aos colaboradores.	Frequência de <i>feedbacks</i> e avaliação da relação líder-equipe.	Garantir que 100% dos colaboradores recebam <i>feedback</i> estruturado regularmente.	Treinamento de líderes, criação de calendário de devolutivas e incentivo à escuta ativa nas equipes.

Fonte: Os autores (2025) – Dados da pesquisa

A proposta encontrada no Quadro 2 refere melhoras no relacionamento entre equipe e líderes; a sugestão mostra que os líderes precisam estar mais preparados e capacitados para poderem gerenciar a equipe.

O Quadro 3 relata acerca de oportunidades de crescimento, incentivos e promoções, para que o colaborador se sinta mais motivado.

Quadro 3 – Plano de carreira e crescimento profissional

Objetivo	Medida	Meta	Iniciativa
Estruturar oportunidades de crescimento profissional para reduzir sensação de estagnação.	Percentual de colaboradores que percebem oportunidades de ascensão.	Alcançar 80% de percepção positiva sobre crescimento interno.	Implementar plano formal de carreira, políticas de promoção e programas de capacitação contínua.

Fonte: Os autores (2025) – Dados da pesquisa

A proposta do Quadro 3 tem o propósito de reduzir a sensação de estagnação do colaborador quando não se oferecem mais incentivos e motivações.

O Quadro 4 busca evidenciar o que a empresa pode fazer para melhorar ainda mais a vida do colaborador gerando melhor Qualidade de Vida no Trabalho.

Quadro 4 – Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

Objetivo	Medida	Meta	Iniciativa
Promover ambiente de trabalho saudável e motivador.	Grau de satisfação geral com ambiente de trabalho.	Elevar índices de satisfação acima de 90%.	Ampliar programas de bem-estar, incentivo à saúde, valorização profissional e reconhecimento cotidiano.

Fonte: Os autores (2025) – Dados da pesquisa

As propostas apontadas no Quadro 4 são programas de saúde voltados a saúde em geral e valorização do profissional para que ele se sinta acolhido.

De modo geral, a análise evidencia que a empresa possui iniciativas relevantes, sobretudo na fase de integração e no acolhimento inicial. Entretanto, as deficiências observadas em comunicação intersetorial, liderança consistente, devolutiva de desempenho e plano de carreira estruturado demonstram a necessidade de avanços. O fortalecimento dessas dimensões é fundamental para consolidar a Qualidade de Vida no Trabalho como estratégia organizacional e garantir maior engajamento, retenção de talentos e sustentabilidade no ambiente corporativo.

8 Considerações finais

O presente estudo buscou analisar a importância da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no contexto organizacional, com foco no subsistema de manutenção de pessoas. A partir do estudo de caso realizado em uma companhia atuante no ramo de alimentos, verificou-se que práticas voltadas ao bem-estar, à integração e ao acolhimento inicial contribuem para o fortalecimento da cultura organizacional e para a motivação dos colaboradores.

Os resultados demonstraram que a empresa apresenta pontos fortes na recepção e adaptação de novos funcionários, no oferecimento de benefícios básicos e no incentivo inicial ao desenvolvimento. Contudo, persistem lacunas significativas em aspectos estruturantes, como a inexistência de um plano de carreira formal, falhas na comunicação intersetorial, insuficiência na prática de *feedbacks* regulares e inconsistências na valorização profissional. Tais limitações impactam diretamente a motivação, o engajamento e a retenção de talentos, com reflexos negativos no clima organizacional.

Constatou-se, ainda, que a percepção dos colaboradores em relação às lideranças é heterogênea: embora parte significativa reconheça abertura ao diálogo, outra parcela aponta fragilidades na atuação de gestores, especialmente em setores sem lideranças consolidadas. A ausência de políticas claras de desenvolvimento e reconhecimento foi associada por muitos participantes à sensação de estagnação, o que pode comprometer a permanência de profissionais qualificados na organização.

Revisitando a bibliografia utilizada, a Qualidade de Vida no Trabalho representa um fator estratégico para o desempenho organizacional, uma vez que influencia diretamente a motivação, a saúde e o engajamento dos colaboradores. A gestão de pessoas, em especial o subsistema de manutenção, contribui para a construção de ambientes de trabalho saudáveis, produtivos e sustentáveis, reduzindo índices de rotatividade, absenteísmo e adoecimento. As evidências indicam que práticas voltadas ao bem-estar físico, emocional e social fortalecem o vínculo entre trabalhador e organização, ampliam a produtividade e favorecem a longevidade institucional. Dessa forma, investir em políticas estruturadas de Qualidade de Vida no Trabalho não deve ser visto como um diferencial, mas como uma necessidade para a sustentabilidade e a competitividade das empresas no cenário atual.

Portanto, a Qualidade de Vida no Trabalho deve ser compreendida como um elemento central para a sustentabilidade das organizações. Ao valorizar seus colaboradores, a instituição analisada não apenas promove bem-estar interno, mas também potencializa sua competitividade no mercado e assegura maior comprometimento, inovação e resultados em longo prazo.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, M. A.; LIMA, G. V. Qualidade de vida no trabalho: um estudo sobre valorização e cultura organizacional. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 5, n. 10, p. 113-128, 2020.
- BUENO, D. A. C.; CAMAROTTO, F. S. Os subsistemas de gestão de pessoas: um estudo de caso em uma instituição financeira. **Revista Acadêmica do Curso de Administração**, v. 1, n. 2, p. 70-73, 2019. Anais da XIV Jornada de Administração da UniEVANGÉLICA, nov. 2019, Anápolis, GO, 2019.
- CARVALHO, D. F.; MOURA, A. M. R. Gestão de segurança e saúde no trabalho: impactos na performance organizacional. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 13, n. 1, p. 100-120, 2021.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2008. 579 p.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus/Elsevier, 2014.
- COSTA, I. C. **Sistema de gestão da qualidade: impulsionando a melhoria nos processos de uma indústria gráfica**. 2014. 82 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2014.
- DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015. 183 p.
- FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2020.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 8. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2023.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2021.
- LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2020.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2020. 368 p.
- LIMA, R. A.; PEREIRA, L. F. A influência da qualidade de vida no trabalho no desempenho dos colaboradores. **Revista Administração em Diálogo**, v. 23, n. 1, p. 66–79, 2021.
- MACHADO, H. C.; SANTOS, T. R. Subsistemas de gestão de pessoas: manutenção de colaboradores como estratégia organizacional. **Revista Brasileira de Gestão**, v. 13, n. 3, p. 88-101, 2021.

MARQUES, R. C. M. **Qualidade de vida no trabalho**: o olhar dos trabalhadores de uma empresa pública federal. 2018. 35 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública – GEP) – Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Brasília, 2018.

MATTOS, P. C.; GONÇALVES, J. C. **A importância da gestão da qualidade em uma empresa de serviços**. 2020. 11 F. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro Universitário Facvest (UNIFACVEST), Lages, SC, 2020.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 15. ed. São Paulo: Editora Hucitec, 2020.

MOURA, G. M.; FONSECA, R. L. Engajamento e retenção de talentos nas organizações: o papel do subsistema de manutenção. **Revista Científica de Administração**, v. 10, n. 2, p. 145-160, 2022.

NUNES, A. L. P. F.; MARTINS, G. G.; MENDONÇA, J. M. A retenção de talentos e o novo normal de recursos humanos. **ID on Line. Revista De Psicologia**, v. 15, n. 58, p. 391-409, 2021.

OLIVEIRA, Jefferson de; GODOY, Bruna. A influência da cultura e clima organizacional na qualidade de vida no trabalho. **Revista Humanidades e Inovação**, v. 8, n. 49, p. 187-201, 2022.

OLIVEIRA, J. S.; NASCIMENTO, M. P. Políticas de qualidade de vida no trabalho: impactos na saúde mental dos colaboradores. **Revista de Psicologia Organizacional**, v. 9, n. 1, p. 33–50, 2022.

RIBEIRO, L. A.; SANTANA, L. C. de. Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional. **Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu**, Salvador, v. 2, n. 2, p. 75-96, jun. 2015.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento organizacional**. 18. ed. São Paulo: Editora Pearson Universidades, 2022. 856 p.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 26. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2022.

VALLE, P. R. D.; FERREIRA, J. L. Análise de conteúdo na perspectiva de Bardin: contribuições e limitações para a pesquisa qualitativa em educação. **EDUR Educação em Revista**, v. 41, e49377, p. 1-21, 2025.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2021. 104 p.

VIECHTBAUER, W. et al. Conducting a meta-analysis in R with the metafor package. **Journal of Statistical Software**, v. 36, n. 3, p. 1-48, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2015. 320 p.