

CENTRO PAULA SOUZA
ESCOLA TÉCNICA – ETEC PAULINO BOTELHO
Técnico em Administração

CAROLINE RODRIGUES SILVA
NATÁLIA DA SILVA
NILTON CARVALHO FERREIRA JUNIOR

DIFICULDADES NA ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE QUALIDADE DE VIDA NO
TRABALHO: um estudo de caso em uma empresa de São Carlos - SP

SÃO PAULO
2025

CAROLINE RODRIGUES SILVA
NATÁLIA DA SILVA
NILTON CARVALHO FERREIRA JUNIOR

**DIFICULDADE NA ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE QUALIDADE DE VIDA NO
TRABALHO: um estudo de caso em uma empresa de São Carlos - SP**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso Técnico em
Administração da ETEC PAULINO
BOTELHO, orientado pelo professor
Antônio Sérgio Martins, como
requisito parcial para obtenção de
título de Técnico em Administração.**

**SÃO PAULO
2025**

RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso analisa a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em uma empresa de porte médio localizada em São Carlos, buscando identificar as principais dificuldades na implementação de ações voltadas ao bem-estar dos colaboradores. O estudo fundamenta-se em conceitos clássicos e contemporâneos sobre QVT, incluindo os modelos de produção ao longo da história e o modelo de Richard Walton, que define oito categorias essenciais para avaliar o bem-estar laboral. A pesquisa também discute os impactos da QVT na saúde física e mental dos trabalhadores, bem como fatores que dificultam sua promoção, como resistência cultural, sobrecarga de trabalho, falhas de liderança e falta de recursos. A metodologia utilizada foi quantitativa e descritiva, com coleta de dados por meio de um questionário aplicado a 15 colaboradores. Os resultados evidenciam pontos positivos, como conforto físico e respeito ao horário de descanso, mas também fragilidades importantes relacionadas à saúde emocional, apoio da liderança, motivação, comunicação interna e carga de trabalho. Conclui-se que, embora haja elementos favoráveis, a empresa necessita aprimorar práticas estruturais, sociais e psicológicas para fortalecer a QVT e promover um ambiente organizacional mais saudável, motivador e produtivo.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho. Bem-estar. Liderança. Saúde Mental. Motivação.

ABSTRACT

This Final Paper analyzes Quality of Work Life (QWL) in a medium-sized company located in São Carlos, aiming to identify the main difficulties in implementing actions focused on employee well-being. The study is based on classical and contemporary concepts of QWL, including historical production models and Richard Walton's framework, which proposes eight essential categories for assessing workplace well-being. The research also discusses the impacts of QWL on workers' physical and mental health, as well as the factors that hinder its promotion, such as cultural resistance, work overload, leadership failures and lack of resources. The chosen methodology was quantitative and descriptive, with data collection through an online questionnaire applied to 15 employees. The results show positive aspects, such as physical comfort and respect for break times, but also reveal important weaknesses related to emotional health, leadership support, motivation, internal communication and workload. It is concluded that, although there are favorable elements, the company must improve structural, social and psychological practices to strengthen QWL and promote a healthier, more engaging and productive organizational environment.

Keywords: Quality of Work Life. Well-being. Leadership. Mental Health. Motivation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Tempo de empresa.....	26
Figura 2 - Para você seu ambiente de trabalho é confortável	27
Figura 3 - Seu ambiente de trabalho favorece sua saúde mental/emocional....	28
Figura 4 - Me sinto motivado(a) no ambiente de trabalho.....	28
Figura 5 - Seu espaço de trabalho há espaço de escuta.....	29
Figura 6 - Sinto que minha carga de trabalho é adequada.....	30
Figura 7 - Você considera seu ambiente de trabalho saudável e motivador	31
Figura 8 -Sinto que sou tratado com igualdade no meu espaço de trabalho.....	31
Figura 9 - Sinto que é respeitado meus horários de descanso.....	32
Figura 10 - Sinto que tenho os recursos e ferramentas necessárias no meu ambiente de trabalho.....	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Categorias da QVT segundo Richard Walton.....	18
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

QVT – Qualidade de vida no trabalho

OMS – Organização Mundial da Saúde

COVID 19 – Doença causada pelo coronavírus SARS-CoV-2

IA – Inteligência Artificial

TCC – Trabalho de Conclusão de Curso

Sumário

1 - INTRODUÇÃO	Erro! Indicador não definido.
1.1 - Objetivo geral e específico	Erro! Indicador não definido.
1.2 - Justificativa.....	Erro! Indicador não definido.
2 – CONCEITOS DE QVT	Erro! Indicador não definido.
2.1 - Evolução dos modelos de produção associados a QVT	Erro! Indicador não definido.
2.2 - Teoria de Richard Walton.....	Erro! Indicador não definido.
3 - Como a QVT Influencia na Empresa e Seus Colaboradores (Impactos)	Erro! Indicador não definido.
3.1 - Bem-Estar Psicológico e QVT	Erro! Indicador não definido.
3.2 - Resistência Cultural	Erro! Indicador não definido.
3.3 - Falta de Investimento e Recurso.....	Erro! Indicador não definido.
3.4 - Sobrecarga de Trabalho e Alta Carga Horária	Erro! Indicador não definido.
3.5 - Falta de Liderança	Erro! Indicador não definido.
3.6 - DIFICULDADES NA IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS DE SAÚDE MENTAL (LEI 14.831/2024) E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	Erro! Indicador não definido.
4- METODOLOGIA	Erro! Indicador não definido.
5 – ANÁLISE DOS RESULTADOS	Erro! Indicador não definido.
6 - CONCLUSÃO	Erro! Indicador não definido.
7 – REFERÊNCIAS	Erro! Indicador não definido.

1 - INTRODUÇÃO

A atividade trabalhista é essencial para a manutenção da vida dos indivíduos, uma vez que é por meio dela que se garante a sobrevivência econômica e a inserção social. Contudo, considerando que grande parte da vida das pessoas é dedicada ao ambiente de trabalho, torna-se indispensável promover o bem-estar dos trabalhadores. Nesse contexto, surge a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) como um conceito central na busca por ambientes laborais mais saudáveis, produtivos e humanizados.

A discussão sobre QVT ganhou força após a Segunda Guerra Mundial, período em que se intensificaram os debates sobre as condições laborais e o papel do trabalho na saúde mental e física dos indivíduos. Um dos primeiros estudiosos a abordar de forma estruturada esse tema foi Richard Walton, que propôs um modelo de análise baseado em fatores que influenciam diretamente o bem-estar dos trabalhadores. Para Walton, a QVT está relacionada a aspectos como remuneração justa, condições de trabalho seguras e saudáveis, oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal, entre outros.

Segundo Limongi-França (2003, p. 167), QVT pode ser compreendida como um “conjunto de ações no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, alinhada e construída na cultura organizacional, com prioridade absoluta para o bem-estar das pessoas na organização”. Essa definição destaca a importância de integrar a QVT à cultura organizacional, tornando-a parte estratégica das empresas.

Além disso, os modelos de produção industrial ao longo da história influenciaram diretamente a forma como o trabalho é organizado e, consequentemente, como a QVT é percebida e aplicada. Desde os métodos tayloristas e fordistas, com foco na eficiência e produtividade, até os modelos mais flexíveis e humanizados contemporâneos, é possível observar uma evolução na preocupação com as condições de trabalho e o bem-estar dos colaboradores.

Diante disso, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) torna-se um tema relevante, especialmente quando se considera que a maior parte do tempo dos indivíduos é dedicada ao ambiente laboral. Promover o bem-estar nas organizações não é apenas uma questão ética e somente do bem individual do colaborador, mas

também estratégica, já que trabalhadores saudáveis e satisfeitos tendem a ser mais produtivos e engajados gerando para as empresas bom resultados e mantendo um bom clima organizacional.

1.1 - OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICO

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar as principais dificuldades enfrentadas por uma empresa de São Carlos em implementar ações voltadas à de Qualidade de Vida no ambiente de trabalho (QVT).

Para atingir esse propósito, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: compreender o conceito de QVT, sua relevância e sua evolução histórica, identificando o contexto em que surgiram teorias relacionadas ao tema e sua incorporação aos modelos de produção ao longo do tempo. Além disso, busca-se apresentar o modelo de Richard Walton, identificar fatores que dificultam a promoção da QVT no ambiente corporativo — como sobrecarga de trabalho, escassez de recursos e ausência de liderança eficaz —, aplicar um formulário aos colaboradores da empresa para avaliar sua percepção sobre o tema e, por fim, analisar os resultados obtidos, relacionando-os aos conceitos estudados.

1.2 - JUSTIFICATIVA

A importância da QVT é multifacetada, impactando tanto os funcionários individualmente quanto a organização como um todo, especialmente no mercado competitivo e exigente de hoje.

Primeiramente, a QVT influencia diretamente o desempenho individual e os resultados organizacionais. Um funcionário satisfeito e motivado tende a ser mais criativo, produtivo e comprometido com suas tarefas, o que se traduz em produtos e serviços de melhor qualidade. Empresas que adotam programas de QVT se destacam no mercado, conquistando uma vantagem competitiva significativa na atração e retenção de talentos.

De acordo com Salles e Frederighi (2006), no artigo “Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): a visão dos trabalhadores” o estudo feito a partir da percepção dos colaboradores identificou, por meio da análise das respostas de 412 participantes, que a qualidade de vida no trabalho está associada a aspectos como compensação, oportunidades de desenvolvimento de capacidades, condições e organização da jornada de trabalho, entre outros fatores. Os autores concluem que a QVT é percebida

principalmente em dimensões relacionadas à remuneração, reconhecimento, desenvolvimento profissional e benefícios oferecidos.

2 – CONCEITOS DE QVT

A Organização Mundial da Saúde (OMS) define como qualidade de vida “A percepção que um indivíduo tem sobre a sua posição na vida, dentro do contexto dos sistemas de cultura e valores nos quais está inserido e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações” (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE, 1998, p11).

Podemos considerar que a QVT também teve a sua importância reforçada após a pandemia do Covid-19, onde muitas organizações precisaram se adaptar a uma nova realidade, marcada pela necessidade de garantir a continuidade das atividades e preservar o bem estar dos colaboradores. O avanço do trabalho remoto e híbrido, a digitalização acelerada, mais flexibilidade, equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, além da redefinição de carreiras, foram algumas das emblemáticas que surgiram nesse contexto.

A partir desse cenário, práticas e estruturas organizacionais antes imutáveis precisaram ser revistas. E debates sobre os aspectos como integração social no ambiente de trabalho, segurança e saúde ocupacional, desenvolvimento profissional e satisfação pessoal.

A organização do trabalho passou a priorizar modelos mais flexíveis, como o teletrabalho e o formato híbrido, exigindo a redefinição de rotinas e formas de comunicação. Para Chiavenato (2014), a gestão eficaz de pessoas deve alinhar os objetivos organizacionais às necessidades humanas, promovendo equilíbrio entre produtividade e satisfação.

A retenção de talentos tornou-se prioridade, pois os profissionais passaram a valorizar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e o propósito do trabalho. Conforme Limongi-França (2003), a QVT busca criar condições que favoreçam o desenvolvimento humano e resultados sustentáveis, o que leva as empresas a investir em reconhecimento, capacitação e saúde mental.

Empresas que aplicam práticas consistentes de QVT apresentam menores índices de absenteísmo e turnover, já que, segundo Lacombe (2017), a satisfação no trabalho aumenta o comprometimento e reduz afastamentos.

Por fim, a produtividade passou a considerar também fatores qualitativos, como motivação e engajamento. Walton (1973) destaca que a QVT está ligada ao sentimento de valorização e justiça, tornando-se uma estratégia essencial para fortalecer o vínculo entre empresa e colaborador.

2.1 - EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE PRODUÇÃO ASSOCIADOS A QVT

Ao longo da história com o início e desenvolvimento da industrialização para atender demandas econômicas e tecnológicas de cada época, foram surgindo diferentes tipos de modelos de produção. Desde o artesanato até os modelos de produção atuais mais flexíveis. Os modelos de produção são conjuntos de técnicas produtivas e estratégias de organização a fim de gerenciar um ambiente de trabalho. Esses modelos foram desenvolvidos no princípio da industrialização e transformados gradualmente de acordo com o contexto socioeconômico do período em que surgiram.

O primeiro modelo de produção a surgir foi o Taylorismo, criado por Frederick Taylor no final do século XIX. Taylor estudou maneiras de melhorar o rendimento de cada trabalhador e buscava estratégias eficazes com o objetivo de aumentar a produção e diminuir o tempo gasto para produzir. A ideia da racionalização do trabalho era o foco do taylorismo, pois buscavam aperfeiçoar as funções evitando então perda de tempo durante a produção. Logo, nesse pensamento os trabalhadores eram escolhidos segundo suas aptidões.

Pensando na qualidade de vida desse modelo de produção, por mais que Taylor também defendesse ideias como a melhoria de salários, redução da jornada de trabalho e bonificações, sua ideia não era aplicada efetivamente pelas empresas: “Taylor acreditava que, com uma administração científica, seria possível conciliar os interesses do capital e do trabalho”. Contudo, na prática, os benefícios prometidos aos operários foram frequentemente negligenciados pelas empresas (LIMONGI-FRANÇA, 2003)

Diante disso, podemos perceber pontos que contradizem a QVT: Aumento da produtividade em detrimento do trabalhador, gerando a desumanização do trabalho; Baixa autonomia; Ausência de participação; Repetitividade extrema de função; Remuneração por produção era usada para exigir mais trabalho; Foco exclusivo na produtividade, aumentando os estoques nas empresas.

Logo após, no ano de 1909, o empresário Henry Ford aperfeiçoou as ideias de Taylor e adaptou a indústria automotiva, implementando uma total automatização dos processos industriais: Padronização nas produções; Esteira rolante e linha de montagem: trabalhadores são submissos a movimentos mecanizados, a esteira que

controla o tempo de produção; Diminuição do tempo de produção; Divisão rígida de tarefas; Barateamento dos produtos e produção em massa.

Conforme ensina Chiavenato “O fordismo, ao maximizar a eficiência da produção, desconsiderou as condições humanas do trabalho, transformando os operários em executores de tarefas mecânicas e repetitivas, o que contribuiu para a alienação e a insatisfação laboral” (CHIAVENATO, 2000)

Como alternativa ao modelo fordista, surgiu no Japão o toyotismo, um sistema produtivo baseado na flexibilização da produção, com destaque para o método just in time, que consiste em produzir conforme a demanda real. Esse modelo também se caracteriza por um trabalho mais flexível, uso intensivo de equipamentos eletrônicos e incorporação de tecnologias avançadas no processo produtivo.

Do ponto de vista da eficácia e eficiência, o toyotismo contribuiu para a redução de custos e para o combate ao desperdício. No entanto, esse modelo também recebeu críticas, entre as quais se destacam: a) desemprego estrutural decorrente da automação, redução de custos e aumento da produtividade; b) alta exigência de

polivalência: o mesmo trabalhador executa diversas funções, o que pode resultar em sobrecarga; c) aumento da pressão psicológica: uma vez que o sistema just in time

exige alta eficiência em prazos reduzidos, intensificando o ritmo de trabalho.

Após a aplicação dos modelos Taylorista/Fordista, marcados pela rigidez e repetição, e do Toyotismo, que trouxe maior flexibilidade e participação dos trabalhadores no processo produtivo, o mundo do trabalho passou por novas transformações impulsionadas pelo avanço da tecnologia e pela globalização.

Nesse contexto que surge a indústria 4.0 que representa a quarta revolução industrial com a incorporação acentuada de tecnologias como, internet das coisas, inteligência artificial, big data, impressão 3D, robótica avançada e computação em nuvem. A ampliação e incorporação dessas tecnologias no ambiente laboral fez com que muitos processos antes manuais fossem automatizados, diminuindo as margens de erro, proporcionando ganhos expressivos e produtividade, e um mercado mais competitivo.

Entre os impactos positivos, destaca-se a redução de tarefas repetitivas e perigosas, uma vez que a automação permite que os trabalhadores se concentrem em atividades mais estratégicas, criativas e de maior valor agregado. Além disso, a

aplicação de tecnologias inteligentes contribui para ambientes de trabalho mais seguros, com menor exposição a riscos operacionais.

Outro ponto relevante é a valorização da capacitação profissional. A necessidade de adaptação às novas demandas tecnológicas tem incentivado as empresas a investirem em treinamentos, o que favorece o desenvolvimento de competências e o crescimento dos colaboradores. Consequentemente, há uma tendência de melhoria nas condições de trabalho e na satisfação dos profissionais, refletindo positivamente na QVT.

Por outro lado, a implementação da Indústria 4.0 também apresenta desafios. A rápida evolução tecnológica pode gerar dificuldades de adaptação, especialmente entre trabalhadores com menor familiaridade com recursos digitais, o que pode afetar sua motivação e autoestima. Soma-se a isso a necessidade contínua de requalificação, que exige tempo, investimento e disposição para a aprendizagem permanente.

Outro fator de preocupação é a possibilidade de substituição de empregos pela automação, gerando insegurança e resistência por parte dos colaboradores. Esse cenário demanda uma gestão de pessoas eficiente, focada em promover a transição tecnológica de forma humanizada e inclusiva.

Dessa forma, conclui-se que a Indústria 4.0 possui um duplo impacto sobre a Qualidade de Vida no Trabalho: ao mesmo tempo em que proporciona avanços significativos nas condições laborais, também impõe desafios que exigem estratégias de adaptação, políticas de capacitação e uma abordagem centrada no bem-estar humano.

2.2 - TEORIA DE RICHARD WALTON

A evolução do conceito de QVT é notável. Inicialmente, o foco estava na melhoria da QVT visando o indivíduo (1959-1972), progredindo para melhorias que também beneficiariam a gestão (1969-1974), e posteriormente, para um conjunto de técnicas que tornavam o ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório, com a QVT se tornando sinônimo de autonomia e integração (1972-1975). Essa progressão conceitual demonstra uma transição de paradigma: a QVT deixou de ser uma medida assistencialista isolada para se tornar uma estratégia integrada. Essa mudança reflete uma maturidade na gestão de pessoas, onde o bem-estar e o desenvolvimento do trabalhador são reconhecidos como intrínsecos ao sucesso organizacional. A QVT,

portanto, não se trata apenas de "fazer o bem" aos funcionários, mas de "fazer o bem para o negócio" da empresa.

Modelos clássicos também contribuíram para a compreensão da QVT. O modelo de Richard Walton (1975) foi um dos primeiros e mais abrangentes, incluindo oito critérios essenciais: remuneração justa e adequada, condições de saúde e segurança no trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança no emprego, integração social na organização, constitucionalismo da organização (direitos e responsabilidades), espaço total de vida e trabalho, e relevância social do trabalho.

TABELA 1- CATEGORIA DA QVT SEGUNDO RICHARD WALTON

Categoria da QVT	Descrição
<u>Compensação Justa e Adequada</u>	Refere-se à percepção do empregado sobre a justiça e adequação de sua remuneração em relação ao trabalho realizado, considerando a equidade interna (comparação com colegas) e externa (comparação com o mercado).
<u>Condições de Trabalho</u>	Abrange as condições físicas e ambientais do local de trabalho, buscando um ambiente seguro, saudável e confortável.
<u>Uso e Desenvolvimento das Capacidades</u>	Avalia a oportunidade que o trabalhador tem de utilizar e desenvolver suas habilidades e conhecimentos no trabalho.
<u>Oportunidades de Crescimento e Segurança</u>	Refere-se às perspectivas de avanço na carreira, promoções e estabilidade no emprego.
<u>Integração Social na Organização</u>	Avalia o relacionamento dos trabalhadores com seus colegas e superiores, buscando um ambiente de trabalho colaborativo e positivo.
<u>Constitucionalismo</u>	Considera os direitos e a proteção dos trabalhadores dentro da organização, incluindo a liberdade de expressão e participação nas decisões.
<u>Trabalho e Vida</u>	Avalia o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, buscando evitar o excesso de trabalho e o esgotamento.
<u>Relevância Social do Trabalho</u>	Reflete a percepção do trabalhador sobre a contribuição de seu trabalho para a sociedade.

Fonte: Walton (1973)

3 - COMO A QVT INFLUENCIA NA EMPRESA E SEUS COLABORADORES (IMPACTOS)

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) exerce uma influência profunda e bidirecional, impactando significativamente tanto a empresa quanto seus colaboradores.

Para a empresa, uma QVT elevada geralmente se traduz em maior produtividade e eficiência, pois colaboradores mais engajados, saudáveis e satisfeitos tendem a ser mais motivados, focados e criativos. Essa sinergia resulta em melhores entregas e inovação. Há também uma redução notável no absenteísmo (faltas ao trabalho) e no presenteísmo (estar presente, mas com baixa produtividade devido a problemas de saúde ou desmotivação), diminuindo custos diretos e indiretos relacionados à rotatividade de pessoal e à baixa performance. A QVT positiva contribui para um melhor clima organizacional, fortalecendo o trabalho em equipe, a comunicação interna e a resolução construtiva de conflitos, criando um ambiente mais colaborativo. Além disso, a empresa se torna mais atrativa para novos talentos e consegue reter seus colaboradores mais valiosos, construindo uma reputação positiva no mercado como um "bom lugar para trabalhar" e fortalecendo sua marca empregadora.

Para os colaboradores, uma boa QVT significa maior satisfação no trabalho, levando a um profundo sentimento de pertencimento, propósito e realização profissional. Isso se reflete em um aumento da lealdade e do comprometimento com a organização. Há uma melhora significativa na saúde física e mental, com redução do estresse, ansiedade, depressão, burnout e outros problemas relacionados ao trabalho, resultando em menor incidência de doenças ocupacionais e maior bem-estar geral. A QVT também proporciona um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional, permitindo que os colaboradores se dediquem a outras áreas importantes de suas vidas, como família, hobbies e desenvolvimento pessoal, contribuindo para uma vida mais plena. Isso, por sua vez, resulta em maior bem-estar geral, mais energia e disposição, impactando positivamente sua qualidade de vida não apenas dentro, mas também fora do ambiente de trabalho.

3.1 - BEM-ESTAR PSICOLÓGICO E QVT

O bem-estar psicológico e a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) estão intrinsecamente ligados e se influenciam mutuamente, formando um ciclo que pode ser virtuoso ou vicioso.

Um ambiente de trabalho que promove a QVT, com fatores como autonomia, reconhecimento, boas relações interpessoais, oportunidades de desenvolvimento e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, contribui significativamente para a saúde mental e o bem-estar psicológico dos colaboradores. Nesses ambientes, os indivíduos sentem-se mais seguros, valorizados e apoiados, o que reduz o estresse crônico e os riscos de desenvolver transtornos mentais. A capacidade de lidar com desafios de forma construtiva e a percepção de propósito no trabalho também são fortalecidas.

Por outro lado, um baixo nível de QVT, marcado por sobrecarga de trabalho excessiva, falta de apoio da liderança e dos colegas, situações de assédio, injustiça ou reconhecimento insuficiente, pode levar ao aumento do estresse, ansiedade, depressão e, em casos extremos, ao burnout. Esses fatores adversos afetam diretamente a capacidade cognitiva, emocional e comportamental do indivíduo, minando sua resiliência e sua capacidade de engajamento no trabalho e na vida.

O bem-estar psicológico, por sua vez, influencia diretamente a QVT. Colaboradores com boa saúde mental tendem a ser mais engajados, produtivos, criativos e resilientes. Eles possuem maior capacidade de adaptação às mudanças, lidam melhor com os desafios do trabalho, constroem relacionamentos mais positivos e contribuem ativamente para um clima organizacional mais saudável e colaborativo. Uma mente sã permite que o indivíduo utilize plenamente suas capacidades e potenciais, impactando positivamente a performance individual e coletiva.

Portanto, investir na QVT é também investir no bem-estar psicológico dos colaboradores, criando um ciclo virtuoso que beneficia tanto o indivíduo, que encontra significado e satisfação em sua jornada profissional, quanto a organização, que colhe os frutos de uma força de trabalho saudável, motivada e altamente produtiva.

3.2 - RESISTÊNCIA CULTURAL

A resistência cultural é um desafio significativo e muitas vezes subestimado na implementação de iniciativas de bem-estar e QVT. Ela se manifesta como uma barreira invisível, mas poderosa, enraizada nos valores, crenças e normas implícitas que moldam o comportamento dentro da organização.

Essa resistência pode se expressar de diversas formas: desde a crença arraigada de que o foco principal da empresa deve ser exclusiva e rigidamente nos resultados financeiros de curto prazo, desconsiderando o fator humano, até a desconfiança generalizada em relação a programas de bem-estar, que podem ser vistos como modismos passageiros, estratégias de marketing ou uma perda de tempo. Líderes e colaboradores podem estar acostumados a uma cultura de alta pressão, longas jornadas, comunicação hierárquica e, por vezes, negligência da saúde mental, tornando difícil a aceitação e a adesão a novas abordagens que promovam o equilíbrio e o cuidado. Há também a dificuldade de se desvencilhar do estigma da saúde mental, onde buscar ajuda ou expressar vulnerabilidade é visto como sinal de fraqueza.

Superar essa resistência requer um esforço contínuo de comunicação clara, transparente e consistente, que não apenas informe sobre as iniciativas, mas que mostre os benefícios tangíveis do bem-estar para a produtividade, os resultados da empresa e, sobretudo, para a vida dos próprios colaboradores. É fundamental o engajamento da liderança em todos os níveis, servindo de exemplo, participando ativamente dos programas e promovendo abertamente a mudança cultural. Transformar a cultura exige tempo, paciência e a demonstração prática de que o bem-estar é, de fato, um valor organizacional inegociável.

3.3 - FALTA DE INVESTIMENTO E RECURSO

A falta de investimento e recursos é um obstáculo prático e, infelizmente, comum para a promoção efetiva do bem-estar e da QVT nas organizações. Muitas vezes, as iniciativas de bem-estar são erroneamente vistas como despesas dispensáveis, especialmente em momentos de crise econômica ou quando a gestão está focada em metas de curto prazo. Essa visão limita a alocação de verbas para programas essenciais e a contratação de pessoal qualificado.

No entanto, essa perspectiva de curto prazo ignora os custos indiretos e de longo prazo de uma força de trabalho não saudável, desmotivada e sobrecarregada. Tais custos incluem o aumento significativo do absenteísmo (faltas), do presenteísmo (baixa produtividade no trabalho), da rotatividade de pessoal (o que gera altos custos de recrutamento, seleção e treinamento), e da queda geral na produtividade e na qualidade do trabalho. Além disso, pode haver aumento de acidentes de trabalho e de afastamentos por doenças ocupacionais, gerando despesas com licenças e processos judiciais.

É crucial que as organizações compreendam que investir no bem-estar dos colaboradores é um investimento estratégico que traz retornos significativos a longo prazo. Isso envolve a alocação de orçamento específico para programas de saúde mental, ações de ergonomia e segurança, atividades de bem-estar físico e mental, treinamento de liderança em gestão humanizada, e a implementação de tecnologias que otimizem o trabalho e evitem a sobrecarga. É um capital humano que, ao ser valorizado, potencializa a inovação, a resiliência organizacional e a sustentabilidade do negócio.

3.4 - SOBRECARGA DE TRABALHO E ALTA CARGA HORÁRIA

A sobrecarga de trabalho e a alta carga horária são fatores que impactam negativamente a QVT e o bem-estar dos colaboradores, sendo uma das principais causas de estresse e esgotamento no ambiente corporativo contemporâneo. Quando os funcionários são constantemente submetidos a um volume excessivo de tarefas, prazos irreais e trabalham longas horas sem o descanso adequado, sua saúde física e mental se deteriora progressivamente.

Essa deterioração pode levar a consequências graves como o estresse crônico, a síndrome de burnout (esgotamento profissional), problemas de sono, dificuldades de concentração, irritabilidade, ansiedade e aumento do risco de doenças cardiovasculares, gastrointestinais e musculoesqueléticas. Além disso, a falta de tempo e energia para a vida pessoal e social afeta drasticamente o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, gerando frustração, insatisfação e um sentimento de perda de controle sobre a própria vida.

Para promover a QVT, as organizações precisam gerenciar a carga de trabalho de forma eficaz, o que envolve uma distribuição de tarefas mais equitativa, a definição de metas realistas e a reavaliação constante dos processos de trabalho. É fundamental incentivar pausas regulares, o uso de férias e, acima de tudo, promover uma cultura que valorize o descanso e o tempo livre como componentes essenciais para a produtividade e a criatividade, e não como sinais de falta de comprometimento. Isso exige que a liderança modele esses comportamentos e que haja políticas claras que desencorajem o excesso de horas trabalhadas de forma rotineira.

3.5 - FALTA DE LIDERANÇA

A falta de liderança engajada e consciente da importância do bem-estar e da QVT é um dos maiores obstáculos para a criação de um ambiente de trabalho saudável. Líderes desempenham um papel crucial na modelagem da cultura organizacional e no impacto direto sobre a experiência diária de suas equipes.

Líderes que não priorizam o bem-estar de seus colaboradores, que não oferecem apoio emocional e instrumental, que não comunicam de forma eficaz as expectativas ou que não servem de exemplo em relação ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, podem minar qualquer iniciativa de QVT. Sua ausência de envolvimento ou seu comportamento de alta pressão podem gerar um clima de medo, desconfiança e insegurança psicológica, onde os colaboradores se sentem desamparados e sem voz para expressar suas dificuldades.

Uma liderança eficaz, ao contrário, deve ser capaz de criar um ambiente de trabalho seguro e de apoio, onde a vulnerabilidade é aceita e o erro é visto como oportunidade de aprendizado. Isso inclui promover a comunicação aberta e transparente, reconhecer o bom desempenho e o esforço, oferecer feedback construtivo e demonstrar preocupação genuína com o bem-estar físico e mental de seus colaboradores. O treinamento de líderes em habilidades de gestão de pessoas, inteligência emocional, escuta ativa e promoção do bem-estar é fundamental para construir uma cultura organizacional que valorize a QVT, transformando-os em agentes de mudança e defensores da saúde de suas equipes.

3.6 - DIFICULDADES NA IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS DE SAÚDE MENTAL (LEI 14.831/2024) E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A implementação de políticas de saúde mental e de qualidade de vida no trabalho (QVT), como previstas na Lei 14.831/2024, pode enfrentar diversas dificuldades, mesmo quando existe respaldo legal. Esta lei estabelece diretrizes para a promoção da saúde mental no ambiente organizacional, incentivando ações como programas de apoio psicológico, prevenção de estresse e assédio, treinamentos e acompanhamento contínuo do bem-estar dos colaboradores. Entretanto, a legislação, por si só, não garante a efetivação dessas práticas.

Entre os desafios mais comuns, destacam-se a falta de clareza ou ambiguidades na legislação, que podem gerar dúvidas sobre como as organizações devem implementar as medidas exigidas. A resistência interna à mudança, muitas

vezes relacionada ao estigma associado à saúde mental, também dificulta a adesão às políticas e o uso dos recursos disponíveis. Além disso, a escassez de recursos financeiros e humanos, como profissionais qualificados, programas de suporte e treinamentos em larga escala, constitui um obstáculo prático significativo.

Outro desafio é a necessidade de adaptar as políticas gerais da lei à cultura e às demandas específicas de cada organização, garantindo sua efetividade. A falta de capacitação de gestores e colaboradores sobre as novas diretrizes pode resultar em falhas na identificação de problemas, encaminhamentos inadequados e suporte insuficiente aos profissionais. Adicionalmente, a proteção da privacidade e confidencialidade das informações relacionadas à saúde mental exige protocolos rigorosos e bem estruturados.

Superar essas dificuldades demanda planejamento estratégico, comunicação clara e envolvimento ativo dos colaboradores, indo além da mera conformidade legal. É necessário alocar recursos adequados, acompanhar continuamente os resultados e ajustar as ações conforme a necessidade. Ao adotar essas políticas não apenas como obrigação legal, mas como oportunidade estratégica de valorizar o bem-estar dos colaboradores, as organizações fortalecem um ambiente de trabalho saudável, produtivo, engajador e humano, reforçando seu compromisso com o capital mais valioso: as pessoas.

4- METODOLOGIA

A metodologia adotada neste estudo descreve o percurso utilizado para investigar a percepção dos colaboradores de uma empresa de porte médio acerca da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). A pesquisa possui abordagem quantitativa e caráter descritivo, uma vez que busca analisar e interpretar os dados coletados com o objetivo de identificar níveis de satisfação e aspectos que influenciam o bem-estar no ambiente organizacional.

Trata-se de um estudo de campo, pois os dados foram obtidos diretamente no contexto real dos participantes. A amostra foi composta por 15 colaboradores, que responderam a um formulário estruturado disponibilizado online, elaborado para avaliar diferentes dimensões da QVT, tais como: condições físicas do ambiente, carga de trabalho, relacionamento interpessoal, motivação e saúde emocional.

Reconhece-se que o tamanho reduzido da amostra limita a possibilidade de generalização dos resultados para toda a organização. Entretanto, os dados obtidos oferecem subsídios preliminares relevantes para a compreensão da percepção dos colaboradores, permitindo identificar tendências e pontos de atenção relacionados à qualidade de vida no trabalho.

Por questões éticas e visando preservar a identidade da empresa e dos participantes, o nome da organização não será mencionado neste trabalho. Assim, ela será tratada genericamente como “empresa de porte médio”, garantindo sigilo e proteção às informações fornecidas pelos colaboradores.

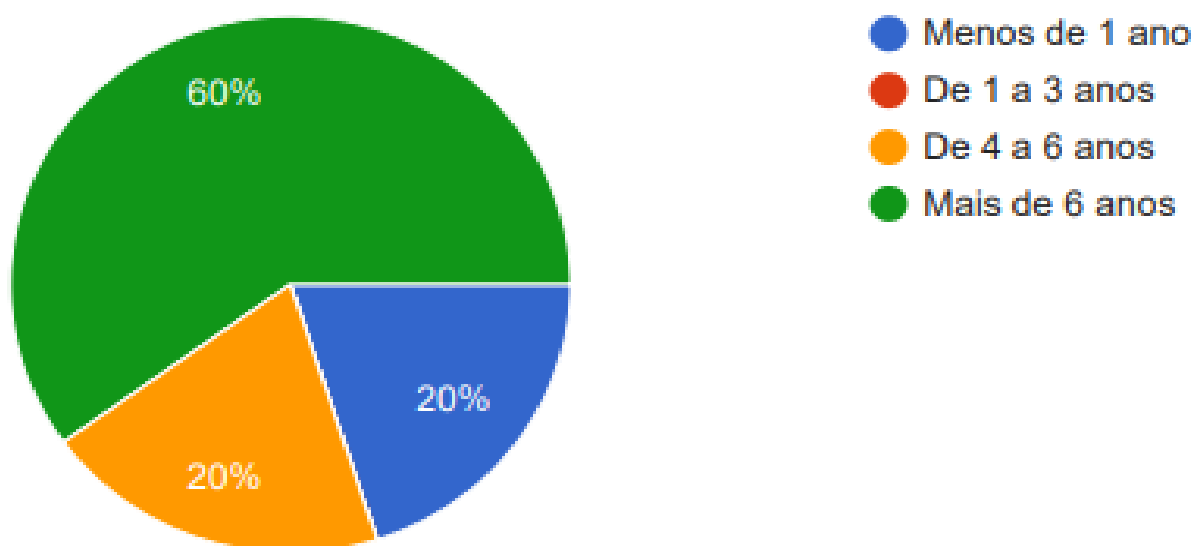
5 – A PESQUISA E A ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com o propósito de investigar a percepção dos colaboradores de uma empresa de porte médio acerca da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), foi elaborado um formulário eletrônico utilizando a ferramenta Google Forms (Anexo A), o qual foi aplicado a um grupo de participantes selecionados.

A pesquisa contou com a participação de 15 colaboradores de uma empresa de porte médio localizada na cidade de São Carlos. O questionário foi disponibilizado por meio da plataforma Google Forms e, a seguir, apresentam-se os resultados obtidos, que permitem identificar tanto os pontos fortes quanto as fragilidades do ambiente organizacional. Os gráficos abaixo ilustram as respostas dos participantes e servem como base para a análise e interpretação dos dados

Nesse primeiro gráfico (Figura 1) pode-se perceber que 60% dos participantes, ou seja, a maioria, apresentam um tempo de empresa maior que seis anos. Logo, as respostas obtidas em grande maioria são de colaboradores que têm uma convivência de maior tempo nesse ambiente laboral.

Figura 1 - Tempo de empresa dos colaboradores.

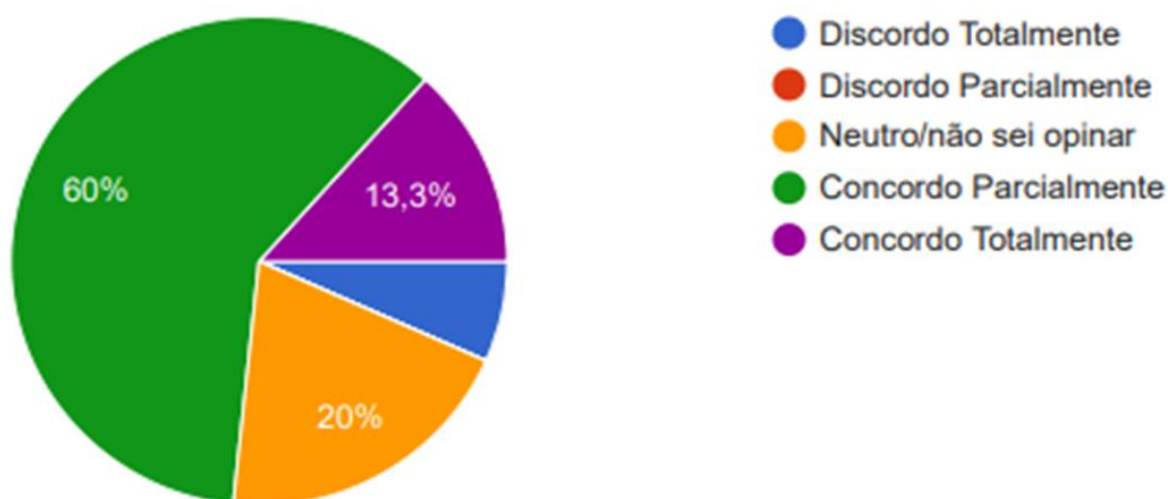


Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Na Figura 2, observa-se que 73,3% dos participantes concordam total ou parcialmente que o ambiente de trabalho é confortável. Esse resultado evidencia uma percepção predominantemente positiva em relação ao espaço físico, ao mobiliário, à temperatura e à iluminação — elementos fundamentais para a saúde ocupacional e para a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho.

Em contrapartida, a minoria que discorda indica a existência de possíveis situações de desconforto que podem comprometer o bem-estar individual. No contexto da QVT, reforça-se a importância de avaliações contínuas das condições físicas do ambiente laboral, uma vez que desconfortos persistentes podem gerar impactos negativos na saúde, no desempenho e na satisfação dos colaboradores.

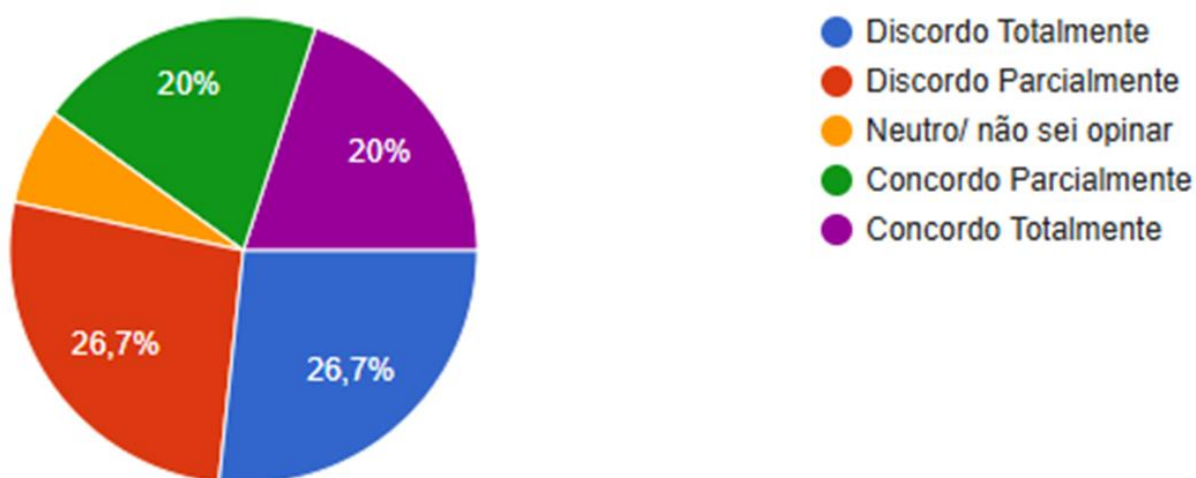
Figura 2 – Percepção dos colaboradores sobre ambiente de trabalho confortável



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Na Figura 3, os participantes (53,4%) não consideram que o ambiente de trabalho favoreça a saúde mental/emocional, sendo a percepção positiva de apenas 40%. Esse resultado nos mostra que obter um ambiente confortável não necessariamente favorece fatores psicossociais como nível de cobrança, comunicação interna; clima organizacional, dentre outros.

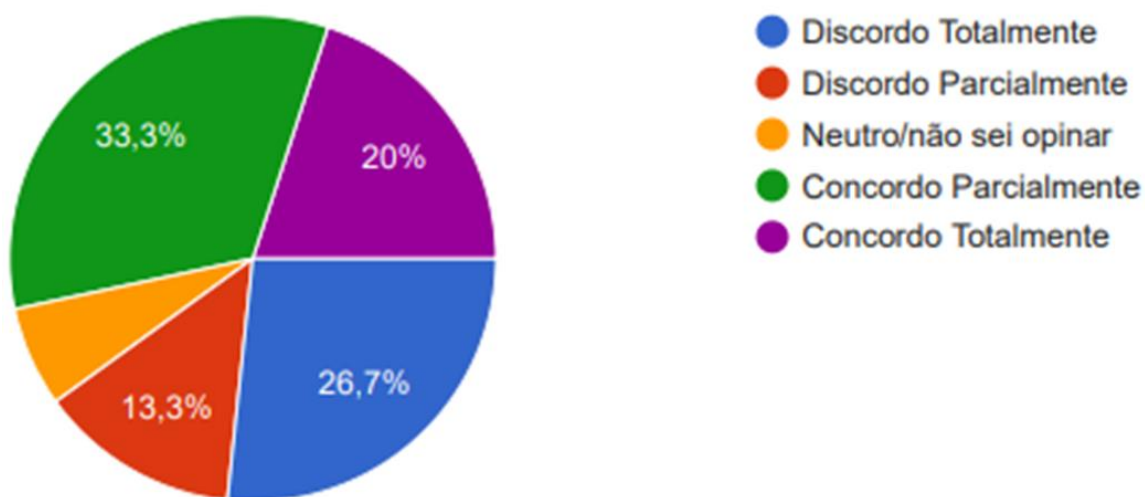
Figura 3 – Percepção dos colaboradores se o ambiente de trabalho favorece a saúde mental/emocional



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Na figura 4, a motivação em um cenário moderadamente positivo, mas bem dividido. 40% dizem não se sentirem motivados em seu espaço de trabalho, uma parcela expressiva que precisa de atenção. A motivação está associada a fatores como: oportunidades de crescimento, autonomia, suporte da liderança e reconhecimento. O fato de mais da metade ter relatado anteriormente que o ambiente não favorece a saúde mental pode prejudicar diretamente na motivação.

Figura 4 – Percepção dos colaboradores sobre a motivação no ambiente de trabalho

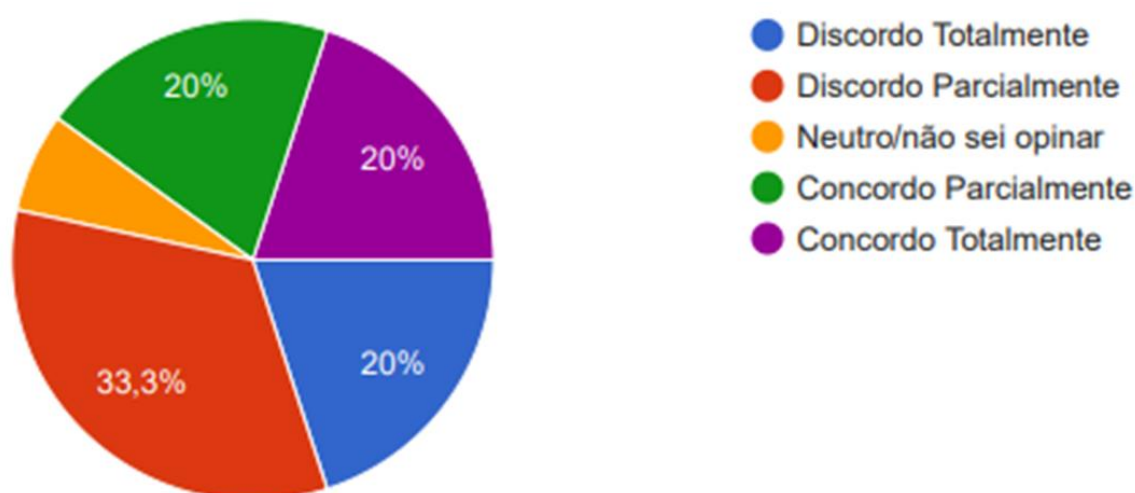


Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Na Figura 5, observa-se que 53,3% dos respondentes discordam total ou parcialmente da existência de um espaço de escuta na organização. Esse é um indicador relevante no contexto da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), uma vez que a comunicação interna influencia diretamente o clima organizacional e a percepção de confiança na liderança.

Apenas 40% dos participantes concordam que há um espaço de escuta efetivo, o que evidencia que essa abertura não é distribuída de forma uniforme entre os colaboradores. Tal cenário pode gerar sentimentos de baixa participação, desvalorização e fragilidade nas relações interpessoais — fatores que impactam negativamente o engajamento e o bem-estar no ambiente corporativo.

Figura 5 - Percepção dos colaboradores sobre a existência de um espaço de escuta na organização

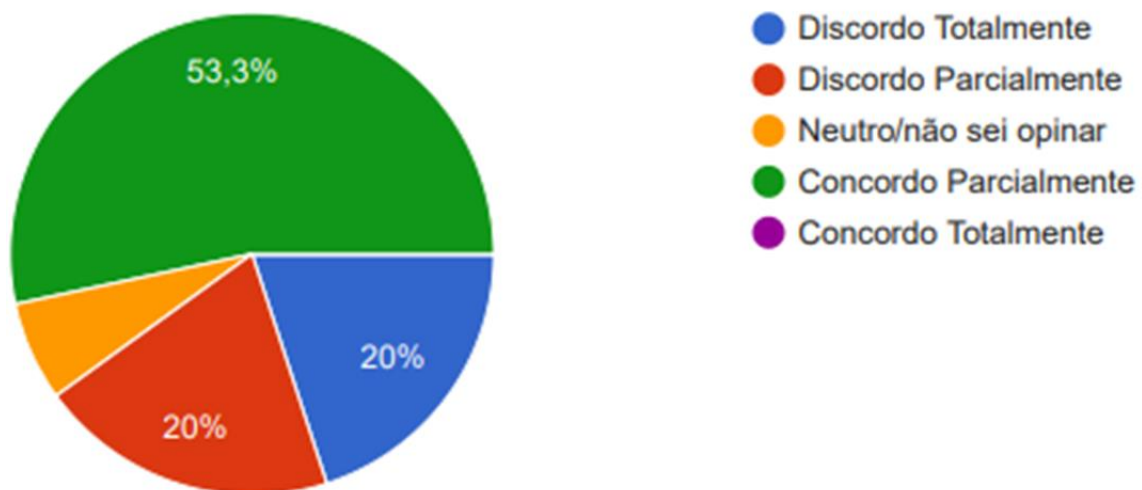


Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Na Figura 6, observa-se que a maioria dos participantes (53,3%) considera a carga de trabalho apenas parcialmente adequada. Além disso, 40% discordam total ou parcialmente, indicando que uma parcela expressiva dos colaboradores percebe sobrecarga ou distribuição desigual das demandas. Um dado relevante é que nenhum participante concordou totalmente, o que sugere que a carga de trabalho não é considerada ideal por nenhum respondente.

Assim, embora parte dos colaboradores avalie a situação como parcialmente satisfatória, o cenário geral aponta para possíveis riscos de desgaste a médio e longo prazo, especialmente se os níveis de demanda permanecerem elevados ou mal distribuídos.

Figura 6 – Percepção dos colaboradores sobre a carga de trabalho na empresa

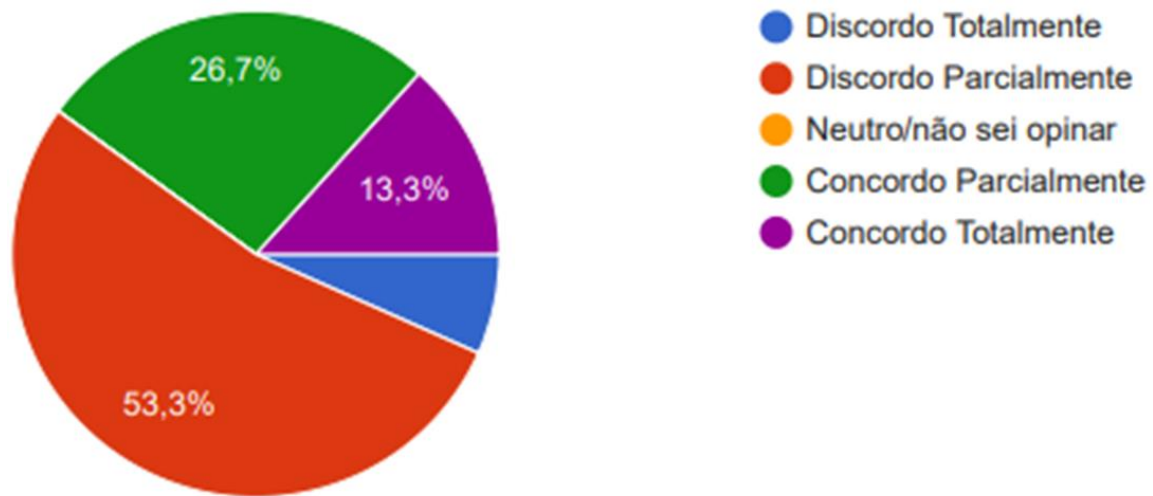


Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Na Figura 7, observa-se que 60% dos participantes discordam total ou parcialmente da afirmação apresentada, constituindo a maioria das respostas. Esse resultado é crítico, pois indica a percepção de fragilidades no ambiente organizacional. Embora não se trate de um ambiente totalmente prejudicial, os dados sugerem possíveis problemas relacionados à comunicação, ao apoio recebido, à atuação da liderança ou às condições estruturais.

Ambientes com esse perfil tendem a apresentar maior vulnerabilidade a índices elevados de turnover, absenteísmo e queda na produtividade, reforçando a necessidade de ações preventivas e estratégias de gestão voltadas ao fortalecimento do clima organizacional e da Qualidade de Vida no Trabalho.

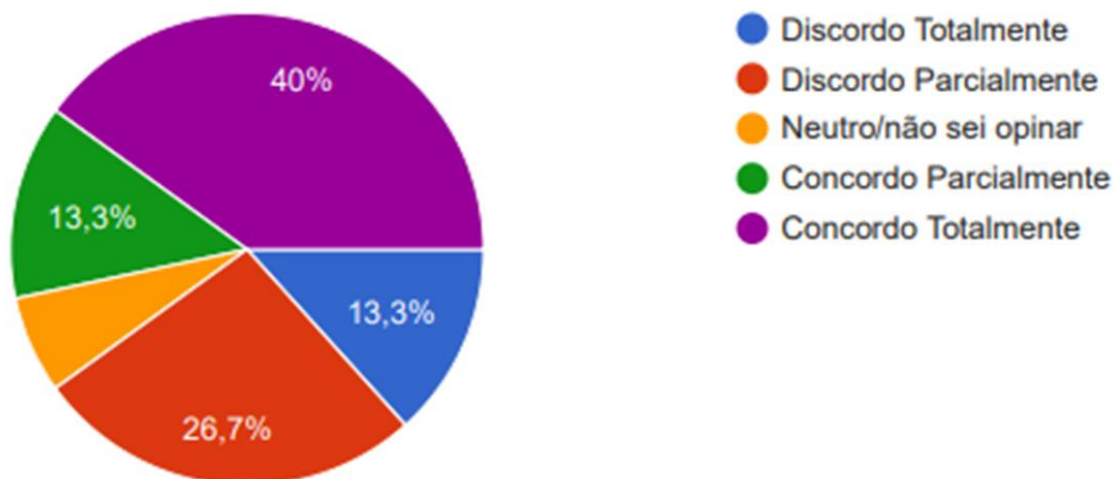
Figura 7 - Percepção dos colaboradores sobre a saúde do ambiente de trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Na Figura 8, observa-se que, embora a maioria dos participantes se sinta tratada com igualdade, ainda existe um percentual expressivo de insatisfação (40%). Essas percepções de desigualdade podem estar associadas a práticas de tratamento diferenciado, favoritismo, falhas de comunicação ou reconhecimento insuficiente, fatores que impactam diretamente o clima organizacional e a sensação de justiça interna.

Figura 8 - Percepção dos colaboradores sobre igualdade de tratamento no ambiente de trabalho

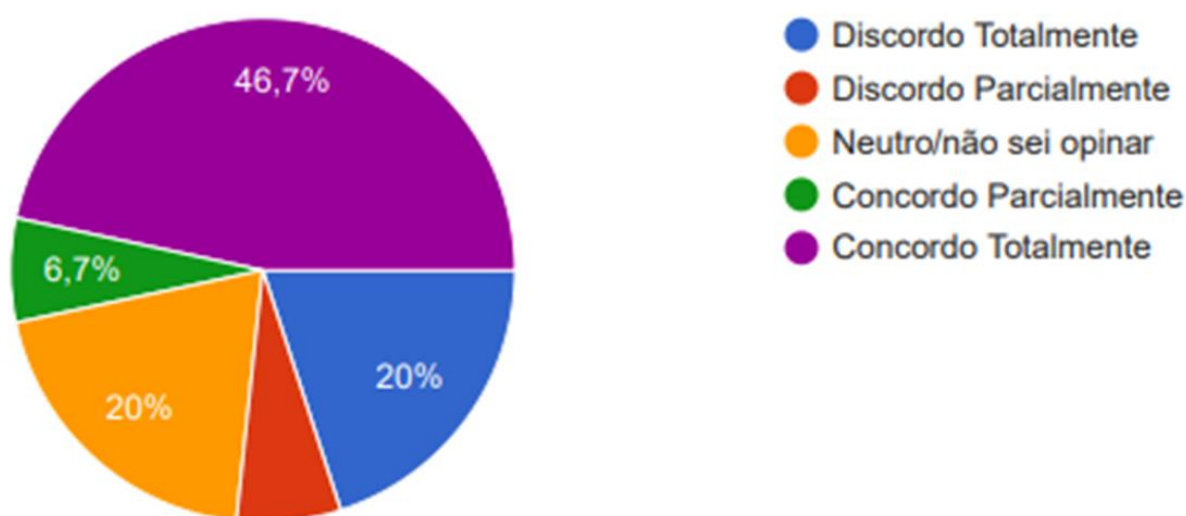


Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Na Figura 9, observa-se que mais da metade dos colaboradores (53,4%) percebe que seus momentos de descanso são respeitados, o que representa um aspecto positivo para a saúde ocupacional e para o equilíbrio entre trabalho e bem-estar. Contudo, 26,7% dos participantes demonstram insatisfação, afirmando que seus horários de pausa não são devidamente respeitados. Esse dado evidencia falhas na organização da rotina de trabalho e na distribuição das demandas.

A falta de respeito aos períodos de descanso — como horário de almoço, intervalos e momentos pós-expediente — pode gerar desgaste físico e emocional, além de comprometer a qualidade de vida no trabalho. Tal cenário reforça a necessidade de políticas internas mais claras e de uma gestão que valorize o tempo de recuperação dos colaboradores.

Figura 9 - Percepção dos colaboradores sobre o respeito aos períodos de descanso



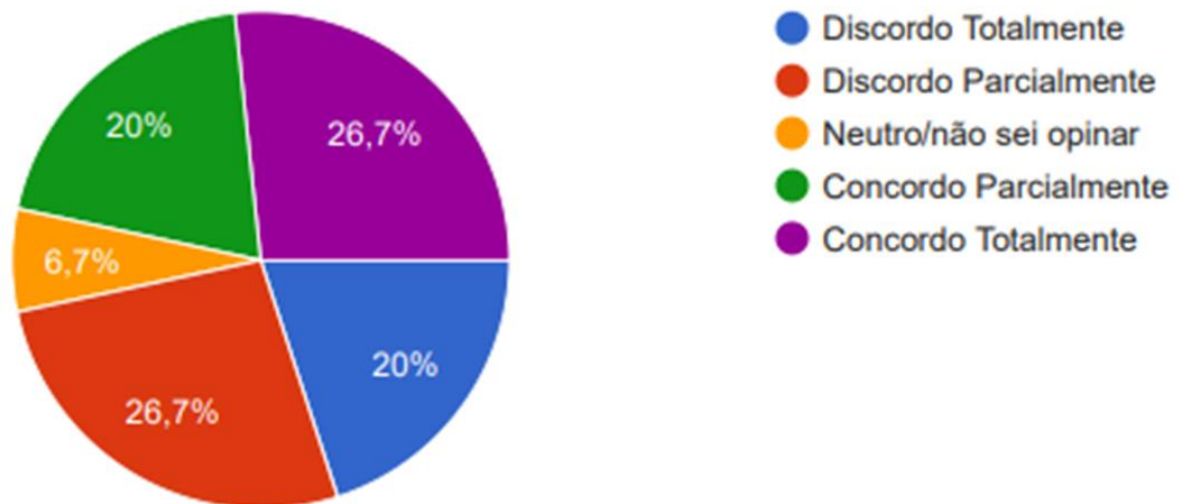
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Na Figura 10, observa-se um equilíbrio evidente entre satisfação e insatisfação quanto à disponibilidade de recursos e ferramentas de trabalho. Esse resultado merece atenção, uma vez que metade dos colaboradores relata a ausência de instrumentos adequados para a execução de suas atividades.

A insuficiência de recursos pode gerar retrabalho, queda de produtividade, aumento do estresse ocupacional e sobrecarga, impactando diretamente o desempenho individual e coletivo. Esses dados reforçam a importância de

investimentos contínuos em infraestrutura, ferramentas atualizadas e condições adequadas para a realização do trabalho.

Figura 10 - Percepção dos colaboradores sobre a disponibilidade de recursos e ferramentas de trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

6 - CONCLUSÃO

A partir do estudo realizado, foi possível compreender que a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) constitui um elemento essencial para o bem-estar dos colaboradores e para o funcionamento saudável das organizações. A análise teórica mostrou que, ao longo da evolução dos modelos de produção, o foco nas pessoas ganhou relevância, especialmente diante dos avanços tecnológicos, das mudanças culturais e dos impactos decorrentes da pandemia. Nesse contexto, o modelo de Richard Walton mostrou-se útil para identificar dimensões fundamentais que influenciam diretamente a experiência do trabalhador no ambiente laboral.

Com base nos resultados do formulário aplicado aos colaboradores da empresa de porte médio estudada, observou-se que, embora exista uma percepção positiva quanto ao conforto físico do ambiente e ao respeito aos horários de descanso, permanecem questões que exigem atenção. Entre eles, destacam-se a ausência de espaço de escuta efetivo, a baixa percepção de apoio emocional, a motivação fragmentada, a sobrecarga de trabalho e a insuficiência de recursos para a realização das atividades. Esses aspectos refletem dificuldades comuns nas organizações, muitas vezes relacionadas à cultura interna, às práticas de liderança e à valorização insuficiente das iniciativas de bem-estar.

Diante desses resultados, conclui-se que a promoção de uma QVT mais efetiva requer investimentos que contemplem dimensões emocionais, sociais e estruturais do trabalho. Adoção de ações voltadas ao fortalecimento da comunicação interna, ao desenvolvimento das lideranças, ao equilíbrio da carga laboral e à oferta de recursos adequados pode contribuir para um ambiente mais saudável, motivador e produtivo. Assim, evidencia-se que cuidar da QVT não é apenas uma responsabilidade humana e ética, mas também estratégica organizacional capaz de gerar benefícios sustentáveis tanto para os colaboradores quanto para a empresa como um todo.

7 – REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2003.

WALTON, Richard E. **Quality of Working Life: what is it? Sloan Management Review**, v. 15, n. 1, p. 11–21, 1973.

SOARES, Bruna Zanetti; SOUSA Júnior, Wilson Rodrigues de. Qualidade de vida no trabalho (QVT) dos colaboradores de uma instituição financeira utilizando critérios orientados por Walton (1973). [s.l.]: [s.n.], 2023.

ANEXO A –

Formulário de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

Foi elaborado pelos autores desta pesquisa o formulário apresentado a seguir, utilizado para o levantamento de dados com o objetivo de investigar a percepção dos colaboradores de uma empresa de porte médio na cidade de São Carlos, acerca da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

1 - Tempo de empresa dos colaboradores.

- a) Menos de 1 ano
- b) De 1 a 3 anos
- c) De 4 a 6 anos
- d) Mais de 6 anos

2 - Percepção dos colaboradores sobre ambiente de trabalho confortável.

- a) Discordo totalmente
- b) Discordo parcialmente
- c) Neutro/não sei opinar
- d) Concordo parcialmente
- e) Concordo totalmente

3 - Percepção dos colaboradores se o ambiente de trabalho favorece a saúde mental/emocional.

- a) Discordo totalmente
- b) Discordo parcialmente
- c) Neutro/não sei opinar
- d) Concordo parcialmente
- e) Concordo totalmente

4 - Percepção dos colaboradores sobre a motivação no ambiente de trabalho.

- a) Discordo totalmente
- b) Discordo parcialmente
- c) Neutro/não sei opinar
- d) Concordo parcialmente
- e) Concordo totalmente

5 - Percepção dos colaboradores sobre a existência de um espaço de escuta na organização.

- a) Discordo totalmente
- b) Discordo parcialmente

- c) Neutro/não sei opinar
- d) Concordo parcialmente
- e) Concordo totalmente

6 - Percepção dos colaboradores sobre a carga de trabalho na empresa.

- a) Discordo totalmente
- b) Discordo parcialmente
- c) Neutro/não sei opinar
- d) Concordo parcialmente
- e) Concordo totalmente

7 - Percepção dos colaboradores sobre a saúde do ambiente de trabalho.

- a) Discordo totalmente
- b) Discordo parcialmente
- c) Neutro/não sei opinar
- d) Concordo parcialmente
- e) Concordo totalmente

8 - Percepção dos colaboradores sobre igualdade de tratamento no ambiente de trabalho.

- a) Discordo totalmente
- b) Discordo parcialmente
- c) Neutro/não sei opinar
- d) Concordo parcialmente
- e) Concordo totalmente

9 - Percepção dos colaboradores sobre o respeito aos períodos de descanso.

- a) Discordo totalmente
- b) Discordo parcialmente
- c) Neutro/não sei opinar
- d) Concordo parcialmente
- e) Concordo totalmente

10 - Percepção dos colaboradores sobre a disponibilidade de recursos e ferramentas de trabalho.

- a) Discordo totalmente
- b) Discordo parcialmente
- c) Neutro/não sei opinar
- d) Concordo parcialmente

e) Concordo totalmente