



**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**REJANE DE ALMEIDA CORRÊA**

**VICTÓRIA CAROLINE DIAS OLIVEIRA**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COMO ESTRATÉGIA PARA  
RETENÇÃO DE TALENTOS: MASLOW E O ESTUDO DE CASO DA  
APSEN FARMACÊUTICA**

**VOLTA REDONDA**

**2024**



**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COMO ESTRATÉGIA PARA  
RETENÇÃO DE TALENTOS: MASLOW E O ESTUDO DE CASO DA  
APSEN FARMACÊUTICA**

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do UniFOA como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

Alunas: Rejane de Almeida Corrêa;  
Victória Caroline Dias Oliveira

Orientadora: Profa. Dra. Salete Leone  
Ferreira

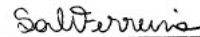
**VOLTA REDONDA  
2024**

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COMO ESTRATÉGIA PARA RETENÇÃO DE TALENTOS: MASLOW E O ESTUDO DE CASO DA APSEN FARMACÊUTICA, elaborado por REJANE DE ALMEIDA CORREA e VICTÓRIA CAROLINE DIAS OLIVEIRA, apresentado publicamente perante a Banca Avaliadora, como parte dos requisitos para conclusão do curso de Bacharelado em Administração.

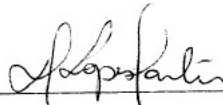
Aprovada em 04 dezembro de 2024.

Banca Avaliadora:



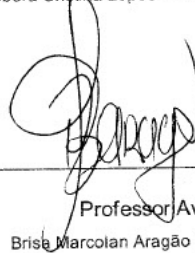
Professor Orientador

Salette Leone Ferreira (Doutora, UNIFOA)



Professor Avaliador

Débora Cristina Lopes Martins (Mestra, UNIFOA)



Professor Avaliador

Brise Marcolan Aragão (Mestre, UNIFOA)



Dedicamos este trabalho a nossas famílias, pelo apoio e amor nos momentos de necessidade, e aos nossos colegas e professores, pelos ensinamentos, pela parceria e pelas orientações que foram essenciais para o nosso crescimento profissional ao longo deste processo.



Agradecemos primeiramente a Deus, que nos deu forças e não nos permitiu desanimar diante de toda a nossa trajetória.

Gostaríamos também de expressar nossa sincera gratidão a todos que contribuíram para nossa jornada. Primeiramente, agradecemos a nossa orientadora Salete Leone Ferreira, e aos demais professores, por sua constante paciência, dedicação, carinho e apoio durante todo o percurso.

Nosso agradecimento aos familiares, cujo apoio incondicional foi fundamental para nossa dedicação aos estudos e para a conquista das metas propostas. Sem esse suporte, nada disso teria sido possível.

Somos igualmente gratas pelas inúmeras oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional que nos foram oferecidas. Cada desafio enfrentado trouxe lições que levaremos conosco ao longo de nossas vidas. Agradecemos de coração a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para o nosso crescimento e sucesso.

## RESUMO

O mercado de trabalho tem passado por profundas transformações, impulsionadas tanto por avanços tecnológicos quanto por mudanças nas expectativas dos profissionais em relação às suas carreiras. No ambiente corporativo contemporâneo, a retenção de talentos se tornou um dos principais desafios enfrentados pelas organizações. Nesse sentido, o estudo apresenta como objetivo geral: investigar a relação entre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e a retenção de talentos no contexto organizacional. Apresenta a seguinte pergunta: de que maneira a Qualidade de Vida no Trabalho pode influenciar na retenção de profissionais qualificados nas organizações? Metodologicamente utiliza-se de pesquisa bibliográfica e estudo de caso da empresa farmacêutica Apsen, com base nas informações disponibilizadas em seu site. Esse conteúdo será analisado com base na Teoria das Hierarquias da Necessidade de Maslow. Percebeu-se que a QVT pode influenciar na retenção de profissionais qualificados nas organizações quando estes sentem-se parte da mesma. Quando os colaboradores percebem que são valorosos, que podem contribuir com suas habilidades e que são importantes. Mas, para a criação de tais sentimentos, não são suficientes apenas instalações adequadas; é necessário que as organizações atendam as necessidades descritas nas hierarquias de Maslow. Assim, conclui-se que a QVT desempenha um papel essencial no processo de retenção de profissionais qualificados, evidenciando a relevância de modelos de gestão que priorizem o bem-estar e a satisfação dos colaboradores como estratégias na retenção de talentos.

**Palavras-chave:** Retenção de Talentos. Qualidade de Vida no Trabalho. Hierarquia de Maslow. Apsen. Colaboradores.

## 1. INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho tem passado por profundas transformações, impulsionadas tanto por avanços tecnológicos quanto por mudanças nas expectativas dos profissionais em relação as suas carreiras. No ambiente corporativo contemporâneo, a retenção de talentos se tornou um dos principais desafios enfrentados pelas organizações.

Neste cenário de alta competitividade e constante evolução tecnológica, o capital humano qualificado tornou-se um dos maiores ativos estratégicos para o sucesso de qualquer empresa. A busca por profissionais qualificados tem se tornado cada vez mais acirrada, e a perda desses talentos tem resultado em prejuízos incalculáveis para as organizações. Entretanto, a capacidade de reter esses profissionais vai além da oferta de salários competitivos e benefícios tradicionais.

Neste panorama, é de se observar que o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho se destacam como um fator decisivo para manter os talentos dentro das organizações. A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), é um assunto que tem estado em destaque no mercado, o que tem influenciado milhares de funcionários no processo de decisão em busca da vaga perfeita ou da permanência na empresa. Segundo Chiavenato, 2014, a motivação e satisfação dos colaboradores são essenciais para a retenção de profissionais qualificados.

Tudo isso depende dos esforços da organização em, contínua e constantemente, construir um clima organizacional sadio, agradável, autêntico e atraente para que as pessoas se sintam bem e satisfeitas com aquilo que fazem e com o que recebem em troca. (Chiavenato, 2014, p. 373).

Portanto, o estudo apresentado tem o objetivo de investigar a relação entre a Qualidade de Vida no Trabalho e a retenção de talentos no contexto organizacional. Apresenta a seguinte pergunta: de que maneira a Qualidade de Vida no Trabalho pode influenciar na retenção de profissionais qualificados nas organizações?

Ao identificar e analisar as estratégias que constroem um ambiente de trabalho mais satisfatório, será possível entender as ações que na prática, não apenas ajudam na retenção de talentos, mas também elevam o patamar de satisfação geral dos colaboradores. Nesse sentido, a relevância deste estudo se estende a um contexto social mais amplo, onde o entendimento do melhor ambiente de trabalho contribui para a saúde e o bem-estar dos indivíduos.

A crescente complexidade do mercado de trabalho contemporâneo exige que as organizações se reinventem para atrair e reter talentos. Nesse cenário, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) emerge como um tema central, pois o bem-estar dos profissionais passa a se tornar um diferencial competitivo, onde o ambiente de trabalho adequado contribui significativamente para o bem-estar e a qualidade de vida dos indivíduos.

A retenção de talentos envolve um conjunto de ações voltadas à higiene e segurança do trabalho, qualidade de vida no trabalho, planejamento de carreira e desenho do cargo, bem como está vinculada, fundamentalmente, à efetividade dos processos de gestão de pessoas, alinhados às estratégias da organização e integrados entre si, consistentes no propósito de gerir as pessoas como ativos de valor, atuando o gestor de pessoas como apoiador dos demais gestores. (Oliveira, *et al* 2013, p. 31).

Segundo Oliveira *et al* (2013), após várias transformações, o processo de retenção de talentos passou a ser associado a iniciativas relacionadas a qualidade de vida no trabalho, a higiene e segurança, ao ambiente organizacional, a contínua motivação dos colaboradores e a imagem que a organização decide passar. Portanto, pode-se perceber a importância dos demais requisitos para o colaborador humano, além dos aspectos financeiros, que eram predominantes no passado.

## 2. METODOLOGIA

Este estudo se baseou em uma estratégia de caráter teórico, por meio de pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica ou revisão bibliográfica é compreendida como a revisão de informações para o embasamento do estudo, podendo ser feita através de livros, artigos, documentos, ou demais fontes. Portanto, pode-se entender que:

A pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica. Para tanto, é de suma importância que o pesquisador realize um planejamento sistemático do processo de pesquisa, compreendendo desde a definição temática, passando pela construção lógica do trabalho até a decisão da sua forma de comunicação e divulgação. (BOCCATO, 2006, p. 266).

Além da pesquisa bibliográfica, para maior enriquecimento de informações acerca do tema, foi realizado um estudo de caso da empresa farmacêutica Apsen. Conforme Yin (1989, p. 23), o estudo de caso:

[...] é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

O estudo da empresa farmacêutica Apsen será retirado das informações que constam em seu site, a partir do relato de experiência dos colaboradores e da história/cultura da organização. Esse conteúdo será analisado com base na Teoria das Hierarquias da Necessidade de Maslow.

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

O conceito de qualidade de vida no trabalho (QVT) se tornou muito abrangente, pois ele possui seu embasamento em diversas teorias relacionadas ao humanismo, a participação do empregado na tomada de decisões e o seu bem-estar.

Sua origem se deu por volta dos anos 1950, no Reino Unido, através do psicólogo Eric Trist, que na época se destacava no campo de Desenvolvimento Organizacional. Em parceria com os colegas do Tavistock Institute, conduziu pesquisas para entender a relação entre o colaborador e a organização, promovendo uma abordagem mais humanizada em oposição ao modelo taylorista que se concentrava em aumentar a produtividade e extrair o máximo rendimento dos empregados. Em outra perspectiva, a qualidade de vida no trabalho é conceituada como um conjunto de abordagens, métodos e técnicas destinadas a modificar o ambiente organizacional, tornando o trabalhador mais satisfeito e mais produtivo (Kaplan e Norton, 1997).

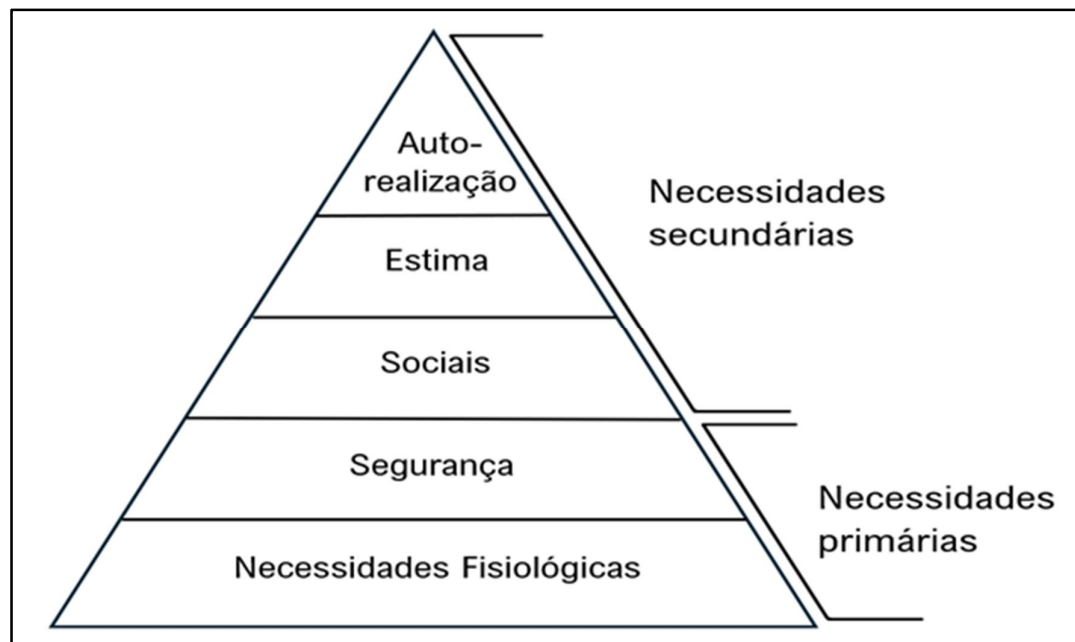
Com base nesse contexto, pode-se entender a qualidade de vida no trabalho como o alcance do bem-estar de um indivíduo através da satisfação de suas necessidades no ambiente laboral. Considerando que uma grande parte do dia é dedicada ao ambiente de trabalho, é fundamental que os colaboradores se sintam bem nesse espaço, segundo Dessen e Paz (2010), o trabalho desempenha um papel essencial na vida dos indivíduos, ajudando na sua sobrevivência e adaptação ao mundo, portanto:

Qualidade de vida no trabalho (QVT) é o conjunto das ações de uma empresa que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial. O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a

realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa. (Limongi; França, 1997, p. 80).

Diante disso, pode-se encontrar uma intersecção entre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e os estudos apresentados por Maslow em 1943, em relação a hierarquia das necessidades humanas, sendo de extrema importância para entender como as necessidades humanas podem ser atendidas no ambiente de trabalho, contribuindo para a satisfação e a motivação dos colaboradores. Segundo Maslow (1943), os seres humanos vivem para satisfazer as suas necessidades, com o intuito de alcançar a realização plena, o autor ilustrou sua teoria em uma pirâmide, que ficou conhecida como “Pirâmide de Maslow”, onde organiza a hierarquia dessas necessidades em cinco níveis, que refletem a jornada do indivíduo em busca de bem-estar e autorrealização.

**Figura 1** - Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow



Fonte: Chiavenato (2009, p. 53) .

Conforme Maslow (1943, *apud* Souza; Carrá, 2022), as necessidades humanas estão organizadas em uma pirâmide e em sua base encontram-se as necessidades mais básicas e recorrentes, conhecidas como necessidades primárias, enquanto no topo estão as necessidades mais sofisticadas e intelectualizadas, referidas como necessidades secundárias. A pirâmide de Maslow se divide em cinco níveis, e cada nível é composto por um conjunto de necessidades.

As necessidades fisiológicas representam o nível mais básico das necessidades humanas, essenciais para a sobrevivência e orientadoras da vida desde o nascimento. Incluem aspectos como fome, sede, abrigo e desejo sexual, entre outros. Tais necessidades estão ligadas ao instinto primitivo do ser humano e, apesar de universais, demandam diferentes níveis para sua plena satisfação. Quando alguma dessas necessidades não é atendida, ela tende a dominar o comportamento do indivíduo, afetando sua capacidade de atuação e desempenho.

As necessidades de segurança constituem o segundo patamar das necessidades humanas, motivando o ser humano a proteger-se de perigos reais ou imaginários, físicos ou emocionais. Assim como as necessidades fisiológicas, as de segurança também são fundamentais para a sobrevivência, desempenhando um papel relevante no ambiente organizacional, onde os colaboradores dependem da estabilidade fornecida pela empresa. Ações gerenciais arbitrárias ou decisões inconsistentes podem gerar incertezas, afetando a confiança dos funcionários e comprometendo sua percepção de continuidade no emprego.

Já as necessidades sociais estão relacionadas a vida interativa do indivíduo em sociedade, abrangendo necessidades de participação, desenvolvimento de amizades, afeto e amor. Tais necessidades tornam-se mais presentes quando as necessidades fisiológicas e de segurança estão satisfeitas. A carência de satisfação das necessidades sociais pode levar o indivíduo a adotar posturas defensivas e comportamentos hostis, afetando negativamente seu convívio com outras pessoas.

A quarta necessidade apontada por Maslow refere-se a estima, que está associada a percepção e avaliação que o indivíduo possui de si próprio, abrangendo tanto aspectos internos, como respeito próprio, realização e autonomia, quanto externos, como status, reconhecimento e atenção. A satisfação dessas necessidades promove sentimentos de autoconfiança, valor pessoal e realização, enquanto a insatisfação pode resultar em sentimentos de inferioridade, dependência e depreciação pessoal.

As necessidades de autorrealização ficam localizadas no topo da hierarquia das necessidades humanas, constituem as mais refinadas e são voltadas ao alcance do próprio potencial e ao desenvolvimento contínuo ao longo da vida. Ao contrário das demais necessidades, que podem ser atendidas por recompensas externas e tangíveis, como bens materiais e relações pessoais, as de autorrealização somente se satisfazem com realizações intrínsecas e pessoais. Esse tipo de necessidade é

considerado insaciável, pois, independentemente do grau de satisfação atingido, o indivíduo continuará a buscar por novos objetivos e desafios.

Compreender a qualidade de vida no ambiente laboral e a hierarquia das necessidades proposta por Maslow (1943) é essencial para a retenção de talentos nas organizações. Quando as empresas atendem efetivamente às necessidades dos colaboradores, elas não apenas promovem a satisfação, mas também criam um ambiente de trabalho positivo que atrai novos talentos e incentiva a permanência dos que já estão presentes.

### **3.1 Comportamento Organizacional e Retenção de Talentos**

Em uma sociedade em constante transformação, o mercado de trabalho atual tornou-se altamente competitivo, exigindo das empresas uma adaptação rápida e eficaz a novas demandas e requisitos que emergem diariamente. Nesse cenário, reter talentos tornou-se uma tarefa indispensável e de grande importância para os gestores organizacionais. A disputa por profissionais qualificados intensificou-se, e a falta de aproveitamento desses talentos pode resultar em perdas significativas para as empresas.

De acordo com Micheletti (2006), a definição de talento está relacionada aos indivíduos compostos por competências intelectuais e técnicas, que demonstram proatividade e interesse pela organização, apresentam alto nível de resiliência, adaptação e flexibilidade e ainda desenvolvem os relacionamentos interpessoais de forma equilibrada.

A busca por profissionais que atendam aos requisitos organizacionais tornou-se um dos principais focos no setor de recursos humanos, que atua como mediador de soluções eficazes para o ambiente corporativo. Com as constantes mudanças no mercado global, as organizações são compelidas a desenvolver estratégias cada vez mais sofisticadas para a retenção de talentos, visando não apenas atrair colaboradores qualificados, mas também criar mecanismos para mantê-los na organização. Albuquerque (2002) destaca que a gestão estratégica de recursos humanos é fundamentada em um processo decisório amplo, que contempla uma visão de longo prazo e flexível, visando adaptação diante das variações do ambiente externo. Essa abordagem requer integração com os objetivos e políticas

organizacionais, de modo que a gestão de pessoas contribua para as demais dimensões da organização e favoreça o alcance dos objetivos empresariais.

A teoria das necessidades de Maslow (1943) pode ser aplicada para compreender a importância da retenção de talentos no contexto organizacional, pois oferece um modelo que classifica as necessidades humanas em níveis, dos mais básicos aos mais complexos, afetando o comportamento e a motivação dos colaboradores:

Quadro 1 – Teorias das necessidades de Maslow

Necessidades Fisiológicas e de Segurança	No ambiente corporativo, as necessidades fisiológicas e de segurança manifestam-se, por exemplo, em forma de salários adequados, estabilidade e benefícios que assegurem uma condição de vida satisfatória para o colaborador e sua família. A ausência desses fatores pode resultar em baixa produtividade e até em turnover, uma vez que o colaborador busca alternativas que garantam tais necessidades fundamentais.
Necessidades Sociais	As necessidades de interação social incluem o desenvolvimento de relações positivas no ambiente de trabalho e o sentimento de pertencimento à organização. As empresas podem fomentar essas necessidades ao promover uma cultura organizacional inclusiva e estimulante, facilitando a formação de laços entre colegas e gerando um ambiente onde os colaboradores se sintam valorizados e integrados.
Necessidades de Estima	No contexto organizacional, atender às necessidades de estima envolve fornecer reconhecimento, oferecer oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, e respeitar o valor que o colaborador agrega à equipe. Essas práticas aumentam a autoconfiança e o comprometimento do colaborador, incentivando-o a permanecer na organização.
Necessidades de Autorrealização	Esse nível superior, relacionado ao crescimento pessoal e a realização do potencial máximo do colaborador, pode ser atendido ao permitir que os talentos assumam projetos desafiadores, tomem decisões importantes e tenham autonomia para desenvolver suas próprias competências. A organização que apoia a autorrealização dos colaboradores cria um ambiente em que o indivíduo encontra um propósito maior no trabalho, reduzindo a intenção de turnover.

Fonte: Adaptado pelas autoras conforme Maslow (1943, apud SOUZA; CARRÁ, 2022).

Ao entender as necessidades humanas e aplicá-las no desenvolvimento de estratégias de gestão, as empresas podem não apenas atrair talentos, mas também criar condições para que estes se sintam realizados e motivados, minimizando o risco de perda desses profissionais para a concorrência.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 Estudo de caso - Apsen Farmacêutica

Fundada em 1969 por Mario Spallici e Irene Spallici, a Apsen Farmacêutica começou como um pequeno laboratório no bairro de Santo Amaro, São Paulo (SP), e, com o passar do tempo, expandiu e se tornou uma grande empresa do ramo farmacêutico. A empresa apresenta como propósito valorizar a qualidade de vida, o cuidado com os clientes e a gestão do ambiente laboral. A seguir o relato da visão de futuro da empresa na fala de seu presidente Renato Spallici e sua filha vice-presidente executiva Renata Spallici:

[...] a empresa quer ajudar a construir uma cultura do autocuidado. Muito mais do que produtos, a Apsen tem investido esforços em implementar uma jornada de saúde completa, focada no bem-estar e qualidade de vida das pessoas: nosso bem mais precioso.

No site da empresa encontram-se mensagens que demonstram uma cultura organizacional de valorização dos colaboradores em frases como: “Nossa Gente o Bem mais Precioso”. Explanando que a organização investe e valoriza seus colaboradores:

A Apsen é referência no segmento de saúde porque conta com colaboradores comprometidos em cuidar de quem mais precisa. Temos orgulho da nossa “Nação Azul”: profissionais capacitados e apaixonados pela vida.

Também existem depoimentos de funcionários onde contam suas histórias na empresa desde o momento de seu ingresso, narrando a evolução e promoção na carreira, bem como o prazer de trabalhar na empresa.

Letícia Reis entrou como jovem aprendiz e trabalha a 4 anos na Apsen, como estava na faculdade durante esse período foi promovida a assistente de desenvolvimento humano organizacional. Diz ser encantada com a empresa devido ao bom relacionamento no ambiente de trabalho, os vínculos profissionais e pessoais

que “tornam a rotina de trabalho mais leve”, mas também por contribuir com a realização de seus sonhos: concluir a faculdade e dar entrada em seu próprio apartamento.

Jackeline Ronchi é analista de Recursos Humanos e atua a 6 anos na empresa. Quando entrou na Apsen era para vaga temporária em um projeto de vendas e com três meses foi efetivada. Jackeline conta que trabalhar na empresa é um grande aprendizado, que nesse tempo lhe ajudou de diversas formas, desde a comprar seu apartamento, como o de realizar o sonho da maternidade. Fala que "O comprometimento da Apsen com as pessoas, desde os reajustes de salários até o compartilhamento do lucro da empresa, são iniciativas incríveis".

Francisco de Assis é gerente distrital. Diz que é indescritível trabalhar na empresa, algo que vivencia há 27 anos. Francisco também fala que na empresa realizou vários sonhos, mas que o

[...] mais importante é o fato de poder contribuir para a realização dos colaboradores minha equipe e também da coletividade pois, na Apsen, nossa preocupação é com o bem-estar da sociedade, o que fica evidenciado através das ações sociais que realizamos e do portfólio dos nossos produtos.

Com base nestes relatos pode-se perceber a satisfação destes colaboradores em fazer parte da empresa. Outro colaborador chamado José Joaquim Conceição, conhecido como Tatu<sup>1</sup>, que era coletor de papelão “invisível” para a sociedade, se tornou um faxineiro extremamente querido para a empresa. Outra história é a de Manoel Vaz Monteiro, conhecido como Neco, portador de síndrome de *down* e com limitações motoras que, com o esforço da equipe, se adaptou continuamente e se desenvolveu a ponto de realizar atividades antes extremamente complicadas no estado em que estivera no passado.

Além dos relatos apresentados, avaliações de outros colaboradores e ex-funcionários constadas na plataforma Indeed (2024) corroboram com a reputação da Apsen como excelente empresa para se trabalhar, com 59 avaliações, onde 5 refere-se a maior pontuação (ótima), estes ex-funcionários e funcionários atribuíram: 4,3 para trabalho e lazer; 4,5 para remuneração e benefícios; 4,2 para cultura.

Um jovem aprendiz de Santo Amaro-SP, em julho de 2023, destacou que os benefícios são acima da média e a convivência é acolhedora. Outro jovem aprendiz, desta mesma localidade, em março de 2022, elogiou o ambiente e declarou seu

---

<sup>1</sup> Tatu é contratado como funcionário da Apsen. Disponível em: <https://www.bh1.com.br/apsem-preocupacao-com-a-qualidade-de-vida-e-o-desenvolvimento/> Acesso: out. de 2024.

desejo de voltar a trabalhar na empresa após o término do contrato. Um auxiliar de produção/embalagem, em outubro de 2024, descreveu a Apsen como uma "empresa dinâmica e agradável", elogiando salários, benefícios e o ambiente de trabalho. Mesmo nos momentos mais estressantes, o colaborador reforçou que a empresa se destaca. Este colaborador também mencionou a importância das celebrações internas, como festas juninas, que promovem acolhimento e lazer. Uma operadora de máquina, em julho de 2024, afirmou que a Apsen é uma boa empresa para se trabalhar, mas apontou dificuldades relacionadas ao pedido de PPP (Perfil Profissiográfico Previdenciário) após seu desligamento. Apesar disso, destacou a rotina engajada e a boa cultura organizacional. Um propagandista médico de Anápolis-GO, em julho de 2023, descreveu a Apsen como uma empresa que valoriza seus colaboradores, embora apontou as viagens de giro como a parte mais estressante do trabalho, devido à distância.

Percepções coletadas desta pesquisa, descrita nos 59 depoimentos, reforçam que os colaboradores e ex-funcionários valorizam a empresa, e reconhecem a Apsen Farmacêutica como uma organização que promove realização pessoal, profissional e oferece um ótimo ambiente de trabalho para suas equipes.

Diante dessas informações, pode-se perceber a relação entre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) como estratégia para a retenção de talentos na empresa, podendo inclusive ser associadas com a teoria das necessidades de Maslow (1943).

Quadro 2 – Ações de Retenção X Hierarquia de Maslow

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	RETENÇÃO DE TALENTOS	HIERARQUIA DE MASLOW
Possui um ambiente acolhedor e inclusivo.	Diante dos desafios, a equipe da Apsen Farmacêutica se dedicou a auxiliar o funcionário Neco <sup>2</sup> em suas atividades laborais.	Necessidades sociais.
Boa alimentação; Preocupação com a saúde dos colaboradores.	A empresa se prontificou a tomar as providências necessárias para que Tatu <sup>2</sup> fosse aprovado no exame médico para sua contratação. Levando-o ao médico e tratando de seus problemas de saúde para que estivesse apto a admissão.	Necessidades fisiológicas.
Alfabetização de Tatu	Investiu na reabilitação do funcionário Tatu na sociedade, dando-lhe um novo propósito de vida.	Necessidades de estima e autorrealização.
A empresa oferece suporte e atenção para a adaptação de seus colaboradores no ambiente de trabalho.	Oferece programas de treinamento e desenvolvimento para os colaboradores.	Necessidade de estima

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Maslow (1943, apud SOUZA; CARRÁ, 2022).

Sendo eleita pela Revisa Exame como “Uma das 150 melhores empresas do Brasil para se trabalhar”<sup>3</sup> e “A Segunda Melhor Empresa para Estagiar”<sup>3</sup>, a Apsen Farmacêutica faz jus aos seus títulos devido ao seu modelo de gestão, conhecido como gestão do bem, que foca essencialmente no bem-estar e desenvolvimento dos profissionais da empresa.

Com o seu método diferenciado de gestão, a Apsen Farmacêutica estabeleceu a felicidade corporativa como um dos pilares fundamentais para o ambiente de trabalho. De acordo com Renato Spallici, presidente da Apsen, o propósito dos líderes é cuidar das pessoas e não as administrar, investindo na cultura e valor da empresa, valorizando sua parte fundamental: as pessoas.

<sup>2</sup> Tatu – morador de rua que vivia da reciclagem dos papelões descartados pela empresa. Como a organização estava em processo de extinção desse tipo de embalagem e para que Tatu pudesse manter-se resolveu contratá-lo. Mas, o mesmo não possuía documentos e também não se encontrava saudável o suficiente para passar nos exames admissionais, com isso a empresa assumiu de cuidar de Tatu para que fizesse parte do quadro de funcionários, inclusive ensinando a usar o cartão do banco. Disponível em: <https://www.bh1.com.br/apsem-preocupacao-com-a-qualidade-de-vida-e-o-desenvolvimento/> Acesso: 19 nov. 2024.

<sup>2</sup> Neco - funcionário portador de síndrome de Down e dificuldades de locomoção, trabalha há três anos na Apsen, onde ganhou autonomia e evoluiu fisicamente. Inicialmente precisava de ajuda para a realização de suas atividades, mas com o apoio da equipe, passou a realizar tarefas mais complexas e se locomover melhor, surpreendendo até seu médico. O carinho dos colegas foi essencial para seu desenvolvimento. Disponível em: <https://www.bh1.com.br/apsem-preocupacao-com-a-qualidade-de-vida-e-o-desenvolvimento/> Acesso: 19 nov. 2024.

<sup>3</sup> Disponível em: <https://professoraunicerocha.wordpress.com/casos/apsen-farmaceutica/> Acesso em: 19 nov. 2024.

Isso reflete no processo de seleção de talentos. Segundo Floriano Serra, Diretor de RH e Qualidade de Vida da Apsen, a empresa busca competências consideradas atípicas por outras empresas, pois a prioridade passa a ser a capacidade dos colaboradores de lidar com pessoas. Para a Apsen, o colaborador precisa andar em conjunto com a visão e os valores da empresa, sendo generoso, solidário e altruísta. Essa abordagem promove um ambiente de trabalho inclusivo e colaborativo, valorizando o respeito e a empatia. Além de competências técnicas, os candidatos precisam demonstrar qualidades que incentivem a cooperação e reforcem os valores da empresa. Dessa forma, a organização constrói um clima positivo, onde os objetivos corporativos são alcançados em sintonia com o crescimento e bem-estar dos colaboradores.

## 5. CONCLUSÕES

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa, foi identificado um efeito positivo na utilização da Qualidade de Vida no Trabalho como estratégia de retenção de profissionais qualificados, sendo reforçada em teoria por meio da hierarquia das necessidades de Maslow (1943) e em prática através do estudo de caso apresentado.

Pode-se identificar a necessidade das organizações promoverem uma nova cultura organizacional, focada especialmente no bem-estar e nas condições de trabalho de seus colaboradores, para que se tornem mais atrativas durante o processo de recrutamento e de retenção de talentos. Portanto, para que as organizações se tornem bem-sucedidas na retenção de profissionais qualificados, torna-se importante que invistam continuamente em práticas que promovam a qualidade de vida no ambiente de trabalho, alinhando as necessidades dos colaboradores às estratégias organizacionais, de forma a criar um ambiente que favoreça tanto a satisfação pessoal quanto a produtividade da empresa.

Mas, para a criação de tais sentimentos, não são suficientes apenas instalações adequadas; é necessário que as organizações atendam às necessidades descritas nas hierarquias de Maslow, conforme ilustrado no Quadro 2. Assim, observou-se que a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) desempenha um papel essencial no processo de retenção de profissionais qualificados, evidenciando a relevância de modelos de gestão que priorizem o bem-estar e a satisfação dos colaboradores como estratégias na retenção de talentos.

Em relação a problemática e aos objetivos propostos por essa pesquisa, pode-se concluir que a QVT impacta diretamente na atração e retenção de talentos e que um ambiente de trabalho saudável é diferencial competitivo importante para as empresas.

Como não foram encontrados muitos dados acerca do contexto de trabalho remoto (home office) em relação as metodologias adotadas pela Apsen e tendo em vista as transformações do mercado de trabalho atual envolvendo este conceito, aponta-se para a necessidade de aprofundar este assunto em pesquisas futuras.

## REFERÊNCIAS

APSEN FARMACÊUTICA. Manifesto. Disponível em: <https://www.apsen.com.br/manifesto>. Acesso em: out. de 2024.

BH1. **Apsen: preocupação com a qualidade de vida e o desenvolvimento**. Disponível em: <https://www.bh1.com.br/apsem-preocupacao-com-a-qualidade-de-vida-e-o-desenvolvimento/>. Acesso em: out. de 2024.

BOCCATO, V. R. C. **Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação**. Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

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

DESSEN, M. C.; PAZ, M. G. P. **Bem-estar pessoal nas organizações: o impacto de configurações de poder e características de personalidade**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 26, n. 3, p. 549-556, 2010.

INDEED. **Avaliações de funcionários da empresa Apsen Farmacêutica S/A: Santo Amaro, SP**. 2024. Disponível em: [https://br.indeed.com/cmp/Apsen-Farmacêutica-S\\_a-1/reviews](https://br.indeed.com/cmp/Apsen-Farmacêutica-S_a-1/reviews) Acesso em: dez. de 2024.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A estratégia em ação: Balance Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras**. Revista Brasileira de Medicina Psicossomática, v. 1, n. 2, p. 79-83, 1997.

MICHELETTI, C. **Sua empresa faz retenção de talentos?** 2006. Disponível em: [http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/noticias/171002-pesquisa\\_retencao\\_talentos.shtm](http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/noticias/171002-pesquisa_retencao_talentos.shtm). Acesso em: 07 abr. 2011. Acesso em: out. de 2024.

OLIVEIRA, Milene Regina et al. **O engajamento dos trainees nas empresas.** In: **V Congresso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XX Jornadas de Investigación Noveno Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR.** Facultad de Psicología-Universidad de Buenos Aires, 2013.

POSER, Denise Von; PORTAZIO, Marcia. **APSEN FARMACÊUTICA – PREOCUPAÇÃO COM A QUALIDADE DE VIDA E O DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS.** Empreendedorismo, 2007. Disponível em: <https://professoraunicerocha.wordpress.com/casos/apsen-farmaceutica/>. Acesso em: dez. de 2024

REVISTA ESPM. Apsen uma empresa diferente.2007. Disponível em: [https://arquivo.espm.edu.br/revista/jan-fev\\_2007/135/](https://arquivo.espm.edu.br/revista/jan-fev_2007/135/) Acesso em: out. de 2024.

SOUZA, Cid Marconi Gurgel de; CARRÁ, Bruno Leonardo Câmara. **A hierarquia das necessidades e os danos à pessoa: as ideias de Abraham Maslow como fundamento para uma proteção civil-constitucional plena do ser humano.** Revista Eletrônica de Direito Civil, v. 11, n. 1, p. 1–26, 2022. Disponível em: <https://civilistica.emnuvens.com.br/redc/article/view/822/595>. Acesso em: out. de 2024.

SOUZA, Cid Marconi Gurgel de; CARRÁ, Bruno Leonardo Câmara. **A hierarquia das necessidades de Maslow e os danos extrapatrimoniais: um paralelo entre o Direito e a Psicologia Humanista.** Revista de Informação Legislativa: RIL, Brasília, DF, v. 59, n. 234, p. 11-33, abr./jun. 2022. Disponível em: [https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/59/234/ril\\_v59\\_n234\\_p11](https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/59/234/ril_v59_n234_p11). Acesso em out. de 2024.

YIN, Robert K. **Case Study Research - Design and Methods.** Sage Publications Inc., USA, 1989.