



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

**MAYARA SOUZA DA SILVA**

**Qualidade de Vida no Trabalho: Estratégias Utilizadas pela Empresa  
Phoebus Tecnologia, em João Pessoa – PB**

**João Pessoa  
2026**

**MAYARA SOUZA DA SILVA**

**Qualidade de Vida no Trabalho: Estratégias Utilizadas pela Empresa  
Phoebus Tecnologia, em João Pessoa – PB**



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

**Orientador(a):** Prof.<sup>a</sup> Ma. Ana Telma da Silva Miranda

**JOÃO PESSOA  
2026**

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

S586q Silva, Mayara Souza da.  
Qualidade de vida no trabalho: estratégias utilizadas pela empresa Phoebus Tecnologia, em João Pessoa / Mayara Souza da Silva . – 2026.  
74 f. : il.

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

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Me. Ana Telma da Silva Miranda.

1. Qualidade de vida no trabalho. 2. Gestão de pessoas. 3. Satisfação dos colaboradores I. Título.

CDU 658.311



**INSTITUTO FEDERAL**  
Paraíba

CAMPUS JOÃO PESSOA

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

AVALIAÇÃO 75/2026 - CCSBA/UA5/UA/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 11 de junho de 2026.

## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Mayara Souza da Silva**

Matrícula 20221460026

**Qualidade de Vida no Trabalho: Estratégias Utilizadas pela Empresa Phoebus Tecnologia, em João Pessoa - PB**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado em **10/junho/2026**, às **10:00** no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Resultado: APROVADO**

João Pessoa, 11 de junho de 2026.

**BANCA EXAMINADORA:**

*(assinaturas eletrônicas via SUAP)*

**Ana Telma da Silva Miranda (IFPB)**

Orientador(a)

**Rennata Silva Carvalho (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

**Emmanuelle Arnaud Almeida (IFPB)**

## Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Ana Telma da Silva Miranda, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 11/06/2026 23:10:17.
- **Emmanuelle Arnaud Almeida, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 15/06/2026 10:15:16.
- **Rennata Silva Carvalho, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 16/06/2026 14:34:12.

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

Código 891462  
Verificador: 2b6df6c3fb  
Código de Autenticação:



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

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

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por me conceder a oportunidade de estudar em uma instituição de ensino de qualidade, com professores tão dedicados, que contribuíram significativamente para a minha formação acadêmica.

À minha mãe, Marines, pelo amor incondicional, incentivo constante e por nunca medir esforços para me apoiar em todos os momentos da minha vida.

À minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Ma. Ana Telma da Silva Miranda, pelo suporte, paciência, dedicação e pelos ensinamentos compartilhados ao longo da construção deste trabalho.

Ao meu noivo, Marcus Vinícius, pela compreensão, paciência e apoio durante toda esta caminhada, sendo meu companheiro nos momentos de dificuldade e conquista.

Aos professores que estiveram comigo ao longo desta jornada, o meu agradecimento pela dedicação, pelos conhecimentos compartilhados e por irem além do esperado no processo de ensino.

À Phoebus Tecnologia, pela oportunidade de trabalho desde o primeiro período do curso, pelos aprendizados, experiências e acolhimento recebidos de todos. Em especial, agradeço ao departamento administrativo, onde atuo, e à diretoria administrativa/financeira, pelo apoio e convivência ao longo dessa trajetória.

Aos colegas de turma, pela parceria e convivência, em especial à Fabiana Martins, pelo apoio e amizade ao longo do curso.

**"O Senhor, pois, é aquele que vai adiante de ti; ele será contigo, não te deixará, nem te desampará; não temas, nem te espantes!".  
Deuteronômio 31:8**

## RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a percepção dos colaboradores de diferentes áreas da Phoebus Tecnologia acerca das práticas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) desenvolvidas pela organização, bem como compreender a visão do setor de Recursos Humanos sobre as ações adotadas pela empresa. Para atingir esse objetivo, foi realizada uma pesquisa aplicada, descritiva, de abordagem qualitativa e quantitativa, desenvolvida por meio de estudo de caso. Para a coleta de dados, foram utilizados dois questionários estruturados, aplicados por meio da plataforma Google Forms, sendo um direcionado ao setor de Recursos Humanos e outro aos colaboradores da organização. Os resultados evidenciaram que, de modo geral, os participantes apresentam avaliação favorável em relação às práticas de QVT adotadas pela empresa, destacando aspectos relacionados à flexibilidade, benefícios, ações voltadas à saúde física e mental, integração entre equipes, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e abertura para diálogo com a gestão. Entretanto, os dados também revelaram oportunidades de melhoria relacionadas à ampliação das ações de integração, fortalecimento das iniciativas voltadas à saúde mental, maior oferta de treinamentos e maior clareza nos processos de crescimento profissional e plano de carreira. Conclui-se que as práticas de Qualidade de Vida no Trabalho desenvolvidas pela empresa contribuem de forma significativa para a satisfação, motivação e bem-estar dos colaboradores, além de auxiliarem no engajamento, retenção e valorização profissional no ambiente organizacional.

**Palavras-chave:** Qualidade de Vida no Trabalho. Gestão de Pessoas. Bem-estar Organizacional. Satisfação dos Colaboradores.

## ABSTRACT

This study aimed to analyze the perception of employees from different areas of Phoebus Tecnologia regarding the Quality of Work Life (QWL) practices developed by the organization, as well as to understand the perspective of the Human Resources department concerning the actions adopted by the company. To achieve this objective, an applied and descriptive research with a qualitative and quantitative approach was conducted through a case study. For data collection, two structured questionnaires were used and administered through the Google Forms platform, one directed to the Human Resources department and the other to the organization's employees. The results showed that, in general, participants presented a favorable evaluation of the QWL practices adopted by the company, highlighting aspects related to flexibility, benefits, actions focused on physical and mental health, team integration, work-life balance, and openness to dialogue with management. However, the data also revealed opportunities for improvement related to the expansion of integration activities, strengthening initiatives focused on mental health, increasing the availability of training programs, and providing greater clarity regarding professional growth processes and career plans. It is concluded that the Quality of Work Life practices developed by the company contribute significantly to employees' satisfaction, motivation, and well-being, in addition to supporting engagement, retention, and professional appreciation within the organizational environment.

**Keywords:** Quality of Work Life. People Management. Organizational Well-being. Employee Satisfaction.

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1:</b> Percepção dos colaboradores sobre políticas de QVT na empresa.....	36
<b>GRÁFICO 2:</b> Ações de Qualidade de Vida no Trabalho conhecidas pelos colaboradores.....	37
<b>GRÁFICO 3:</b> Percepção dos colaboradores sobre remuneração em relação ao mercado de trabalho.....	38
<b>GRÁFICO 4:</b> Percepção dos colaboradores sobre os benefícios oferecidos pela empresa.....	39
<b>GRÁFICO 5:</b> Percepção dos colaboradores sobre as ações de saúde física e mental.....	40
<b>GRÁFICO 6:</b> Percepção dos colaboradores sobre contribuição das iniciativas da empresa para o bem-estar.....	41
<b>GRÁFICO 7:</b> Percepção dos colaboradores sobre oportunidades de treinamento e desenvolvimento oferecidas pela empresa.....	42
<b>GRÁFICO 8:</b> Percepção dos colaboradores sobre a contribuição das ações de desenvolvimento para o crescimento profissional e pessoal.....	43
<b>GRÁFICO 9:</b> Percepção dos colaboradores sobre oportunidades de crescimento e plano de carreira na empresa.....	44
<b>GRÁFICO 10:</b> Percepção dos colaboradores sobre as práticas de retenção de talentos na empresa.....	45
<b>GRÁFICO 11:</b> Percepção dos colaboradores sobre a integração no ambiente de trabalho.....	46
<b>GRÁFICO 12:</b> Percepção dos colaboradores sobre a abertura para diálogo com a gestão.....	48
<b>GRÁFICO 13:</b> Percepção dos colaboradores sobre o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.....	49
<b>GRÁFICO 14:</b> Percepção dos colaboradores sobre as políticas de flexibilidade no trabalho.....	50
<b>GRÁFICO 15:</b> Percepção dos colaboradores sobre a gestão da qualidade de vida no trabalho.....	51
<b>GRÁFICO 16:</b> Percepção dos colaboradores sobre a melhoria contínua da qualidade de vida no trabalho.....	52
<b>GRÁFICO 17A:</b> Conhecimento da ação “Movimentar” .....	53
<b>GRÁFICO 17B:</b> Avaliação da ação “Movimentar” pelos colaboradores.....	53
<b>GRÁFICO 18A:</b> Conhecimento do programa “Alumiar” .....	55
<b>GRÁFICO 18B:</b> Avaliação do programa “Alumiar” pelos colaboradores .....	55
<b>GRÁFICO 19A:</b> Conhecimento dos colaboradores sobre o benefício Gympass.....	56
<b>GRÁFICO 19B:</b> Avaliação do benefício Gympass .....	57
<b>GRÁFICO 20:</b> Sugestões dos colaboradores para melhoria da qualidade de vida no trabalho.....	58

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1:</b> Localização da Phoebus tecnologia em João Pessoa PB.....	26
<b>FIGURA 2:</b> Fachada da empresa em João Pessoa - PB.....	26
<b>FIGURA 3:</b> Organograma da estrutura organizacional da empresa .....	27
<b>FIGURA 4:</b> Treinamento de liderança .....	28
<b>FIGURA 5:</b> Projeto Movimentar: ação "Além do Físico" no Centro Histórico de João Pessoa.....	29
<b>FIGURA 6:</b> Projeto Movimentar: passeio ciclístico .....	29
<b>FIGURA 7:</b> Projeto Movimentar: atividade de canoagem.....	30
<b>FIGURA 8:</b> Projeto Movimentar: atividade de treinamento funcional coletivo.....	30
<b>FIGURA 9:</b> Projeto Movimentar: trilha no Parque Estadual da Pedra da Boca, em Araruna - PB .....	31
<b>FIGURA 10:</b> Evento Alumiar: palestra sobre planejamento financeiro.....	31

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**QVT:** Qualidade de Vida no Trabalho

**RH:** Recursos Humanos

**TI:** Tecnologia da Informação

**GPTW:** Great Place to Work

## Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 OBJETIVOS .....	15
1.1.1 Objetivo Geral .....	15
1.1.2 Objetivos Específicos .....	15
<b>2.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>15</b>
2.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....	15
2.2 MODELOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....	18
2.2.1 Modelo de Nadler e Lawler .....	18
2.2.2 Modelo de Hackman e Oldham.....	18
2.2.3 Modelo de Walton .....	20
2.3 RESULTADOS DE ESTUDOS SOBRE QVT EM EMPRESAS BRASILEIRAS.....	23
2.4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	25
<b>3. METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>32</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	32
3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA .....	33
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	34
3.4 ANÁLISE DE DADOS .....	34
<b>4. INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>35</b>
4.1 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO APLICADOS AOS COLABORADORES.....	35
4.2 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO APLICADO AO RH .....	60
4.3 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE A PERCEPÇÃO DO RH E DOS COLABORADORES .....	61
<b>5.CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>64</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>67</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>70</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as organizações têm enfrentado mudanças significativas em suas formas de gestão e nas relações de trabalho. A intensificação da competitividade, os avanços tecnológicos e as novas exigências do mercado têm exigido das empresas maior produtividade e eficiência. Nesse contexto, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) passou a ser considerada um fator estratégico para o desempenho organizacional e para o bem-estar dos colaboradores.

A literatura sobre qualidade de vida no trabalho ganhou maior destaque a partir das décadas de 1970 e 1980, período em que autores como Walton, Hackman e Oldham apresentaram contribuições teóricas relevantes para a compreensão do tema. Esses estudos possibilitaram uma análise mais ampla das características do trabalho e de sua relação com o bem-estar dos trabalhadores.

No Brasil, a temática da qualidade de vida no trabalho tem sido cada vez mais investigada em diferentes áreas do conhecimento. Entretanto, apesar do crescimento dos estudos, o tema ainda é considerado novo no contexto nacional, indicando a necessidade de ampliação das pesquisas e discussões sobre o assunto.

Além disso, as transformações no mundo do trabalho também têm provocado impactos na saúde física e psicológica dos trabalhadores, embora muitas atividades tenham se tornado menos exigentes fisicamente devido ao avanço da tecnologia, as demandas psicológicas e emocionais têm aumentado, contribuindo para o crescimento de problemas relacionados ao estresse, ansiedade e outros transtornos mentais no ambiente laboral.

Diante desse cenário, diversas organizações brasileiras têm buscado implementar práticas voltadas à promoção do bem-estar no trabalho, como programas de saúde ocupacional, incentivo ao desenvolvimento profissional, ações de reconhecimento, atividades de integração e iniciativas voltadas à saúde mental. Essas estratégias contribuem para fortalecer o vínculo entre colaborador e organização, promover satisfação no trabalho e melhorar o desempenho organizacional.

A pesquisa busca compreender como a gestão de pessoas realiza na prática estratégias que possam favorecer a QVT e a satisfação dos colaboradores da empresa Phoebus Tecnologia na cidade de João Pessoa.

Para a área da Administração, esta pesquisa mostra-se relevante, pois evidencia como as empresas podem integrar políticas de bem-estar e desenvolvimento humano aos seus objetivos organizacionais. Entender essas práticas pode contribuir para melhorar a forma como líderes gerenciam equipes, motivam colaboradores e promovem um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Para a sociedade, o estudo tem importância porque empresas que cuidam da qualidade de vida dos seus colaboradores acabam formando profissionais mais satisfeitos e preparados, o que reflete positivamente no desenvolvimento econômico, social e cultural. Além disso, contribui para incentivar ambientes de trabalho mais justos, éticos e humanizados.

Nesse contexto, torna-se relevante investigar como as organizações têm desenvolvido estratégias voltadas à qualidade de vida no trabalho e como essas práticas são percebidas pelos colaboradores, considerando que ambientes de trabalho saudáveis podem contribuir tanto para o desenvolvimento humano quanto para a competitividade das empresas.

Diante desse contexto, surge o seguinte problema de pesquisa:

Quais estratégias de qualidade de vida no trabalho são utilizadas pela empresa Phoebus Tecnologia na cidade de João Pessoa e como essas práticas são percebidas pelos seus colaboradores?

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar as estratégias de qualidade de vida no trabalho adotadas pela empresa Phoebus Tecnologia na cidade de João Pessoa (PB).

### 1.1.2 Objetivos Específicos

Identificar as principais práticas de QVT adotadas pela empresa Phoebus Tecnologia atualmente;

Levantar as percepções dos colaboradores sobre as práticas de Qualidade de Vida no Trabalho implementadas na Phoebus Tecnologia;

Identificar lacunas e propor sugestões de melhoria que possam fortalecer as políticas de QVT e bem-estar emocional nas organizações, conforme referencial teórico.

## 2.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A Qualidade de Vida no Trabalho está diretamente relacionada ao bem-estar, à satisfação e à saúde mental dos colaboradores, influenciando tanto o desempenho de suas atividades quanto a forma como percebem o ambiente organizacional. Trata-se de um conceito amplo, que envolve não apenas fatores físicos do ambiente de trabalho, mas também aspectos psicológicos, sociais e organizacionais que impactam a experiência do trabalhador dentro da empresa.

Segundo Chiavenato (2014, p. 419):

A QVT representa a percepção do indivíduo sobre sua posição na vida, no contexto cultural, sistema de valores em que vive e em relação com objetivos, expectativas, padrões e conceitos. Trata-se de um conceito amplo, que inclui saúde física, estado psicológico, crenças pessoais, relações sociais e suas relações com o ambiente (OMS apud CHIAVENATO, 2014, p. 419).

Para Davis (1966 apud CHIAVENATO, 2014, p. 419), o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho “refere-se à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos colaboradores no desempenho de suas atividades”.

A Qualidade de Vida no Trabalho também está relacionada com melhorias nas práticas organizacionais e com a participação dos colaboradores nas atividades da empresa. Nesse sentido, Fernandes (1996, p.35) destaca:

A qualidade do ambiente de trabalho pode ser utilizada para que as organizações renovem suas formas de organização no trabalho, de modo que, ao mesmo tempo em que se eleve o nível de satisfação do pessoal, se eleve também a produtividade das empresas, como resultado de maior participação dos empregados nos processos relacionados ao seu trabalho.

Bem-estar é um estado positivo vivenciado por indivíduos e sociedades. Semelhante à saúde, é considerado um recurso para a vida diária e é determinado por condições sociais, econômicas e ambientais. Além disso, o bem-estar abrange a qualidade de vida e a capacidade das pessoas e das sociedades de contribuírem para o mundo com um senso de significado e propósito (OMS, s.d.).

Nesse contexto, ao ser aplicado ao ambiente organizacional, o bem-estar no trabalho também está associado à satisfação dos colaboradores, uma vez que “representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais pelo trabalho na organização e se sentirem satisfeitos e felizes” (CHIAVENATO, 2014, p. 419).

Quando as condições de trabalho são baixas ou insuficientes, os funcionários tendem a se sentir desmotivados e insatisfeitos, o que pode refletir diretamente na queda da produtividade. Além disso, ambientes de trabalho que não oferecem boas condições podem contribuir para o aumento da rotatividade de funcionários, maior índice de absenteísmo e até comportamentos negativos no ambiente organizacional.

Por outro lado, quando as organizações investem em uma boa qualidade do ambiente de trabalho, os colaboradores tendem a apresentar maior satisfação e motivação em relação às suas atividades. Isso contribui para a construção de um ambiente de trabalho baseado no respeito, na confiança e na cooperação entre os membros da equipe. Como consequência, os funcionários passam a se dedicar mais às suas funções, o que favorece o aumento da produtividade e melhora a eficiência da organização.

Conforme aponta Chiavenato (2014, p. 420), a QVT afeta atitudes pessoais e comportamentos relevantes do indivíduo, tais como:

- Motivação para o trabalho.
- Capacidade de adaptação às mudanças no ambiente de trabalho.
- Criatividade.
- Vontade de inovar ou de aceitar mudança.
- Vontade de agregar valor à organização.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 420), a Qualidade de Vida no Trabalho é um conceito complexo e multidisciplinar que envolve diversos fatores. Para o autor, os principais componentes (fatores) da QVT são os seguintes:

- Satisfação com o trabalho executado
- Possibilidade de um futuro na empresa;
- Reconhecimento pelos resultados alcançados;
- Salário percebido;
- Benefícios auferidos;
- Relacionamento com os outros integrantes da empresa;
- Clima/Ambiente psicológico e físico de trabalho;
- Liberdade para atuar e responsabilidade de tomar decisões;
- Possibilidade de estar engajado e de participar ativamente.

Diante do exposto, observa-se que a qualidade de vida no trabalho constitui um elemento fundamental para o equilíbrio entre as necessidades dos colaboradores e os objetivos organizacionais. Os diversos fatores apresentados evidenciam que o bem-estar no ambiente de trabalho não depende apenas de aspectos salariais, mas também de condições adequadas, reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento e relações interpessoais saudáveis. Nesse sentido, a adoção de práticas voltadas à QVT torna-se essencial para promover maior satisfação, engajamento e produtividade, contribuindo para o fortalecimento de um ambiente organizacional mais eficiente e humanizado.

## 2.2 MODELOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A qualidade de vida no trabalho está relacionada às atividades desempenhadas pelos colaboradores e ao clima organizacional em que estão inseridos. Condições inadequadas de trabalho podem gerar insatisfação e redução da produtividade, enquanto ambientes organizacionais favoráveis tendem a estimular a motivação e o comprometimento dos trabalhadores. Nesse contexto, a QVT resulta da interação entre fatores individuais e organizacionais, motivo pelo qual diversos autores desenvolveram modelos teóricos para compreender esse fenômeno. Os três modelos de QVT mais conhecidos são os de Nadler e Lawler, de Hackman e Oldham e o de Walton.

### 2.2.1 Modelo de Nadler e Lawler

De acordo com Nadler e Lawler (1983 apud CHIAVENATO, 2014, p. 421), a QVT se fundamenta em 04 aspectos:

**Participação dos funcionários:** nas decisões que os afetam.

**Reestruturação do trabalho:** através do enriquecimento de tarefas e da implantação de grupos autônomos de trabalho.

**Inovação no sistema de recompensas:** para influenciar o clima organizacional.

**Melhoria no ambiente de trabalho:** relacionadas a condições físicas, condições psicológicas, e flexibilidade no horário e no local de trabalho.

Na medida em que esses quatro aspectos são incrementados, há a melhora na QVT.

### 2.2.2 Modelo de Hackman e Oldham

Para Hackman e Oldham (FERREIRA, 2017, p. 421), o desenho do cargo está diretamente relacionado à QVT. De acordo com os autores, as dimensões do cargo produzem estados psicológicos que conduzem a resultados pessoais e resultados de trabalho que afetam a Qualidade de Vida no Trabalho.

Os estados psicológicos que os autores se referem são os seguintes:

**Sentido encontrado na função exercida:** grau em que o indivíduo percebe o seu trabalho como algo importante, valioso e significativo.

**Responsabilidade percebida:** grau em que o indivíduo se sente pessoalmente responsável pelos resultados do trabalho que executa.

**Conhecimento dos resultados no trabalho:** grau que o indivíduo entende, de forma regular e constante, o real resultado e o impacto de seu trabalho para a organização.

Segundo os autores (1975 apud CHIAVENATO, 2017, p. 142), esses estados psicológicos podem ser criados e desenvolvidos através de 07 dimensões básicas do cargo:

**1 - Variedade de habilidades:** o cargo deve requerer várias e diferentes habilidades, conhecimentos e competências dos indivíduos que irão executar as tarefas do cargo. Ou seja, trata-se do nível em que uma tarefa envolve uma variedade de atividades e requer dos executantes uma quantidade de diferentes habilidades e conhecimentos.

**2 - Identidade da tarefa:** o trabalho deve ser realizado do início ao fim, para que o indivíduo seja capaz de perceber que produz um resultado “palpável”. Ou seja, trata-se do nível em que a tarefa é executada de forma completa, do início ao fim.

**3 - Significado da tarefa:** o indivíduo deve ter uma clara percepção de como o seu trabalho produz consequências e impactos sobre o trabalho de outras pessoas. Ou seja, trata-se do nível em que a tarefa tem impacto significativo na vida ou no trabalho de outros.

**4 - Autonomia:** o indivíduo deve ter responsabilidade pessoal para planejar e executar as tarefas, bem como autonomia própria e independência para desempenhá-las. Ou seja, trata-se do nível em que a tarefa proporciona ao funcionário independência e liberdade de planejamento e execução.

**5 - Retroação/Feedback do próprio trabalho:** a tarefa deve proporcionar informação de retorno/feedback ao indivíduo, para que ele mesmo possa “autoavaliar” o seu desempenho. Ou seja, trata-se do nível em que a execução do trabalho fornece

informações suficientes ao ocupante de cargo sobre a efetividade de seu desempenho.

**6 - Retroação/Feedback extrínseca:** os superiores hierárquicos, os colegas de trabalho ou os clientes devem proporcionar um retorno/feedback sobre o desempenho da tarefa realizada pelo indivíduo. Ou seja, trata-se do grau em que a pessoa recebe informações claras de supervisores, clientes e colegas sobre o seu desempenho.

**7 - Inter-relacionamento:** a tarefa deve possibilitar contato interpessoal do ocupante com outras pessoas ou com clientes internos e externos. Ou seja, trata-se do grau em que o trabalho requer que o indivíduo lide com outras pessoas, inclusive clientes.

### 2.2.3 Modelo de Walton

De acordo com Walton, existem 08 fatores que afetam a QVT (1973 apud CHIAVENATO, 2014, p. 158) e Ferreira (2017, p. 139-140):

**1 - Compensação justa e adequada:** a justiça distributiva de compensação depende de três fatores:

**Adequação da remuneração ao trabalho que a pessoa realiza:** ou seja, adequada relação entre o salário e o esforço físico e mental do indivíduo, as habilidades requeridas pelo cargo, bem como a responsabilidade do cargo.

**Equidade Interna:** equilíbrio e proporcionalidade entre as diversas remunerações dentro da organização.

**Equidade Externa:** equilíbrio e proporcionalidade com as remunerações do mercado de trabalho.

**2 - Condições de segurança e saúde no trabalho:** envolve dimensões da jornada de trabalho e ambiente físico de trabalho adequado à saúde e ao bem-estar do indivíduo. Ou seja, envolve o estabelecimento de horários razoáveis e de condições físicas de trabalho que reduzam o risco de doenças e danos físicos.

**3 - Utilização e desenvolvimento de capacidades (Oportunidade de uso imediato e desenvolvimento de capacidades):** trata-se de proporcionar oportunidades ao indivíduo para que ele satisfaça sua necessidade de utilizar suas habilidades e conhecimentos, desenvolvendo sua autonomia, autocontrole e retro informação. Ou seja, trata-se do nível de autonomia no trabalho, da complexidade das tarefas, da possibilidade do indivíduo planejar as tarefas e do quanto o trabalho demanda a utilização de múltiplas habilidades.

**4 - Oportunidades de crescimento contínuo e segurança:** trata-se de proporcionar possibilidades de carreira na organização, de crescimento e de desenvolvimento pessoal, bem como de segurança no emprego de forma “duradoura” (proporcionar “estabilidade”).

**5 - Integração social na organização:** envolve a eliminação de barreiras hierárquicas marcantes, apoio mútuo, senso comunitário, igualdade, franqueza e abertura interpessoal, mobilidade e ausência de preconceitos. Se refere à natureza das relações interpessoais e ao grau de identidade do funcionário com a organização.

**6 - Constitucionalismo:** se refere à existência de regras e normas organizacionais, estabelecimento de direitos e deveres dos funcionários, bem como a existência de recursos contra decisões arbitrárias e a existência um clima democrático dentro da organização. Deve haver o direito à privacidade, tratamento justo e liberdade de diálogo.

**7 - Trabalho e espaço total de vida:** O trabalho pode afetar as demais esferas da vida do funcionário (tais como as relações familiares). Nesse sentido, o nível de satisfação do trabalhador quanto à interferência do trabalho na vida privada deve ser avaliado por meio de questionamentos sobre o balanceamento da jornada de trabalho, estabilidade de horários e mudanças geográficas que podem impactar a disponibilidade de tempo para o lazer e a família. Ou seja, o trabalho não deve absorver todo o tempo e energia do trabalhador em detrimento de sua vida familiar, de sua vida particular, de seu lazer e de atividades comunitárias. Deve haver um equilíbrio entre a vida social/familiar/privada e a vida no trabalho.

**8 - Relevância social da vida no trabalho:** o trabalho deve ser uma atividade social que traga orgulho para o indivíduo em participar da organização. Portanto, a

organização deve ter uma boa atuação e uma boa imagem perante a sociedade, atuando com responsabilidade social e ambiental. A organização deve ter responsabilidade e preocupação com a qualidade de seus produtos, com o cumprimento de prazos, com práticas de emprego, e ter regras bem definidas de funcionamento e de administração eficiente.

A análise dos modelos de qualidade de vida no trabalho apresentados permite compreender que, embora possuam enfoques distintos, todos reconhecem a importância do bem-estar do colaborador como elemento essencial para o desempenho organizacional. De modo geral, os três modelos abordam a relação entre condições de trabalho, motivação e produtividade, evidenciando que ambientes organizacionais mais saudáveis tendem a favorecer melhores resultados tanto para os indivíduos quanto para as organizações.

No que se refere às especificidades de cada modelo, observa-se que Nadler e Lawler enfatizam a participação dos colaboradores e a reestruturação do trabalho como fatores centrais para a melhoria da QVT, enquanto Hackman e Oldham direcionam sua análise para o desenho dos cargos e seus impactos nos estados psicológicos dos trabalhadores. Já o modelo de Walton apresenta uma abordagem mais abrangente, relacionando a qualidade de vida no trabalho não apenas à satisfação com o ambiente organizacional, mas também à motivação e ao desempenho do colaborador, considerando tanto a quantidade quanto a qualidade das atividades realizadas.

Além das diferenças, é possível identificar semelhanças entre os modelos, principalmente no que se refere à valorização do colaborador, à importância das condições de trabalho adequadas e à necessidade de promover um ambiente organizacional que favoreça o desenvolvimento humano. Nessa perspectiva, a literatura aponta que a qualidade de vida no trabalho deve ser compreendida de forma integrada, envolvendo fatores físicos, psicológicos e sociais que impactam diretamente a experiência do indivíduo no trabalho.

Apesar das contribuições relevantes, os modelos também apresentam limitações. Alguns deles possuem foco mais restrito, como é o caso do modelo de Hackman e Oldham, que se concentra principalmente nas características das tarefas, enquanto outros, como o de Walton, abrangem múltiplas dimensões, o que pode

dificultar sua aplicação prática nas organizações. Além disso, muitos desses modelos foram desenvolvidos em contextos internacionais, sendo necessário considerar adaptações à realidade brasileira, considerando as particularidades culturais, econômicas e sociais das organizações no país.

Dessa forma, entende-se que os modelos de qualidade de vida no trabalho devem ser utilizados de maneira complementar, permitindo uma análise mais ampla do fenômeno. A integração dessas abordagens contribui para o desenvolvimento de estratégias organizacionais mais eficazes, promovendo não apenas melhores resultados para as empresas, mas também maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal dos colaboradores.

### 2.3 RESULTADOS DE ESTUDOS SOBRE QVT EM EMPRESAS BRASILEIRAS

Nesse tópico serão apresentadas algumas análises sobre artigos que realizaram estudos de qualidade de vida no trabalho em empresas brasileiras. A partir dessas pesquisas, tais como os estudos de Pilatti et al. (2021), Leite e Oliveira (2024) e Fernandes e Gutierrez (1988), evidencia-se que a qualidade de vida no trabalho no contexto brasileiro ainda se encontra em processo de consolidação, apresentando limitações tanto na produção científica quanto na aplicação prática nas organizações.

A revisão sistemática realizada por Pilatti et al. (2021) identificou um número reduzido de estudos sobre o tema, com apenas 20 artigos publicados entre 2016 e 2021, além de uma tendência de diminuição nas publicações ao longo dos anos. Observou-se a predominância de pesquisas de abordagem quantitativa e realizadas, em sua maioria, em organizações públicas, indicando uma lacuna de estudos no setor privado.

Os resultados também demonstram que a QVT está associada a diversos fatores organizacionais e individuais, como condições de trabalho, apoio social, carga de trabalho e características do ambiente organizacional. Em alguns estudos, verificou-se que baixos níveis de apoio social e altas exigências no trabalho estão relacionados à insatisfação dos colaboradores (PILATTI et al., 2021).

Além disso, evidenciou-se que práticas organizacionais voltadas à valorização dos colaboradores, melhoria das condições de trabalho e fortalecimento das relações

interpessoais contribuem para maior satisfação, motivação e desempenho no trabalho. Em contrapartida, fatores como burocracia excessiva e falhas na gestão organizacional são apontados como fontes de mal-estar no ambiente laboral.

Segundo Leite e Oliveira (2024), no que se refere às práticas de promoção de bem-estar, ações como incentivo à saúde mental, fortalecimento das relações interpessoais, empoderamento dos colaboradores, uso das potencialidades individuais e atividades de integração são estratégias eficazes para melhorar a qualidade de vida no trabalho. Tais práticas também contribuem para a redução do absenteísmo, aumento da produtividade e melhoria do clima organizacional.

Esses resultados estão alinhados aos modelos teóricos de QVT apresentados anteriormente, especialmente ao modelo de Walton, ao evidenciar fatores como integração social na organização, condições de trabalho e equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Além disso, relacionam-se ao modelo de Hackman e Oldham, ao destacar a importância do desenvolvimento de habilidades, autonomia e significado do trabalho, bem como ao modelo de Nadler e Lawler, ao considerar a participação dos colaboradores, a reestruturação do trabalho e a melhoria do ambiente organizacional como elementos fundamentais para a promoção do bem-estar no trabalho.

Por fim, estudos de caso em empresas brasileiras demonstram que a implementação de programas de QVT pode gerar impactos positivos tanto para os colaboradores quanto para as organizações, como maior satisfação no trabalho, aumento da produtividade e melhor aproveitamento dos recursos humanos. No entanto, ainda existem desafios relacionados à falta de clareza conceitual e dificuldades na implementação dessas práticas (FERNANDES; GUTIERREZ, 1988).

De modo geral, os resultados indicam que, embora a QVT seja reconhecida como um fator estratégico para o desempenho organizacional, sua aplicação no Brasil ainda enfrenta limitações, sendo necessária a ampliação de estudos e práticas mais estruturadas nas organizações, principalmente nas empresas privadas, onde ainda se observa menor produção científica e menor consolidação de políticas voltadas ao bem-estar dos colaboradores.

## 2.4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Phoebus Tecnologia atua no segmento de tecnologia em pagamentos eletrônicos, atendendo varejistas, adquirentes, subadquirentes, bancos e fintechs. A organização possui atuação nacional e internacional, contando com unidades localizadas em diferentes regiões.

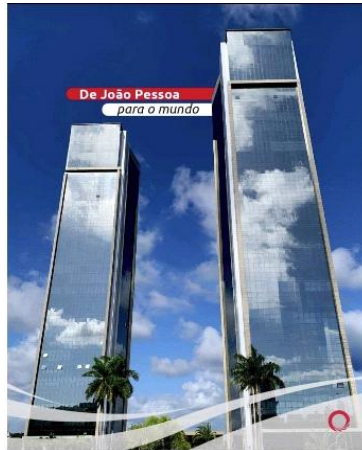
No Brasil, a empresa está presente na cidade de João Pessoa (PB), com unidade localizada na Rua Empresário Clóvis Rolim, nº 2051, sala 3001, bloco A, no bairro dos Ipês, no empreendimento Duo Corporate Towers (DCT), CEP 58028-873, além de possuir unidade em Alphaville, no município de Barueri (SP). No cenário internacional, a organização também conta com presença em Lisboa, Portugal, ampliando sua atuação no mercado global.

Fundada em 1997, a empresa apresenta uma trajetória marcada pela inovação e pelo desenvolvimento de soluções tecnológicas voltadas ao mercado de transações eletrônicas, tendo a criatividade como um de seus principais diferenciais. Ao longo dos anos, a organização vem se consolidando no mercado por meio da oferta de soluções seguras, versáteis, eficientes e inovadoras.

A organização tem como propósito amplificar o valor das relações de consumo e pagamento, proporcionando experiências de compra mais modernas, confiáveis e acessíveis aos seus clientes e parceiros.

A seguir, apresentam-se a localização e a estrutura física da empresa.

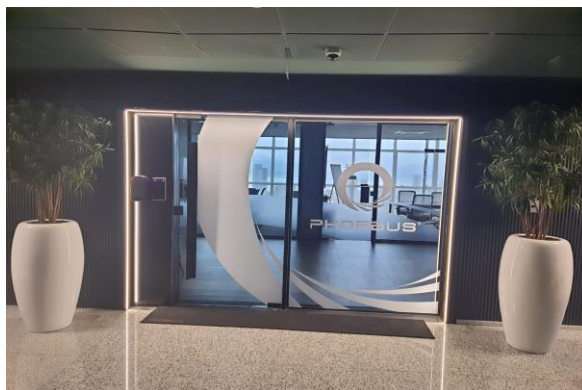
**Figura 1** – Localização da empresa em João Pessoa – PB



**Fonte:** Instagram (@phoebustecnologia).

A Figura 2 apresenta a entrada da empresa Phoebus Tecnologia, situada na torre norte, no 30º andar do edifício DCT – Duo Corporate Towers, em João Pessoa – PB.

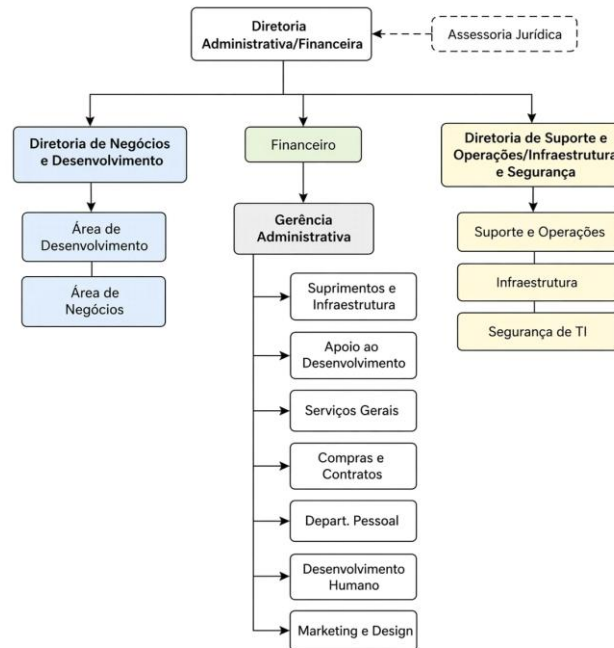
**Figura 2** – Fachada da empresa em João Pessoa - PB



**Fonte:** Acervo pessoal, 2026.

A estrutura organizacional da empresa é composta por diferentes setores, como tecnologia, operações e suporte, negócios, administrativo, departamento pessoal, desenvolvimento humano, marketing e financeiro, os quais atuam de forma integrada para o alcance dos objetivos organizacionais. Atualmente, a empresa conta com aproximadamente 100 colaboradores.

**A Figura 3** - Organograma da estrutura organizacional da empresa.



**Fonte:** Elaboração própria, 2026.

No que se refere à gestão de pessoas, a organização adota práticas voltadas ao bem-estar dos colaboradores, com ações relacionadas ao ambiente de trabalho, ao clima organizacional e ao desenvolvimento profissional. Dentre essas iniciativas, destacam-se treinamentos de liderança, momentos de integração entre equipes e ações comemorativas relacionadas às entregas e aos resultados alcançados, como happy hour.

Além disso, a empresa desenvolve o projeto “Movimentar”, que incentiva a prática de atividades físicas, como ciclismo, treinamento funcional, canoagem e trilhas, promovendo a saúde, o bem-estar e a integração entre os colaboradores.

Outras práticas incluem a adoção de banco de horas flexível, oferta de plano de saúde sem custo para o colaborador, com acesso a serviços de terapia, plano odontológico, incentivo financeiro para cursos de idiomas, acesso ao Gympass, além de vale-alimentação.

A empresa também disponibiliza benefícios voltados à valorização dos colaboradores, como o Happy Day, que consiste em uma folga no dia do aniversário, bonificação por tempo de empresa (10x10), incentivo financeiro em caso de

casamento, bem como a possibilidade de trabalho em regime home office para a área de tecnologia e modelo híbrido para o setor administrativo.

A organização evidencia, ainda, preocupação com o desenvolvimento pessoal dos colaboradores por meio da promoção de iniciativas como o programa “Alumiar”, que contempla palestras sobre temas diversos, a exemplo de planejamento financeiro e saúde da mulher. Tais ações contribuem para o fortalecimento do bem-estar e da qualidade de vida dos colaboradores, ao ampliar conhecimentos que vão além do ambiente organizacional.

Destaca-se, ainda, a concessão de day off para colaboradoras durante o período menstrual, evidenciando a preocupação da organização com o bem-estar e as necessidades individuais de seus colaboradores.

As ações desenvolvidas pela organização podem ser visualizadas nas figuras a seguir.

**Figura 4** – Treinamento de liderança



**Fonte:** Instagram (@phoebustecnologia), 2026.

A Figura 4 apresenta um treinamento de liderança realizado no dia 13 de junho de 2025, voltado ao desenvolvimento contínuo dos líderes da organização. A atividade proporcionou momentos de troca de experiências e aprendizado, incluindo dinâmicas sobre competências essenciais de liderança. O encontro foi finalizado com um momento de confraternização (happy hour), favorecendo a integração entre os participantes.

**Figura 5** – Projeto Movimentar: ação “Além do Físico” no Centro Histórico de João Pessoa



**Fonte:** Instagram (@phoebustecnologia), 2026

A Figura 5 apresenta uma ação do Projeto Movimentar denominada “Movimentar-se Além do Físico”, realizada no dia 17 de maio de 2025, no Centro Histórico de João Pessoa. Diferente das atividades voltadas apenas à prática física, essa iniciativa promoveu um momento de aprendizado cultural, com a participação de um guia que abordou a história negra na cidade, incluindo a Igreja da Misericórdia. A atividade proporcionou aos colaboradores uma experiência enriquecedora, unindo conhecimento histórico, reflexão e integração entre os participantes.

**Figura 6** – Projeto Movimentar: passeio ciclístico



**Fonte:** Instagram (@phoebustecnologia), 2026

A Figura 6 apresenta mais uma ação do Projeto Movimentar, realizada no dia 13 de setembro de 2025, por meio de um passeio ciclístico promovido pela empresa. A atividade contou com a participação dos colaboradores em um momento de lazer e

prática de atividade física, sendo disponibilizadas bicicletas para viabilizar a participação de todos. A iniciativa proporcionou integração entre os participantes, além de incentivar hábitos saudáveis e o bem-estar. Durante o percurso, os colaboradores pedalarão juntos pela orla de Cabo Branco até a Praia do Seixas, aproveitando o passeio, a convivência em grupo e o contato com a natureza.

**Figura 7** – Projeto Movimentar: atividade de canoagem



**Fonte:** Instagram (@phoebustecnologia), 2026.

A Figura 7 apresenta uma das ações do Projeto Movimentar, realizada no dia 20 de janeiro de 2025, na Praia do Bessa. A atividade consistiu em uma experiência de canoa havaiana, na qual os colaboradores remaram juntos, vivenciando um momento de integração e cooperação. Mais do que uma prática esportiva, a ação proporcionou conexão com a natureza, estímulo ao trabalho em equipe e superação de desafios, contribuindo para o bem-estar e fortalecimento das relações entre os participantes.

**Figura 8** – Projeto Movimentar: atividade de treinamento funcional coletivo



**Fonte:** Acervo pessoal, 2026.

A figura 8 apresenta uma das ações promovidas pelo Projeto Movimentar, realizada no sábado, dia 29 de abril de 2023. A atividade consistiu em um treinamento

funcional coletivo, reunindo parte dos colaboradores da empresa com o objetivo de incentivar hábitos saudáveis e promover o bem-estar. Além do treino, o evento contou com aferição de pressão arterial, teste de glicemia, orientações sobre saúde, sorteio de brindes e um delicioso kit lanche. A ação também favoreceu a integração entre os participantes.

**Figura 9** – Projeto Movimentar: trilha no Parque Estadual da Pedra da Boca, em Araruna – PB



**Fonte:** Acervo pessoal, 2026.

A Figura 9 apresenta uma ação do Projeto Movimentar realizada no sábado, dia 28 de setembro de 2024, no Parque Estadual da Pedra da Boca, em Araruna – PB. Na ocasião, colaboradores da empresa participaram de uma atividade ao ar livre, marcada por desafios e integração. O grupo percorreu duas trilhas, exigindo esforço físico, determinação e trabalho em equipe. Alguns participantes também se aventuraram na atividade de pêndulo humano. A experiência fortaleceu o espírito de equipe, a cooperação e a ajuda mútua, tornando o momento ainda mais significativo para todos os envolvidos.

**Figura 10** – Evento “Alumiar”: palestra sobre planejamento financeiro



**Fonte:** Instagram (@phoebustecnologia), 2026

A Figura 10 apresenta o primeiro evento do programa Alumiar realizado no ano de 2026, ocorrido no dia 26 de fevereiro. A ação abordou o tema planejamento financeiro, com orientações voltadas à construção de uma vida financeira mais equilibrada e saudável. Durante o encontro, a palestrante conduziu uma dinâmica prática relacionada ao planejamento cotidiano, estimulando a participação dos colaboradores. Ao final, foi realizado um momento de coffee break, favorecendo a interação e integração entre os participantes.

A partir das figuras apresentadas, é possível perceber que a empresa desenvolve ações que vão além do desempenho profissional, buscando também o bem-estar, a saúde e a integração dos colaboradores. Desse modo, observa-se o compromisso da organização com a qualidade de vida no trabalho, contribuindo para um ambiente mais leve, motivador e produtivo.

### **3. METODOLOGIA DA PESQUISA**

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

O presente estudo caracteriza-se, quanto à sua classificação, como aplicada/campo, uma vez que busca compreender e analisar práticas relacionadas à qualidade de vida no trabalho em uma organização específica, visando a solução de problemas práticos no contexto estudado. Nesse sentido, Segundo Prodanov e Freitas (2013 apud SANTOS; NASCIMENTO, 2021), “a pesquisa de natureza aplicada é aquela que gera um produto, processo ou novas tecnologias de aplicação prática e imediata. Ao contrário da pesquisa básica, propõem-se a buscar a solução de problemas peculiares e concretos envolvendo interesses locais”.

Classifica-se como de campo porque os dados são coletados no ambiente organizacional, junto aos colaboradores da empresa e o departamento de recursos humanos. Há uma “relação direta entre aquilo que se deseja conhecer e o espaço (delimitado pelo pesquisador) de suas manifestações” (MELLO; SILVA, 2006 apud ZAMBELLO et al., 2018, p.65).

No que se refere à abordagem do problema, a pesquisa é classificada como qualitativa e quantitativa, pois busca compreender a percepção dos colaboradores em relação às práticas de qualidade de vida no trabalho, ao mesmo tempo em que utiliza

dados estatísticos para análise dos resultados obtidos. De acordo com (OLIVEIRA; SOUZA; COSTA, 2016 apud SANTOS; NASCIMENTO, 2021), a pesquisa qualitativa “lida com a análise e interpretação de fenômenos sociais na perspectiva de descrever a complexidade de problemas específicos, analisar a interação de variáveis e compreender os significados de particularidades do comportamento humano”. Já a pesquisa quantitativa, segundo Esperon (2017 apud SANTOS; NASCIMENTO, 2021, p. 71), “está intimamente associada à estatística”. Assim, este estudo utiliza tanto a interpretação subjetiva das informações quanto a análise estatística dos dados coletados, possibilitando uma compreensão mais ampla do fenômeno investigado.

Quanto aos objetivos, a pesquisa configura-se como um estudo de caso, pois será realizada em uma única organização, permitindo uma análise aprofundada de sua realidade. Gil (2010 apud PRODANOV; FREITAS, 2013, p.60), afirma que o estudo de caso "consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou mais objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento". O estudo de caso possui uma metodologia de pesquisa classificada como aplicada, na qual se busca a aplicação prática de conhecimentos para a solução de problemas sociais (BOAVENTURA, 2004 apud PRODANOV; FREITAS, 2013) e a pesquisa é descritiva, pois busca descrever e analisar as percepções dos colaboradores acerca das dimensões investigadas.

### 3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

O universo da pesquisa foi composto pelos colaboradores da empresa Phoebus Tecnologia. A amostragem utilizada foi do tipo não probabilística por conveniência, uma vez que os participantes foram selecionados de acordo com a disponibilidade para participar da pesquisa.

A amostra foi composta por aproximadamente 80 colaboradores da empresa, aos quais o instrumento de pesquisa foi disponibilizado, independentemente de cargos, setores ou tempo de atuação. A participação ocorreu de forma voluntária, conforme o interesse e a disponibilidade dos colaboradores em responder ao questionário. O convite para participação na pesquisa foi realizado por meio do aplicativo WhatsApp, mediante envio individual do link de acesso ao formulário

eletrônico, acompanhado de informações sobre os objetivos do estudo e o caráter voluntário da participação.

Ao final da coleta, foram obtidas 52 respostas válidas, que constituíram a amostra efetivamente analisada neste estudo.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram dois questionários estruturados, com questões fechadas e abertas, caracterizando-se como um questionário misto.

Os questionários são de autoria própria, elaborados pela pesquisadora com base na literatura sobre Qualidade de Vida no Trabalho e nos objetivos propostos neste estudo. Para os colaboradores, o instrumento foi composto por 20 questões, abordando aspectos relacionados à percepção sobre o ambiente de trabalho e à qualidade de vida no contexto organizacional. Já para o setor de Recursos Humanos, foi elaborado um questionário específico com 19 questões, com o objetivo de compreender as práticas e ações adotadas pela empresa relacionadas ao tema.

A aplicação dos questionários foi realizada por meio da plataforma Google Forms, sendo disponibilizados de forma online e enviados aos participantes através do aplicativo WhatsApp. O período de coleta de dados ocorreu entre os dias 27 de abril e 16 de maio de 2026. O preenchimento foi feito diretamente pelos respondentes, sem interferência da pesquisadora, garantindo maior autonomia e espontaneidade nas respostas.

Nessa perspectiva, ambos os instrumentos permitiram a coleta de dados de maneira prática e acessível, contribuindo para a análise das percepções dos colaboradores e do setor de Recursos Humanos acerca da Qualidade de Vida no Trabalho.

### 3.4 ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados por meio dos questionários foram analisados utilizando abordagem qualitativa e quantitativa, buscando compreender a percepção dos colaboradores e do setor de Recursos Humanos acerca das práticas de Qualidade de Vida no Trabalho desenvolvidas pela organização.

As respostas objetivas foram organizadas e tabuladas com auxílio da plataforma Google Forms e do software Microsoft Excel, possibilitando a geração de gráficos e tabelas para melhor visualização e interpretação dos resultados obtidos. A análise quantitativa foi realizada por meio da verificação dos percentuais de respostas de cada questão, permitindo identificar tendências, níveis de satisfação e percepções dos participantes em relação às práticas de QVT adotadas pela empresa.

Já as respostas discursivas foram analisadas de forma qualitativa e interpretativa, considerando as opiniões, sugestões e percepções apresentadas pelos participantes da pesquisa. Essa análise permitiu identificar pontos positivos, desafios e oportunidades de melhoria relacionados às ações de qualidade de vida no trabalho desenvolvidas pela organização.

Posteriormente, os resultados obtidos foram comparados e relacionados ao referencial teórico apresentado na pesquisa, especialmente aos modelos de Qualidade de Vida no Trabalho de Walton, Hackman e Oldham, e Nadler e Lawler, possibilitando uma análise mais aprofundada sobre a influência das práticas organizacionais no bem-estar, satisfação e motivação dos colaboradores.

Além disso, foi realizada uma análise comparativa entre as respostas do setor de Recursos Humanos e dos colaboradores, buscando identificar alinhamentos e divergências quanto à percepção das práticas de QVT implementadas pela empresa.

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

### **4.1 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO APLICADOS AOS COLABORADORES**

O questionário direcionado aos colaboradores da Phoebus Tecnologia teve como objetivo analisar a percepção dos empregados em relação às práticas de Qualidade de Vida no Trabalho desenvolvidas pela organização. As perguntas foram compostas por questões objetivas e subjetivas, abordando aspectos relacionados ao ambiente organizacional, benefícios oferecidos pela empresa, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, saúde física e mental, reconhecimento profissional, comunicação interna, integração entre equipes e percepção geral sobre as práticas de Qualidade de Vida no Trabalho.

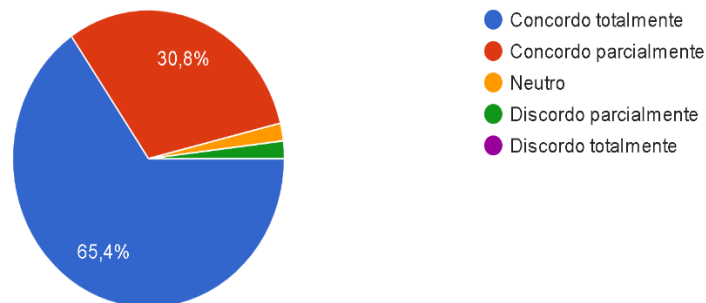
Os dados obtidos foram organizados em gráficos para facilitar a visualização e interpretação dos resultados, permitindo analisar o nível de satisfação dos colaboradores e compreender como as práticas organizacionais influenciam o bem-estar e a motivação no ambiente de trabalho.

A seguir, serão apresentados os resultados obtidos por meio da aplicação do questionário aos colaboradores da organização.

### Gráfico 1– Percepção dos colaboradores sobre políticas de QVT na empresa

1. A empresa oferece políticas ou programas de qualidade de vida no trabalho (QVT)?

52 respostas



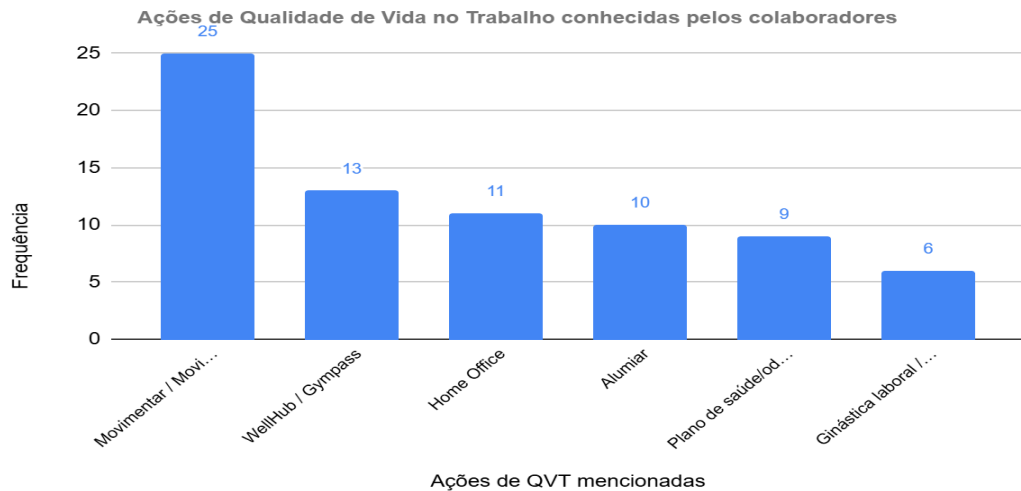
**Fonte:** Dados da pesquisa (2026).

Os resultados demonstram uma percepção positiva dos colaboradores em relação à existência de políticas ou programas de Qualidade de Vida no Trabalho na empresa Phoebus Tecnologia. Observa-se que 65,4% dos respondentes concordam totalmente com a afirmação, enquanto 30,8% concordam parcialmente. Apenas uma pequena parcela apresentou neutralidade (1,9%) ou discordância parcial (1,9%).

Esses dados indicam que a maioria dos colaboradores reconhece a presença de ações voltadas à QVT dentro da organização, o que sugere uma visão favorável das práticas adotadas pela empresa. No entanto, a presença de respostas “concordo parcialmente” também pode indicar que, apesar da existência dessas políticas, ainda há lacunas que a empresa precisa identificar para possíveis melhorias. Nesse sentido, conforme Chiavenato (2004, p. 448), “a organização que quiser atender bem o cliente externo não poderá se esquecer de atender bem o cliente interno”, o que reforça a importância das práticas de QVT voltadas aos colaboradores como estratégia para melhoria do ambiente organizacional.

2. Quais ações de qualidade de vida no trabalho oferecidas pela empresa você conhece?

**Gráfico 2 – Ações de Qualidade de Vida no Trabalho conhecidas pelos colaboradores**



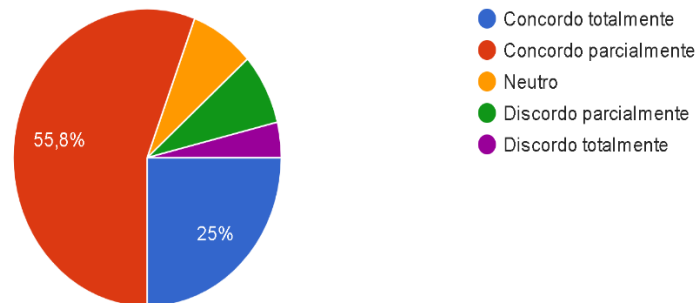
**Fonte:** Dados da pesquisa (2026).

Observa-se que os colaboradores reconhecem diversas ações de Qualidade de Vida no Trabalho desenvolvidas pela empresa Phoebus Tecnologia. Entre as ações mais citadas, destaca-se o programa “Movimentar/Movimentar-se”, que aparece com maior frequência nas respostas, indicando que é uma das iniciativas mais visíveis e lembradas pelos colaboradores. Em seguida, o WellHub/Gympass também foi bastante mencionado, demonstrando a valorização de benefícios voltados à saúde e à atividade física. O Home Office aparece como outro fator relevante, reforçando a importância desse estilo de trabalho para qualidade de vida.

Também foram mencionadas ações como o programa “Alumiar”, que também é uma ação bem-vista pelos colaboradores, além de benefícios como plano de saúde, odontológico e ginástica laboral. Essas respostas indicam que os colaboradores percebem a existência de iniciativas que contemplam diferentes dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho, incluindo aspectos físicos, psicológicos e organizacionais.

### Gráfico 3 – Percepção dos colaboradores sobre remuneração em relação ao mercado de trabalho

3. Você considera a remuneração oferecida pela empresa justa em relação ao mercado?  
52 respostas



**Fonte:** Dados da pesquisa (2026).

Os dados evidenciam uma avaliação positiva dos colaboradores em relação à remuneração oferecida pela empresa Phoebus Tecnologia quando comparada ao mercado de trabalho. A maioria dos respondentes (55,8%) concorda parcialmente que a remuneração é justa, enquanto (25,0%) concordam totalmente. Por outro lado, uma parcela menor se manteve neutra (7,7%), discordou parcialmente (7,7%) e discordou totalmente (3,8%).

De forma geral, percebe-se que os colaboradores consideram a remuneração adequada, embora a predominância de respostas em “concordo parcialmente” indique que ainda existem pontos que podem ser melhorados para uma percepção mais positiva e equilibrada.

Isso sugere que, apesar de a empresa apresentar competitividade em relação ao mercado, a forma como a remuneração é percebida pelos colaboradores ainda pode ser aprimorada, considerando fatores como transparência e alinhamento com práticas de outras empresas do mesmo segmento.

Segundo Richard Walton (1973), a qualidade de vida no trabalho é influenciada por oito fatores principais, sendo um deles a compensação justa e adequada. Esse fator está relacionado à justiça na remuneração, considerando a adequação do salário ao trabalho realizado, a equidade interna entre os cargos dentro da organização e a equidade externa em relação ao mercado de trabalho.

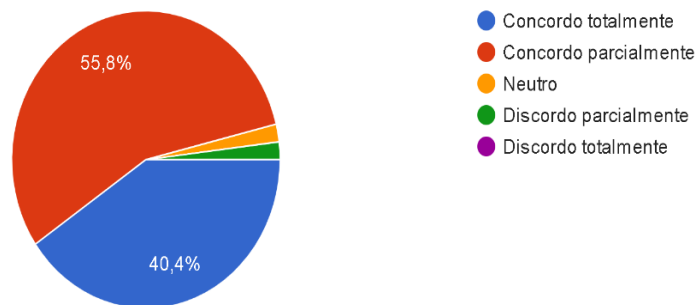
Cabe destacar que, com a implementação do plano de cargos e carreiras, a empresa passou a analisar se os salários pagos aos colaboradores estavam equivalentes aos praticados pelo mercado. A partir dessa análise, a organização vem realizando adequações salariais com o objetivo de promover maior equilíbrio e justiça na remuneração dos colaboradores. Esse processo pode justificar o predomínio das respostas “concordo parcialmente”, considerando que as mudanças ainda estão em fase de implementação e adaptação dentro da empresa.

Logo, consideramos que, embora a avaliação geral seja positiva, ainda existem aspectos que podem ser aprimorados para fortalecer a percepção de justiça salarial entre os colaboradores.

#### Gráfico 4 – Percepção dos colaboradores sobre os benefícios oferecidos pela empresa

4. Você está satisfeito com os benefícios oferecidos pela empresa?

52 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

As respostas indicam uma visão favorável dos colaboradores em relação aos benefícios oferecidos pela empresa Phoebus Tecnologia. A maioria dos respondentes (55,8%) concorda parcialmente que está satisfeita com os benefícios, enquanto 40,4% concordam totalmente. Apenas uma pequena parcela apresentou neutralidade (1,9%) e discordância parcial (1,9%).

Em linhas gerais, verifica-se que os colaboradores estão satisfeitos com os benefícios oferecidos, o que indica que a empresa tem conseguido atender às necessidades básicas de bem-estar. No entanto, o fato de a maior parte das respostas estar em “concordo parcialmente” sugere que ainda existem pontos que podem ser melhorados para aumentar a satisfação completa dos funcionários.

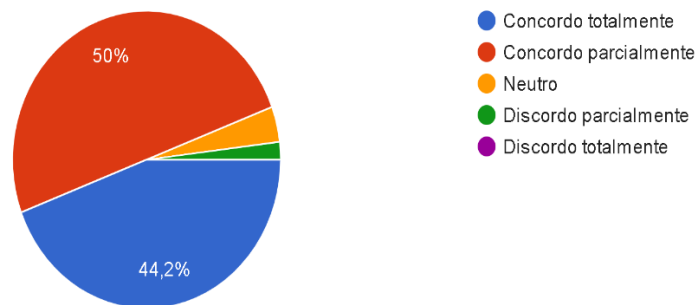
Além disso, é possível considerar que alguns benefícios oferecidos podem não acompanhar integralmente as necessidades e demandas atuais dos colaboradores, especialmente em relação a aspectos como auxílio home office e auxílio alimentação. Em um cenário de constantes mudanças no mercado de trabalho e no custo de vida, a atualização periódica desses benefícios torna-se importante para garantir maior satisfação, valorização e qualidade de vida aos funcionários.

Assim, pode-se concluir que os benefícios são bem avaliados, mas ainda há espaço para melhorias na percepção de satisfação dos colaboradores.

#### Gráfico 5 – Percepção dos colaboradores sobre as ações de saúde física e mental

5. A empresa desenvolve ações voltadas à saúde física e mental dos colaboradores?

52 respostas



**Fonte:** Dados da pesquisa (2026).

Verificou-se resultado satisfatório dos colaboradores em relação às ações voltadas à saúde física e mental desenvolvidas pela empresa Phoebus Tecnologia. Observa-se que 50% dos respondentes concordam parcialmente com a existência dessas ações, enquanto 44,2% concordam totalmente. Apenas uma pequena parcela apresentou neutralidade (3,8%) e discordância parcial (1,9%).

De forma ampla, os dados indicam que a maioria dos colaboradores reconhece que a empresa desenvolve iniciativas relacionadas à saúde física e mental, o que demonstra uma preocupação organizacional com o bem-estar dos funcionários. No entanto, o predomínio da resposta “concordo parcialmente” pode sugerir que, embora essas ações existam, ainda há aspectos que podem ser fortalecidos, principalmente no que se refere à ampliação ou maior efetividade dessas iniciativas.

Nesse contexto, destaca-se que a empresa vem implementando ações alinhadas à NR-1 (Norma Regulamentadora nº 1), que estabelece diretrizes gerais de

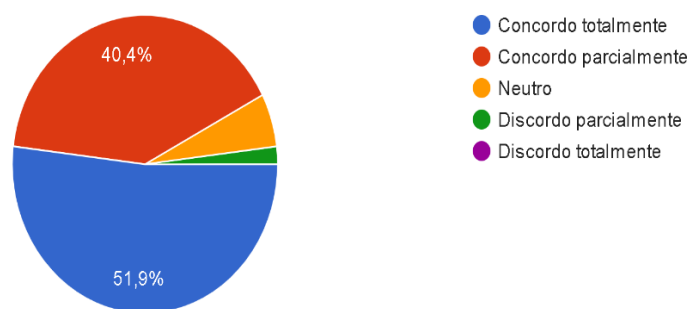
segurança e saúde no trabalho, incluindo a gestão de riscos ocupacionais. Essa iniciativa contribui para a estruturação de práticas mais sistemáticas voltadas ao bem-estar dos colaboradores, o que pode, ao longo do tempo, ampliar a percepção positiva em relação às ações de saúde física e mental.

Esse resultado relaciona-se à dimensão "Condições de Segurança e Saúde no Trabalho", proposta por Walton (1973), a qual abrange a existência de condições de trabalho adequadas à saúde e ao bem-estar dos indivíduos, incluindo aspectos relacionados ao ambiente físico e à redução de riscos à saúde. Dessa forma, o reconhecimento das ações voltadas à saúde física e mental pelos colaboradores demonstra a preocupação da empresa em promover um ambiente de trabalho mais saudável e favorável à Qualidade de Vida no Trabalho. Além disso, tais práticas contribuem para a melhoria da qualidade de vida, do engajamento e do desempenho dos colaboradores.

Diante disso, conclui-se que as ações de saúde física e mental são reconhecidas pelos colaboradores, porém ainda existem oportunidades de aprimoramento para fortalecer essas práticas dentro da organização.

**Gráfico 6 – Percepção dos colaboradores sobre contribuição das iniciativas da empresa para o bem-estar**

6. As iniciativas da empresa contribuem para o seu bem-estar no ambiente de trabalho?  
52 respostas



**Fonte:** Dados da pesquisa (2026).

Os participantes apontaram um resultado satisfatório em relação à contribuição das iniciativas da empresa Phoebus Tecnologia para o bem-estar no ambiente de trabalho. Constata-se que 51,9% dos respondentes concordam totalmente com essa afirmação, enquanto 40,4% concordam parcialmente. Apenas uma pequena parcela apresentou neutralidade (5,8%) e discordância parcial (1,9%).

No contexto analisado, os dados indicam que a maioria dos colaboradores reconhece que as ações desenvolvidas pela empresa têm contribuído de maneira positiva para o seu bem-estar no trabalho, o que demonstra um impacto favorável das práticas de Qualidade de Vida no Trabalho.

Contudo, o fato de uma parte significativa dos respondentes ter marcado “concordo parcialmente” sugere que, embora as iniciativas sejam reconhecidas, ainda existem pontos que podem ser aprimorados para aumentar a percepção de bem-estar de forma mais completa entre todos os colaboradores.

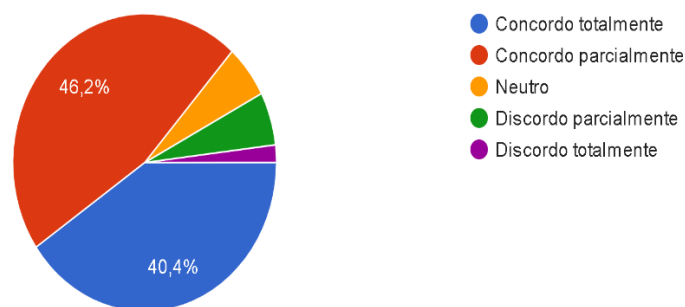
Esse resultado reforça a importância das ações organizacionais voltadas à melhoria do ambiente de trabalho, uma vez que estas influenciam diretamente a satisfação, a motivação e o desempenho dos colaboradores.

Nesse sentido, conclui-se que as iniciativas da empresa são percebidas como positivas e contribuem para o bem-estar dos colaboradores, embora ainda haja espaço para melhorias na consolidação dessa percepção.

#### **Gráfico 7 – Percepção dos colaboradores sobre oportunidades de treinamento e desenvolvimento oferecidas pela empresa**

7. A empresa oferece oportunidades de treinamento e desenvolvimento?

52 respostas



**Fonte:** Dados da pesquisa (2026).

Os dados obtidos mostram uma boa aceitação dos colaboradores em relação às oportunidades de treinamento e desenvolvimento oferecidas pela empresa Phoebus Tecnologia. É possível perceber que 46,2% dos respondentes concordam parcialmente com a afirmação, enquanto 40,4% concordam totalmente. Em contrapartida, 5,8% apresentaram neutralidade, 5,8% discordaram parcialmente e 1,9% discordaram totalmente.

De forma geral, os dados indicam que a maioria dos colaboradores reconhece que a empresa oferece oportunidades de capacitação e desenvolvimento profissional, o que demonstra uma preocupação organizacional com o crescimento e aperfeiçoamento dos funcionários.

Todavia, o fato de a maior parte das respostas estar concentrada em “concordo parcialmente” pode indicar que, embora essas oportunidades existam, ainda há espaço para ampliar ou fortalecer as ações de treinamento e desenvolvimento dentro da organização.

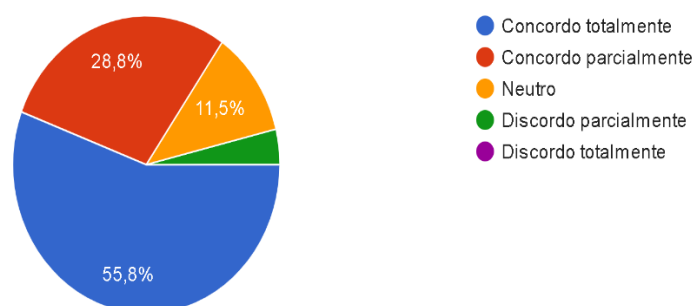
Esse resultado reforça a importância do investimento no desenvolvimento profissional como fator relevante para a motivação, satisfação e valorização dos colaboradores no ambiente de trabalho. Nesse sentido, Walton (1973) destaca o desenvolvimento de capacidades como um dos elementos fundamentais da Qualidade de Vida no Trabalho.

Dessa forma, conclui-se que as oportunidades de treinamento e desenvolvimento são percebidas de maneira positiva pelos colaboradores, embora ainda existam aspectos que podem ser aprimorados para fortalecer essa percepção dentro da empresa.

**Gráfico 8 – Percepção dos colaboradores sobre a contribuição das ações de desenvolvimento para o crescimento profissional e pessoal**

8. As ações de desenvolvimento contribuem para o seu crescimento profissional e pessoal?

52 respostas



**Fonte:** Dados da pesquisa (2026).

As informações coletadas revelam um posicionamento positivo dos colaboradores em relação à contribuição das ações de desenvolvimento para o crescimento profissional e pessoal. Destaca-se que 55,8% dos respondentes

concordam totalmente com a afirmação, enquanto 28,8% concordam parcialmente. Em contrapartida, 11,5% apresentaram neutralidade e 3,8% discordaram parcialmente.

Considerando os resultados, os dados indicam que a maioria dos colaboradores percebe que as ações de desenvolvimento promovidas pela empresa Phoebus Tecnologia contribuem significativamente para o seu crescimento, tanto no aspecto profissional quanto pessoal. Esse resultado demonstra que os treinamentos, capacitações e demais iniciativas desenvolvidas pela organização têm sido reconhecidas de maneira positiva pelos funcionários.

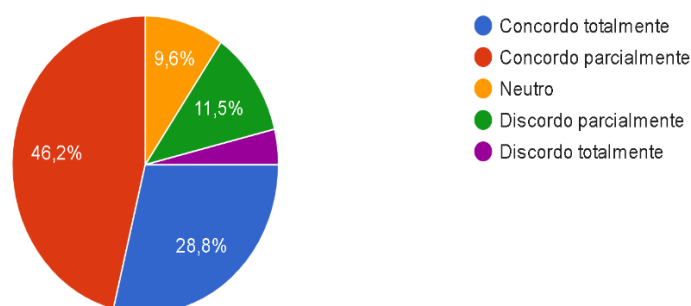
O percentual mais elevado em “concordo totalmente” evidencia que as ações implementadas pela empresa estão gerando impacto positivo no desenvolvimento dos colaboradores. Apesar disso, a presença de respostas neutras e de discordância parcial sugere que ainda existem oportunidades para ampliar ou aperfeiçoar essas iniciativas, buscando atender de forma mais ampla às expectativas dos funcionários.

Com isso, conclui-se que as ações de desenvolvimento oferecidas pela empresa são percebidas de forma positiva pela maioria dos colaboradores, contribuindo para o crescimento profissional e pessoal no ambiente organizacional.

#### **Gráfico 9 – Percepção dos colaboradores sobre oportunidades de crescimento e plano de carreira na empresa**

9. A empresa oferece oportunidades claras de crescimento e plano de carreira?

52 respostas



**Fonte:** Dados da pesquisa (2026).

De forma geral, os dados indicam que a maioria dos colaboradores percebe a existência de oportunidades de crescimento profissional dentro da organização. No entanto, o predomínio da resposta “concordo parcialmente” sugere que essas

oportunidades podem não estar totalmente claras para todos os funcionários ou que ainda existem aspectos que podem ser aprimorados em relação ao plano de carreira da empresa.

Cabe destacar que a empresa não possuía anteriormente um plano de cargos e carreiras formalizado. Entretanto, desde o ano passado, vem implementando esse processo com o intuito de suprir essa lacuna e proporcionar maior clareza quanto às oportunidades de crescimento profissional e desenvolvimento de carreira dos colaboradores. Esse fator pode justificar o predomínio das respostas “concordo parcialmente”, uma vez que as mudanças ainda estão em fase de implementação e adaptação dentro da organização.

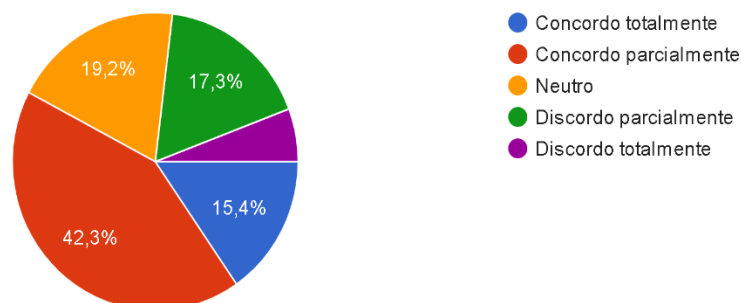
A presença de respostas neutras e de discordância também evidencia que parte dos colaboradores não percebe de maneira totalmente positiva as possibilidades de crescimento profissional oferecidas pela organização, o que pode indicar a necessidade de maior clareza na comunicação interna sobre os critérios de promoção, desenvolvimento e evolução de carreira.

Dessa forma, conclui-se que os colaboradores reconhecem a existência de oportunidades de crescimento na empresa, embora ainda existam pontos que podem ser fortalecidos para tornar o plano de carreira mais claro e efetivo dentro da organização.

**Gráfico 10 – Percepção dos colaboradores sobre as práticas de retenção de talentos na empresa**

10. A empresa adota práticas eficazes para retenção de talentos?

52 respostas



**Fonte:** Dados da pesquisa (2026).

Os resultados apresentados apontam retorno positivo dos colaboradores em relação às práticas de retenção de talentos adotadas pela empresa Phoebus

Tecnologia. Observa-se que 42,3% dos respondentes concordam parcialmente que a empresa adota práticas eficazes para retenção de talentos, enquanto 15,4% concordam totalmente. Por outro lado, 19,2% apresentaram neutralidade, 17,3% discordaram parcialmente e 5,8% discordaram totalmente.

De forma geral, os dados indicam que parte significativa dos colaboradores reconhece a existência de ações voltadas à retenção de talentos. No entanto, o elevado percentual de respostas em “concordo parcialmente”, aliado às respostas neutras e de discordância, demonstra que ainda existem dúvidas ou insatisfações em relação à efetividade dessas práticas dentro da organização.

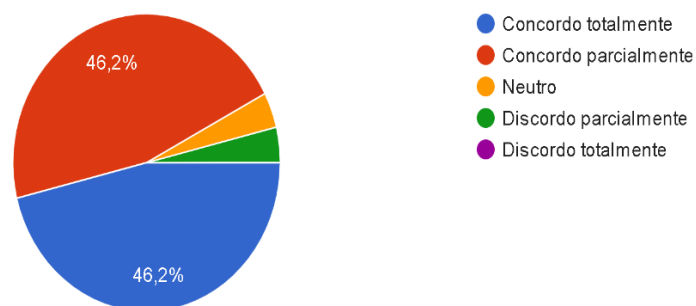
Esse resultado pode indicar que, embora a empresa desenvolva iniciativas relacionadas à permanência e valorização dos colaboradores, ainda há espaço para fortalecer políticas de reconhecimento, crescimento profissional, benefícios e estratégias de motivação.

Conseqüentemente, conclui-se que as práticas de retenção de talentos são percebidas de maneira moderadamente positiva pelos colaboradores, porém ainda existem oportunidades de melhoria para fortalecer essas ações dentro da empresa.

#### Gráfico 11 – Percepção dos colaboradores sobre a integração no ambiente de trabalho

11. A empresa promove a integração entre os colaboradores?

52 respostas



**Fonte:** Dados da pesquisa (2026).

Os dados permitem compreender uma boa aceitação dos colaboradores em relação à integração no ambiente de trabalho da empresa Phoebus Tecnologia. Verifica-se que 46,2% dos respondentes concordam totalmente que a empresa promove a integração entre os colaboradores, enquanto outros 46,2% concordam

parcialmente. Apenas uma pequena parcela apresentou neutralidade (3,8%) e discordância parcial (3,8%), não havendo registros de discordância total.

Em uma análise geral, os dados indicam que há um ambiente organizacional favorável à convivência e à interação entre os colaboradores, o que pode contribuir para o fortalecimento do trabalho em equipe, da comunicação interna e do clima organizacional. Esse achado está relacionado à dimensão Integração Social no Trabalho, proposta por Walton (1973).

Apesar disso, o fato de uma parcela significativa dos respondentes ter optado por “concordo parcialmente” sugere que, embora a integração seja reconhecida, ainda existem oportunidades de aprimoramento. Isso pode indicar que algumas ações de integração ocorrem, mas não de forma constante entre todos os setores da organização.

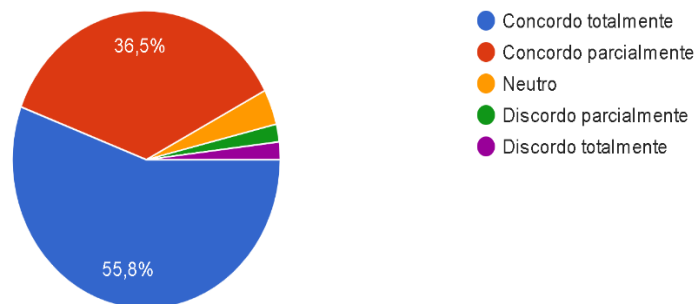
Nesse contexto, é importante considerar que o modelo de trabalho remoto adotado pela empresa pode influenciar na frequência e na intensidade dessas ações de integração. A dinâmica do trabalho à distância tende a reduzir interações informais e cotidianas entre os colaboradores, o que pode impactar a percepção de integração no ambiente organizacional.

Logo, conclui-se que a empresa apresenta um bom nível de integração entre os colaboradores, com forte predominância de avaliações positivas, embora ainda existam pontos que podem ser fortalecidos para garantir uma integração mais ampla e consistente em toda a organização.

### Gráfico 12 – Percepção dos colaboradores sobre a abertura para diálogo com a gestão

12. Existe abertura para diálogo entre colaboradores e gestão?

52 respostas



**Fonte:** Dados da pesquisa (2026).

Os percentuais apresentados mostram que os colaboradores têm uma aceitação positiva em relação à abertura para diálogo com a gestão na empresa Phoebus Tecnologia. Observa-se que 55,8% dos respondentes concordam totalmente que existe abertura para diálogo entre colaboradores e gestão, enquanto 36,5% concordam parcialmente. Apenas uma pequena parcela apresentou neutralidade (3,8%) e discordância total (1,9%), não havendo registros de discordância parcial.

No contexto geral, os dados demonstram que a maioria dos colaboradores percebe um canal de comunicação aberto com a gestão, o que é um fator positivo para o clima organizacional, uma vez que favorece a transparência, a resolução de conflitos e o alinhamento de expectativas dentro da empresa.

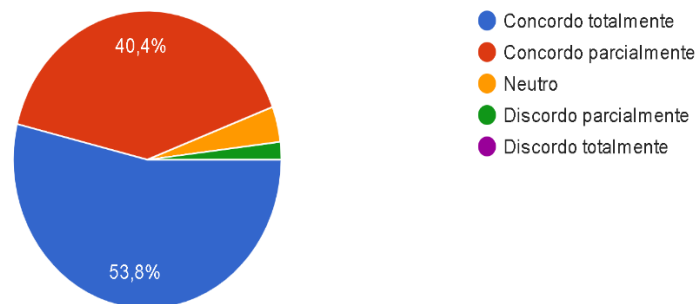
Não obstante, o percentual de respostas “concordo parcialmente” indica que, embora o diálogo exista, ele pode não ser percebido como totalmente eficiente ou constante por todos os colaboradores. Isso pode sugerir diferenças na experiência de comunicação entre setores, líderes ou equipes.

Portanto, conclui-se que a empresa apresenta uma boa abertura para o diálogo entre colaboradores e gestão, com predominância de avaliações positivas, embora ainda existam oportunidades de aprimoramento para fortalecer ainda mais a comunicação interna e torná-la mais uniforme e efetiva em toda a organização.

**Gráfico 13 – Percepção dos colaboradores sobre o equilíbrio entre vida pessoal e profissional**

13. A empresa favorece o equilíbrio entre vida pessoal e profissional?

52 respostas



**Fonte:** Dados da pesquisa (2026).

As respostas revelaram uma visão favorável acerca das práticas em relação ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional na empresa Phoebus Tecnologia. Observa-se que 53,8% dos respondentes concordam totalmente que a empresa favorece esse equilíbrio, enquanto 40,4% concordam parcialmente. Apenas 3,8% dos participantes apresentaram neutralidade, não havendo registros de discordância. O resultado está alinhado à dimensão Trabalho e Espaço Total de Vida, proposta por Walton (1973).

De forma geral, os dados indicam que a maioria dos colaboradores percebe que a organização contribui para a manutenção de um equilíbrio saudável entre demandas profissionais e vida pessoal, o que é um fator relevante para a qualidade de vida no trabalho, satisfação e redução de níveis de estresse.

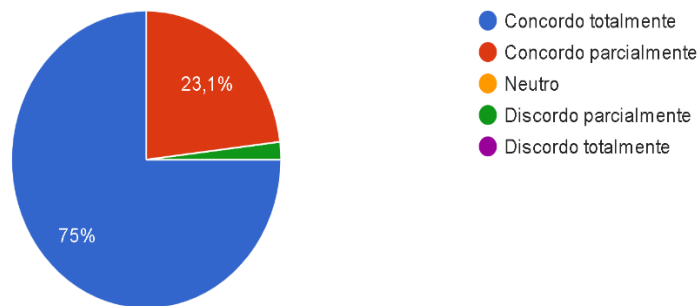
No entanto, o predomínio de respostas “concordo parcialmente” em uma parcela significativa dos respondentes sugere que, embora o equilíbrio seja reconhecido, ele pode não ser plenamente consistente para todos os colaboradores. Isso pode estar relacionado a variações na carga de trabalho, prazos ou características específicas de cada equipe.

Nesse sentido, conclui-se que a empresa apresenta um cenário positivo em relação ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, com forte predominância de avaliações favoráveis, embora ainda existam oportunidades de aprimoramento para tornar essa percepção mais uniforme entre todos os colaboradores.

**Gráfico 14 – Percepção dos colaboradores sobre as políticas de flexibilidade no trabalho**

14. As políticas de flexibilidade (ex: horário, home office, etc.) atendem às suas necessidades?

52 respostas



**Fonte:** Dados da pesquisa (2026).

Os participantes demonstraram boa aceitação em relação às políticas de flexibilidade no trabalho na empresa Phoebus Tecnologia. Observa-se que 75,0% dos respondentes concordam totalmente que as políticas de flexibilidade (como horário e home office) atendem às suas necessidades, enquanto 23,1% concordam parcialmente. Apenas 1,9% discordam parcialmente, não havendo registros de neutralidade ou discordância total.

De forma geral, os dados indicam que a maioria dos colaboradores considera as políticas de flexibilidade adequadas e alinhadas às suas demandas, o que representa um fator positivo para a satisfação, a qualidade de vida no trabalho e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

O elevado percentual de “concordo totalmente” sugere que a empresa tem conseguido estruturar práticas de trabalho flexível de forma eficiente, atendendo às necessidades dos colaboradores, especialmente em um contexto de maior valorização de modelos híbridos e remotos de trabalho.

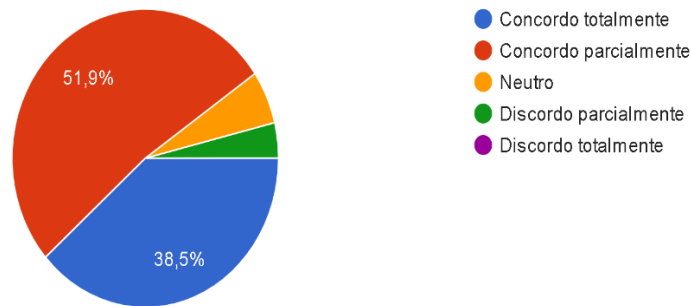
No entanto, a pequena parcela que apresentou discordância parcial indica que ainda podem existir situações pontuais em que essas políticas não atendem plenamente a todos os colaboradores, possivelmente relacionadas a demandas específicas de função ou equipe.

“Diante disso, conclui-se que as políticas de flexibilidade são altamente bem avaliadas pelos colaboradores, evidenciando um ponto forte da organização, embora ainda existam pequenas oportunidades de ajuste para garantir atendimento totalmente uniforme a todos os funcionários.

**Gráfico 15 – Percepção dos colaboradores sobre a gestão da qualidade de vida no trabalho**

15. A empresa lida bem com os desafios relacionados à qualidade de vida no trabalho?

52 respostas



**Fonte:** Dados da pesquisa (2026).

Os colaboradores apresentaram percepção positiva em relação à forma como a empresa lida com os desafios relacionados à qualidade de vida no trabalho na empresa Phoebus Tecnologia. Observa-se que 51,9% dos respondentes concordam parcialmente que a empresa lida bem com esses desafios, enquanto 38,5% concordam totalmente. Apenas 5,8% apresentaram neutralidade e 3,8% discordaram parcialmente, não havendo registros de discordância total.

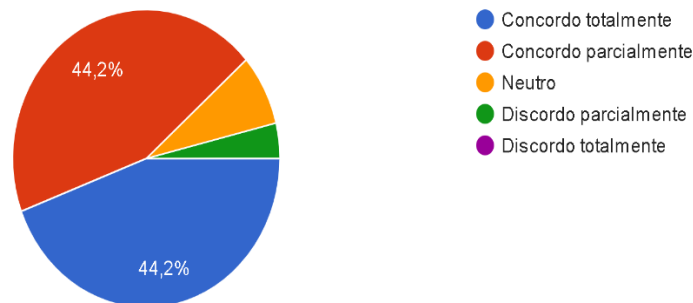
De forma geral, os dados demonstram que a maioria dos colaboradores reconhece esforços da organização na gestão da qualidade de vida no trabalho, o que indica uma preocupação institucional com o bem-estar, o clima organizacional e as condições de trabalho.

No entanto, o predomínio da resposta “concordo parcialmente” sugere que, embora a empresa seja percebida de forma positiva nesse aspecto, ainda existem pontos que podem ser aprimorados para que essa gestão seja vista como plenamente eficaz por todos os colaboradores. Isso pode indicar que algumas ações são reconhecidas, mas ainda não atendem completamente às expectativas ou necessidades de forma uniforme.

Assim, conclui-se que a empresa apresenta um desempenho satisfatório na gestão da qualidade de vida no trabalho, com predominância de avaliações positivas, embora ainda existam oportunidades de aprimoramento para fortalecer e consolidar essas práticas dentro da organização.

**Gráfico 16 – Percepção dos colaboradores sobre a melhoria contínua da qualidade de vida no trabalho**

16. Você acredita que a empresa busca melhorar continuamente as práticas de qualidade de vida no trabalho?  
52 respostas



**Fonte:** Dados da pesquisa (2026).

A análise apontou reconhecimento positivo das ações em relação à busca por melhoria contínua das práticas de qualidade de vida no trabalho na empresa Phoebus Tecnologia. Observa-se que 44,2% dos respondentes concordam totalmente que a empresa busca melhorar continuamente essas práticas, enquanto outros 44,2% concordam parcialmente. Apenas 7,7% apresentaram neutralidade e 3,8% discordaram parcialmente, não havendo registros de discordância total.

Em linhas gerais, os dados demonstram que a maioria dos colaboradores reconhece o esforço da organização em aprimorar suas ações voltadas à qualidade de vida no trabalho, o que indica uma postura institucional voltada ao desenvolvimento contínuo e à adaptação às necessidades dos funcionários.

O equilíbrio entre as respostas “concordo totalmente” e “concordo parcialmente” sugere que, embora a percepção seja amplamente positiva, ainda há uma parte dos colaboradores que entende que esse processo de melhoria pode não ser totalmente perceptível ou ainda esteja em consolidação. Isso pode indicar que

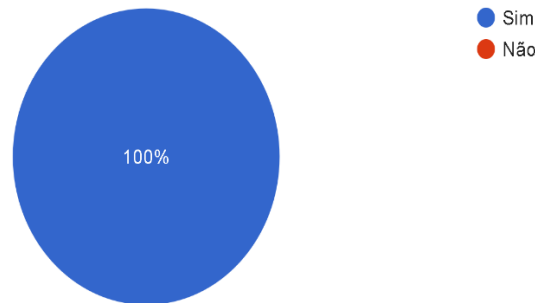
algumas iniciativas são reconhecidas, mas sua efetividade ou continuidade ainda pode variar entre equipes ou setores.

Em linhas gerais, conclui-se que a empresa apresenta uma boa percepção quanto à busca por melhoria contínua na qualidade de vida no trabalho, com forte predominância de avaliações positivas, embora ainda existam oportunidades para tornar essas melhorias mais visíveis e consistentes para todos os colaboradores.

**Gráfico 17A – Conhecimento da ação “Movimentar”**

17. Você conhece a ação “Movimentar”?

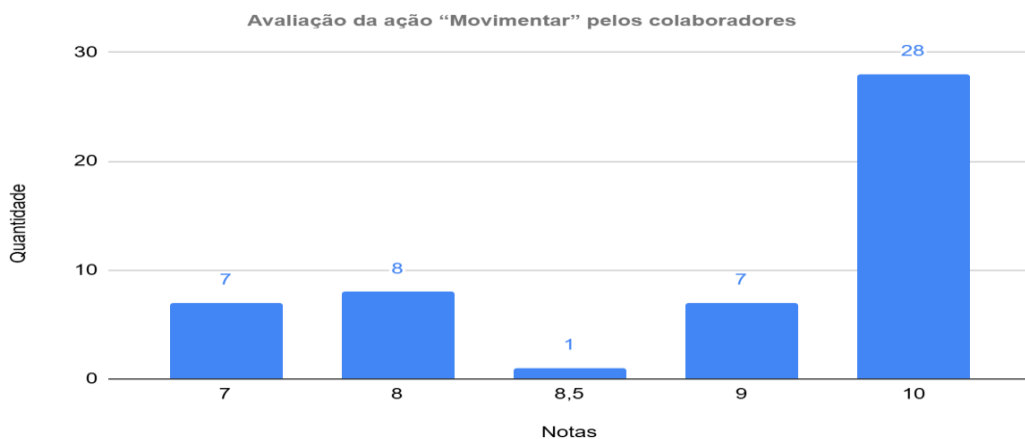
52 respostas



**Fonte:** Dados da pesquisa (2026).

Observa-se que 100% dos respondentes afirmaram conhecer a ação “Movimentar”, indicando uma eficiente comunicação interna, boa visibilidade da ação e reconhecimento da iniciativa dentro da organização.

**Gráfico 17B – Avaliação da ação “Movimentar” pelos colaboradores**



**Fonte:** Dados da pesquisa (2026).

Os resultados referentes à avaliação da ação “Movimentar” demonstram uma percepção extremamente positiva por parte dos colaboradores da empresa Phoebus

Tecnologia. As notas atribuídas variaram entre 7 e 10, com predominância de notas máximas (10), indicando elevado nível de satisfação com a iniciativa.

Para o cálculo da média das avaliações, foi considerada a exclusão de uma resposta em que o participante informou conhecer a ação, mas não ter tido a oportunidade de participar, uma vez que não foi atribuída nota numérica. Dessa forma, foram consideradas 51 respostas válidas para a análise quantitativa.

A média geral das avaliações foi de aproximadamente 9,1, o que reforça a boa aceitação da ação pelos colaboradores. Esse resultado sugere que a iniciativa é bem avaliada e contribui positivamente para a percepção de qualidade de vida no trabalho dentro da organização.

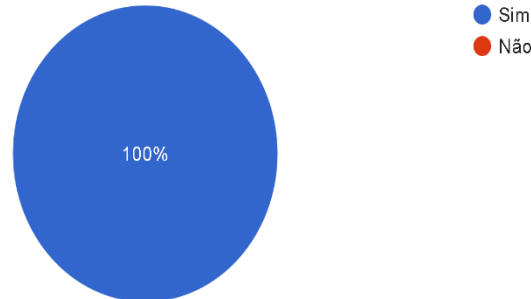
Observa-se ainda que um dos respondentes declarou conhecer a ação, porém sem ter tido oportunidade de participação, o que pode indicar a necessidade de ampliar o alcance e a inclusão dos colaboradores nas atividades propostas.

Dessa forma, conclui-se que a ação “Movimentar” apresenta alta aprovação entre os colaboradores, sendo considerada uma prática positiva dentro das iniciativas de qualidade de vida no trabalho da organização.

### Gráfico 18A – Conhecimento do programa “Alumiar”

18. Você conhece o programa “Alumiar”?

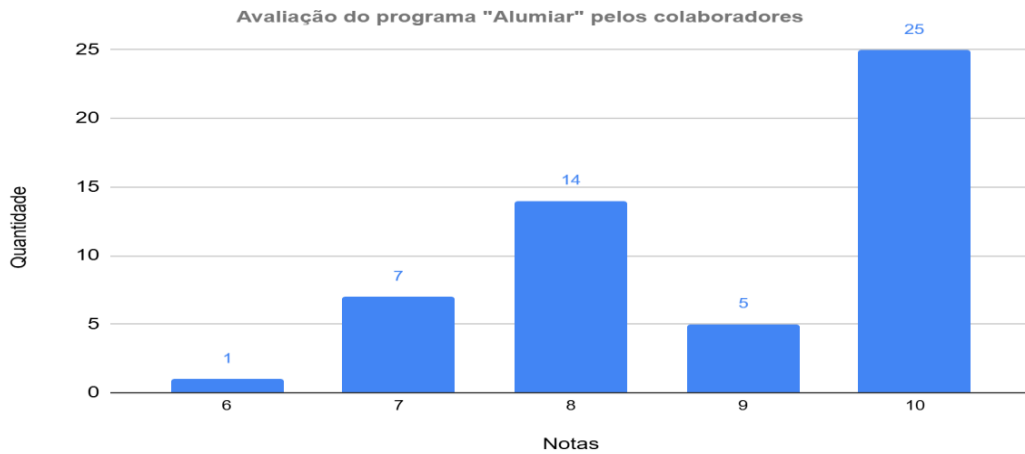
52 respostas



**Fonte:** Dados da pesquisa (2026).

Observa-se que 100% dos respondentes afirmaram conhecer o programa “Alumiar”, indicando uma comunicação interna eficiente, ampla divulgação e elevado reconhecimento da iniciativa dentro da organização Phoebus Tecnologia.

### Gráfico 18B – Avaliação do programa “Alumiar” pelos colaboradores



**Fonte:** Dados da pesquisa (2026).

Os resultados referentes à avaliação do programa “Alumiar” demonstram uma percepção bastante positiva por parte dos colaboradores da empresa Phoebus Tecnologia. As notas atribuídas variaram entre 6 e 10, com predominância de notas elevadas, especialmente a nota 10, indicando um alto nível de satisfação com a iniciativa.

A média geral das avaliações foi de aproximadamente 8,8, o que reforça a boa aceitação do programa pelos colaboradores. Esse resultado evidencia que o “Alumiar”

é percebido de forma positiva e contribui para as ações voltadas à qualidade de vida no trabalho dentro da organização.

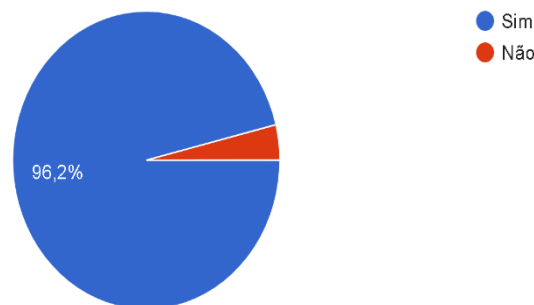
Embora a avaliação geral tenha sido bastante favorável, a presença de notas intermediárias, como 6, 7 e 8, demonstra que ainda existem aspectos que podem ser aprimorados para elevar ainda mais a satisfação dos participantes em relação ao programa.

Dessa forma, conclui-se que o programa “Alumiar” apresenta alta aprovação entre os colaboradores, sendo reconhecido como uma iniciativa relevante e positiva no contexto das práticas organizacionais voltadas ao bem-estar e à qualidade de vida no trabalho.

#### Gráfico 19A – Conhecimento dos colaboradores sobre o benefício Gympass

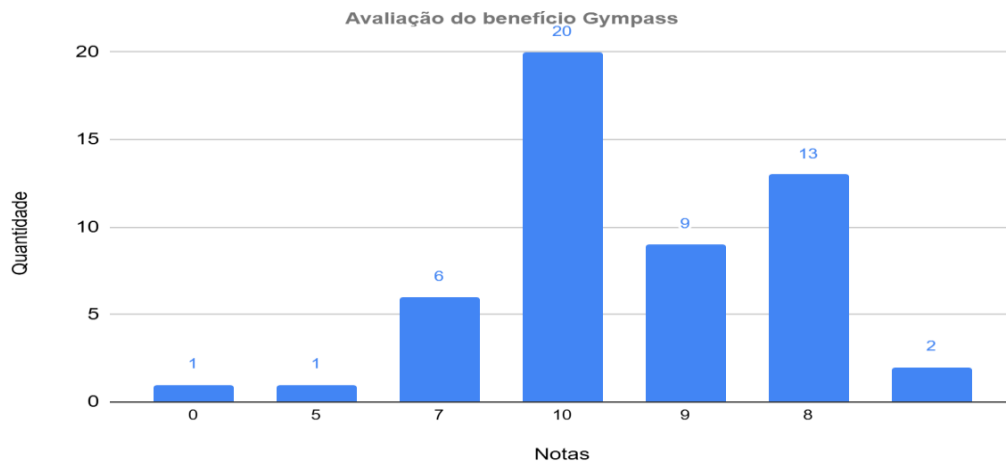
19. Você conhece o benefício Gympass oferecido pela empresa?

52 respostas



**Fonte:** Dados da pesquisa (2026).

Observa-se que 96,2% dos respondentes afirmaram conhecer o benefício Gympass oferecido pela empresa Phoebus Tecnologia, enquanto 3,8% declararam não conhecer. Os dados indicam um elevado nível de divulgação e reconhecimento do benefício entre os colaboradores, demonstrando eficiência na comunicação interna e visibilidade das iniciativas voltadas à qualidade de vida e bem-estar no ambiente organizacional. Entretanto, o percentual de colaboradores que afirmou não conhecer o benefício sugere a necessidade de reforçar ainda mais a comunicação e divulgação dessas iniciativas, visando ampliar o alcance das informações para todos os funcionários.

**Gráfico 19B – Avaliação do benefício Gympass**

**Fonte:** Dados da pesquisa (2026).

Os resultados referentes à avaliação do benefício Gympass oferecido pela empresa Phoebus Tecnologia demonstram uma percepção predominantemente positiva por parte dos colaboradores. As notas atribuídas variaram entre 0 e 10, com maior concentração entre valores elevados, especialmente entre 8 e 10.

Para a análise, foram consideradas apenas as respostas com atribuição de nota, sendo que duas respostas foram deixadas em branco e, portanto, não foram consideradas no cálculo da média. Dessa forma, a média geral das avaliações foi de aproximadamente 8,6, o que indica um bom nível de satisfação dos colaboradores com o benefício oferecido.

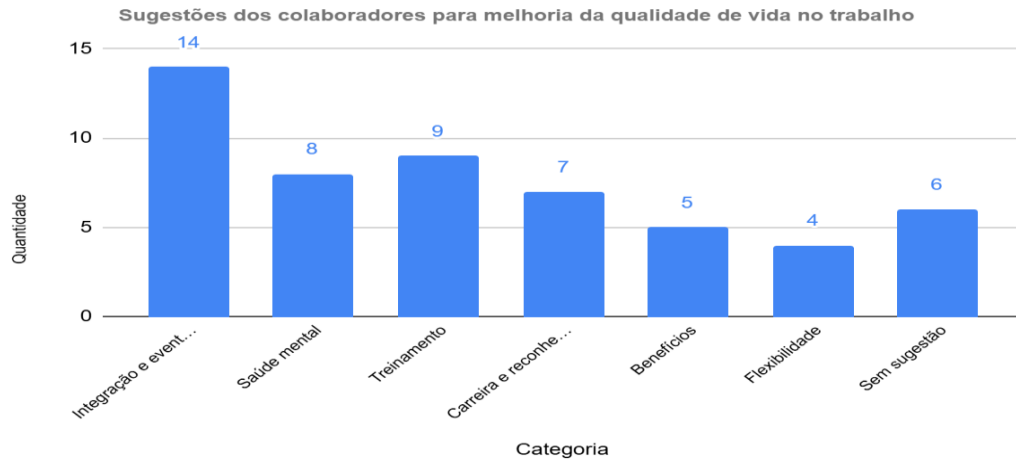
Esse resultado sugere que o Gympass é bem aceito e contribui de forma significativa para as iniciativas de qualidade de vida e bem-estar dentro da organização.

Entretanto, observa-se a presença de notas mais baixas, como 5 e 0, que indicam casos pontuais de insatisfação ou possível não utilização do benefício por alguns colaboradores. Esses extremos podem sinalizar diferentes níveis de adesão ou experiência de uso, o que merece atenção por parte da gestão.

Dessa forma, conclui-se que o benefício Gympass apresenta uma avaliação global positiva, com alta aceitação entre os colaboradores, embora ainda existam oportunidades de melhoria na adesão e na experiência de uso do programa dentro da organização.

20. Na sua opinião, quais ações ou iniciativas poderiam ser implementadas para melhorar a qualidade de vida no trabalho na empresa?

**Gráfico 20 – Sugestões dos colaboradores para melhoria da qualidade de vida no trabalho**



**Fonte:** Dados da pesquisa (2026).

Os resultados da questão aberta demonstram que os colaboradores da empresa Phoebus Tecnologia apresentaram sugestões diversificadas para a melhoria da qualidade de vida no trabalho, sendo possível agrupá-las em diferentes categorias temáticas.

Entre as principais sugestões, destacam-se ações voltadas à integração entre os colaboradores, com ênfase na ampliação de eventos corporativos, maior frequência das ações “Movimentar” e “Alumiar”, além de momentos de confraternização e atividades coletivas. Outro ponto relevante refere-se à saúde mental e bem-estar psicológico, com sugestões de disponibilização de apoio psicológico, acompanhamento terapêutico e iniciativas voltadas à saúde emocional.

Também foram mencionadas propostas relacionadas ao desenvolvimento profissional, como oferta de treinamentos, capacitações frequentes e maior clareza nos planos de carreira e processos de promoção. Além disso, surgiram sugestões relacionadas aos benefícios e condições de trabalho, incluindo melhorias no auxílio home office e revisão de benefícios existentes, bem como aspectos de flexibilidade e gestão, como maior autonomia, flexibilização de horários e aprimoramento da comunicação interna.

Por fim, uma parcela dos respondentes não apresentou sugestões ou declarou estar satisfeita com as práticas atuais.

As sugestões apresentadas pelos colaboradores também podem ser compreendidas à luz do modelo de Qualidade de Vida no Trabalho proposto por Nadler e Lawler (1983), o qual destaca quatro aspectos fundamentais: participação dos funcionários nas decisões, reestruturação do trabalho, inovação no sistema de recompensas e melhoria do ambiente de trabalho. Segundo os autores, na medida em que esses fatores são fortalecidos, há uma melhoria significativa na qualidade de vida no trabalho.

Dessa forma, observa-se que as sugestões dos colaboradores convergem para esses pilares teóricos, evidenciando principalmente a necessidade de fortalecimento da participação, do ambiente de trabalho, das práticas de reconhecimento e das condições de desenvolvimento profissional dentro da organização.

## 4.2 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO APLICADO AO RH

O questionário aplicado ao setor de Recursos Humanos da Phoebus Tecnologia teve como objetivo compreender a visão da organização acerca das práticas de Qualidade de Vida no Trabalho desenvolvidas pela empresa, bem como identificar as principais ações, estratégias e desafios relacionados à promoção do bem-estar dos colaboradores.

A aplicação do questionário ocorreu de forma online, por meio da plataforma Google Forms, sendo respondido por representante do setor responsável pelas práticas de gestão de pessoas e desenvolvimento humano da organização.

As questões abordaram temas relacionados às ações de qualidade de vida no trabalho implementadas pela empresa, benefícios oferecidos aos colaboradores, programas internos de saúde e bem-estar, iniciativas de integração, estratégias de retenção de talentos, incentivo ao desenvolvimento profissional e desafios enfrentados pela organização na gestão da QVT.

Os dados obtidos permitiram compreender como o setor de Recursos Humanos percebe a importância das práticas de qualidade de vida no trabalho dentro da organização, além de possibilitar a identificação dos principais objetivos e resultados esperados com a implementação dessas ações.

A análise do questionário aplicado ao setor de Recursos Humanos da empresa Phoebus Tecnologia possibilitou compreender a percepção da organização em relação às práticas de qualidade de vida no trabalho desenvolvidas internamente.

De acordo com as respostas obtidas, a empresa afirmou possuir políticas e programas formais de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), destacando ações voltadas ao incentivo de práticas físicas e saúde mental, como os programas “Movimentar” e “Alumiar”. Essas iniciativas demonstram a preocupação da organização com o bem-estar físico e emocional dos colaboradores.

Em relação à remuneração e benefícios, o RH informou que a empresa considera sua política de remuneração competitiva em relação ao mercado. Entre os benefícios oferecidos aos colaboradores, foram mencionados vale-alimentação, plano de saúde, plano odontológico, day off, entre outros considerados compatíveis com as práticas de mercado.

No que se refere às ações voltadas ao bem-estar no ambiente de trabalho, o setor destacou a adoção do home office e da escala flexível, práticas que contribuem para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Além disso, a empresa informou promover ações bimestrais com o objetivo de favorecer a integração entre os colaboradores, bem como manter abertura para diálogo entre gestão e funcionários.

Quanto ao desenvolvimento profissional, a empresa informou oferecer parcialmente programas de treinamento e desenvolvimento, sendo mencionados treinamentos voltados para lideranças. O RH também destacou a existência de políticas de crescimento e plano de carreira, além da utilização de estratégias de retenção de talentos, como a política de cargos e carreira e bonificação por metas (OKR).

Sobre os resultados obtidos com as práticas de QVT, o setor apontou maior satisfação, retenção e engajamento dos colaboradores. Em relação aos desafios enfrentados, foi mencionado o mapeamento de indicadores para avaliação dos resultados das ações implementadas.

Por fim, o RH informou que existem planos para ampliação e melhoria das práticas de qualidade de vida no trabalho por meio de um calendário anual de ações voltado aos pilares físico, mental e financeiro.

Dessa forma, observa-se que a empresa desenvolve ações relacionadas à qualidade de vida no trabalho, buscando promover bem-estar, integração, desenvolvimento profissional e equilíbrio entre vida pessoal e profissional dentro da organização.

#### 4.3 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE A PERCEPÇÃO DO RH E DOS COLABORADORES

A análise comparativa entre as respostas do setor de Recursos Humanos e a percepção dos colaboradores da empresa Phoebus Tecnologia permitiu identificar convergências e alguns pontos que ainda podem ser fortalecidos em relação às práticas de qualidade de vida no trabalho (QVT).

De modo geral, observou-se alinhamento entre a percepção do RH e dos colaboradores quanto à existência de ações voltadas à qualidade de vida no trabalho.

O setor de RH afirmou que a empresa possui programas formais de QVT, destacando iniciativas como “Movimentar” e “Alumiar”, fato que foi confirmado pelos colaboradores, uma vez que 100% dos respondentes afirmaram conhecer ambas as ações. Além disso, as avaliações atribuídas a esses programas apresentaram médias elevadas, demonstrando boa aceitação e satisfação por parte dos funcionários.

Em relação aos benefícios e políticas de flexibilidade, também foi possível observar coerência entre as respostas. O RH destacou benefícios compatíveis com o mercado, além da adoção de home office e escala flexível. Os colaboradores, por sua vez, demonstraram percepção positiva quanto às políticas de flexibilidade, principalmente relacionadas ao home office, indicando que essas práticas atendem às suas necessidades e contribuem para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Quanto às ações voltadas à saúde física e mental, o RH informou que a empresa desenvolve iniciativas relacionadas ao bem-estar dos colaboradores. Essa percepção também foi identificada nas respostas dos funcionários, que avaliaram positivamente as ações de saúde física e mental promovidas pela organização. Entretanto, o predomínio de respostas em “concordo parcialmente” sugere que, embora as ações sejam reconhecidas, ainda existem oportunidades de ampliação e fortalecimento dessas iniciativas.

No aspecto relacionado ao desenvolvimento profissional, observou-se que o RH informou oferecer parcialmente programas de treinamento e desenvolvimento, com foco em treinamentos para lideranças. Já os colaboradores apontaram, na questão aberta, a necessidade de maior frequência de cursos, capacitações e oportunidades de desenvolvimento profissional. Esse resultado sugere que, embora existam treinamentos e iniciativas voltadas ao desenvolvimento de pessoas na organização, os critérios ou estratégias de crescimento podem não estar claros para todos os colaboradores, o que foi reforçado nas respostas apresentadas, evidenciando que esse é um aspecto que pode ser ampliado pela organização.

Em relação ao plano de cargos e carreira, o RH afirmou que a empresa possui políticas de crescimento profissional e estratégias de retenção de talentos baseadas em cargos, carreira e bonificação por metas. Contudo, parte significativa dos colaboradores demonstrou percepção parcialmente positiva sobre as oportunidades de crescimento e clareza no plano de carreira, o que pode estar relacionado ao fato

de que o processo ainda está em implementação dentro da organização e que as estratégias de comunicação e transparência para os colaboradores ainda não estão solidificadas.

Além disso, enquanto o RH destacou ações de integração realizadas bimestralmente, os colaboradores sugeriram maior frequência de ações como “Movimentar”, “Alumiar”, happy hours e eventos de integração, indicando interesse na ampliação dessas iniciativas.

Dessa forma, os resultados podem ser compreendidos à luz do modelo de Nadler e Lawler (1983), uma vez que as sugestões e percepções dos colaboradores se relacionam a aspectos como reconhecimento, desenvolvimento profissional, sistema de recompensas, integração e melhoria das condições de trabalho.

Logo, conclui-se que existe alinhamento entre a percepção do RH e dos colaboradores em diversos aspectos relacionados à qualidade de vida no trabalho. Entretanto, os resultados também evidenciam oportunidades de aprimoramento, principalmente em relação ao fortalecimento das ações de desenvolvimento profissional, integração, saúde mental e maior clareza nos processos de crescimento e valorização dos colaboradores.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a percepção dos colaboradores de diferentes áreas da Phoebus Tecnologia acerca das práticas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) desenvolvidas pela organização, bem como compreender a visão do setor de Recursos Humanos sobre as ações adotadas pela empresa.

A partir dos dados obtidos na pesquisa, foi possível identificar que os colaboradores apresentam, de maneira geral, uma percepção positiva em relação às práticas de QVT desenvolvidas pela organização. Os resultados demonstraram avaliações favoráveis quanto às políticas de flexibilidade, benefícios oferecidos, ações voltadas à saúde física e mental, integração entre equipes, abertura para diálogo com a gestão e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Além disso, observou-se que programas internos, como o “Movimentar” e o “Alumiar”, possuem elevado nível de reconhecimento e boa aceitação entre os colaboradores, indicando que as iniciativas desenvolvidas pela empresa contribuem positivamente para o bem-estar, satisfação e motivação no ambiente de trabalho.

Entretanto, algumas respostas classificadas como “concordo parcialmente” representam um ponto de atenção para a empresa, pois demonstram que, embora os colaboradores estejam satisfeitos em diversos aspectos, ainda percebem a necessidade de melhorias e desejam ser mais ouvidos pela organização.

Além disso, conforme apontado pelo setor de Recursos Humanos, um dos desafios enfrentados pela empresa está relacionado ao mapeamento de indicadores capazes de avaliar os resultados das ações de Qualidade de Vida no Trabalho.

Por meio da análise comparativa entre as respostas do setor de Recursos Humanos e dos colaboradores, verificou-se alinhamento em diversos aspectos relacionados às práticas de QVT adotadas pela empresa. Contudo, também foram identificadas oportunidades de aprimoramento, especialmente em relação à ampliação das ações de integração, fortalecimento das iniciativas voltadas à saúde mental, oferta de treinamentos e capacitações, além de maior clareza nos processos relacionados ao crescimento profissional e plano de carreira.

Dessa forma, considera-se que a organização pode desenvolver planos de ação voltados à melhoria contínua dessas práticas, buscando compreender, junto aos colaboradores, quais aspectos podem ser aperfeiçoados para fortalecer ainda mais a satisfação e o bem-estar no ambiente organizacional.

Conclui-se, portanto, que os objetivos da pesquisa foram alcançados, uma vez que foi possível analisar as práticas de QVT existentes na organização, compreender a percepção dos colaboradores e do setor de Recursos Humanos, além de identificar pontos positivos e oportunidades de melhoria nas ações desenvolvidas pela empresa.

Observou-se que a organização reconhece a importância das práticas de gestão voltadas à qualidade de vida no trabalho, entendendo que essas ações contribuem para o engajamento, motivação, retenção e atração de profissionais. Além disso, este estudo pode contribuir para gestores de outras organizações privadas ao evidenciar a relevância das práticas de qualidade de vida no trabalho como ferramenta estratégica para o desenvolvimento organizacional e humano. A pesquisa também poderá servir como base para futuros estudos relacionados à temática da QVT.

Como limitações da pesquisa, destaca-se à participação do público-alvo, que são os empregados da organização respondentes da pesquisa, uma vez que a empresa conta com aproximadamente 100 empregados, o que tornou inviável a aplicação do questionário para todos de forma externa. Dessa forma, a pesquisa contou com a participação dos colaboradores que apresentaram maior acessibilidade durante o período de coleta de dados.

Outra limitação refere-se ao fato de que as respostas obtidas representam a percepção dos participantes no momento da aplicação do questionário, podendo sofrer influência de fatores individuais e organizacionais específicos do período analisado.

Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se conseguir junto à organização a ampliação da amostra pesquisada, buscando alcançar todos os colaboradores da organização, possibilitando resultados ainda mais abrangentes e representativos da realidade da empresa.

Sugere-se, também, a realização de pesquisas periódicas para acompanhar a evolução da percepção dos colaboradores em relação às práticas de qualidade de vida no trabalho ao longo do tempo.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERNANDES, Eda Conte; GUTIERREZ, Luiz Homero. **Qualidade de vida no trabalho (QVT): uma experiência brasileira**. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 23, n. 4, p. 29-38, out./dez. 1988.

FERREIRA, Patrícia Ítala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. (1975) apud CHIAVENTATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.

LEITE, Giovanna Albertini da Silva; OLIVEIRA, Danielle Augusto Zacaib de. **Bem-estar laboral: estratégias e práticas para a promoção da saúde nas organizações brasileiras**. *Revista FIBiNOVA*, v. 4, 2024.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. (1983) apud CHIAVENTATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **Promoção do bem-estar**. Disponível em: <https://www.who.int/activities/promoting-well-being>. Acesso em: 29 mar. 2026.

PHOEBUS. **Phoebus Tecnologia em Pagamentos**. Disponível em: <https://www.phoebus.com.br/>. Acesso em: 23 mar. 2026.

PHOEBUS. **Material de Onboarding Phoebus**. João Pessoa, 2025. Material interno.

PILATTI, Luís Eduardo et al. **Qualidade de vida no trabalho (QVT) no Brasil: revisão narrativa**. Revista Brasileira de Qualidade de Vida, Ponta Grossa, v. 15, e16376, 2023.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SAMPAIO JR. **Qualidade de vida no trabalho e psicologia social**. 2. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

SANTOS, Marta Azevedo dos; NASCIMENTO, Guilherme Nobre L. do (org.). **Metodologia científica: a pesquisa como compreensão da realidade**. Palmas: Programa de Mestrado em Ciências da Saúde, 2021.

WALTON, R. E. (1973) apud CHIAVENTATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.

ZAMBELLO, Aline Vanessa et al. **Metodologia da pesquisa e do trabalho científico**. Organização: Thiago Mazucato. Penápolis: FUNEPE, 2018.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Questionário aplicado aos colaboradores

#### Questionário – Colaboradores (Qualidade de Vida no Trabalho)

Este questionário tem como objetivo analisar as estratégias de qualidade de vida no trabalho adotadas pela empresa e compreender a percepção dos colaboradores sobre essas práticas.

As respostas são confidenciais e serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Gostaríamos de contar com a sua colaboração.

1. A empresa oferece políticas ou programas de qualidade de vida no trabalho (QVT)?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Neutro
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

2. Quais ações de qualidade de vida no trabalho oferecidas pela empresa você conhece?

Resposta aberta: \_\_\_\_\_

3. Você considera a remuneração oferecida pela empresa justa em relação ao mercado?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Neutro
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

4. Você está satisfeito com os benefícios oferecidos pela empresa?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Neutro
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

5. A empresa desenvolve ações voltadas à sua saúde física e mental?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Neutro
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

6. As iniciativas da empresa contribuem para o seu bem-estar no ambiente de trabalho?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Neutro
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

7. A empresa oferece oportunidades de treinamento e desenvolvimento adequadas?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Neutro
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

8. As ações de desenvolvimento contribuem para o seu crescimento profissional e pessoal?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Neutro
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

9. A empresa oferece oportunidades claras de crescimento e plano de carreira?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Neutro
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

10. A empresa adota práticas eficazes para retenção de talentos?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Neutro
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

11. A empresa promove a integração entre os colaboradores?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Neutro
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

12. Existe abertura para diálogo entre colaboradores e gestão?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Neutro
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

13. A empresa favorece o equilíbrio entre sua vida pessoal e profissional?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Neutro
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

14. As políticas de flexibilidade (ex: horário, home office, etc.) atendem às suas necessidades?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Neutro
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

15. A empresa lida bem com os desafios relacionados à qualidade de vida no trabalho?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Neutro
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

16. Você acredita que a empresa busca melhorar continuamente as práticas de qualidade de vida no trabalho?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Neutro
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

17. Você conhece a ação “Movimentar”?

- Sim
- Não

Se sim, qual nota você daria para essa ação (0 a 10)? \_\_\_\_\_

18. Você conhece o programa “Alumiar”?

- Sim
- Não

Se sim, qual nota você daria para essa ação (0 a 10)? \_\_\_\_\_

19. Você conhece o acesso ao Gympass oferecido pela empresa ?

- Sim
- Não

Se sim, qual nota você daria para essa ação (0 a 10)? \_\_\_\_\_

20. Na sua opinião, quais ações ou iniciativas poderiam ser implementadas para melhorar a qualidade de vida no trabalho na empresa?

Resposta aberta: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE B – Questionário aplicado ao setor de Recursos Humanos

### Questionário – Setor de RH / Gestão de Pessoas

Este questionário tem como objetivo compreender as estratégias de qualidade de vida no trabalho adotadas pela empresa, a partir da perspectiva do setor de Recursos Humanos. As respostas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos.

1. A empresa possui políticas ou programas formais de qualidade de vida no trabalho (QVT)?

- Sim
- Não
- Parcialmente

2. Quais são as principais ações de QVT desenvolvidas pela empresa?  
(Resposta aberta)

3. A empresa considera que sua política de remuneração é competitiva em relação ao mercado?

- Sim
- Não
- Parcialmente

4. Quais benefícios são oferecidos aos colaboradores?  
(Resposta aberta)

5. A empresa desenvolve ações voltadas à saúde física e mental dos colaboradores?

- Sim
- Não
- Em desenvolvimento

6. Quais iniciativas são adotadas para promover o bem-estar no ambiente de trabalho?  
(Resposta aberta)

7. A empresa oferece programas de treinamento e desenvolvimento?

- Sim
- Não
- Parcialmente

8. Quais ações são realizadas para o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores?  
(Resposta aberta)

9. Existem políticas de crescimento e plano de carreira na empresa?

- Sim
- Não
- Parcialmente

10. Quais estratégias são utilizadas para retenção de talentos?

(Resposta aberta)

11. A empresa realiza pesquisas de clima organizacional?

Sim

Não

12. Como a empresa promove a integração entre os colaboradores?

(Resposta aberta)

13. Existe abertura para diálogo entre colaboradores e gestão?

Sim

Não

Parcialmente

14. A empresa adota práticas que favorecem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional?

Sim

Não

Parcialmente

15. Quais políticas são adotadas nesse sentido (ex: home office, flexibilidade, etc.)?

(Resposta aberta)

16. A empresa utiliza indicadores para avaliar a qualidade de vida no trabalho?

Sim

Não

Parcialmente

17. Quais resultados têm sido observados com a adoção das práticas de QVT?


(Resposta aberta)

18. Quais são os principais desafios na implementação de ações de QVT?

(Resposta aberta)

19. Existem planos para ampliar ou melhorar as práticas de QVT na empresa?

(Resposta aberta)

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

## Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

### Trabalho de Conclusão de Curso

<b>Assunto:</b>	Trabalho de Conclusão de Curso
<b>Assinado por:</b>	Mayara Silva
<b>Tipo do Documento:</b>	Anexo
<b>Situação:</b>	Finalizado
<b>Nível de Acesso:</b>	Ostensivo (Público)
<b>Tipo do Conferência:</b>	Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Mayara Souza da Silva, DISCENTE (20221460026) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA**, em 01/07/2026 20:58:08.

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

Código Verificador: 1901188

Código de Autenticação: 79a568547c

