QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM UMA EMPRESA DO AGRONEGÓCIO: DIFERENÇAS ENTRE SETORES ORGANIZACIONAIS

QUALITY OF WORK LIFE IN AN AGRIBUSINESS COMPANY: DIFFERENCES ACROSS ORGANIZATIONAL SECTORS

TAÉLEN DA SILVA

ANA LUÍZA ROSSATO FACCO
INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA

VANESSA DE CAMPOS JUNGES

RANICE POZZER

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM UMA EMPRESA DO AGRONEGÓCIO: DIFERENÇAS ENTRE SETORES ORGANIZACIONAIS

Objetivo do estudo
Analisar como a percepção da Qualidade de Vida no Trabalho se diferencia entre setores organizacionais de uma empresa do setor de sementes forrageiras.

Relevância/originalidade
O estudo evidencia que diagnósticos agregados de QVT podem ocultar demandas, fragilidades e potencialidades específicas entre setores, contribuindo para análises mais segmentadas e alinhadas às particularidades internas das organizações.

Metodologia/abordagem
Realizou-se pesquisa qualitativa e descritiva, por meio de entrevistas semiestruturadas com 14 colaboradores de diferentes setores. Os dados foram examinados mediante análise de conteúdo, utilizando as oito dimensões do Modelo de Walton como categorias analíticas.

Principais resultados
Os resultados indicam diferenças setoriais nas condições físicas de trabalho, comunicação com gestores, uso e desenvolvimento de capacidades, clareza normativa, oportunidades de crescimento e acesso ao atendimento psicológico, especialmente entre o setor produtivo.

Contribuições teóricas/metodológicas
A pesquisa amplia a aplicação do Modelo de Walton ao utilizá-lo em uma análise comparativa interna entre setores organizacionais, demonstrando sua utilidade para identificar dimensões da QVT que se manifestam de forma distinta dentro de uma mesma organização.

Contribuições sociais/para a gestão
Os achados oferecem subsídios para práticas de gestão de pessoas mais direcionadas, especialmente em infraestrutura, comunicação, clareza de normas, acesso a benefícios e políticas de cuidado, contribuindo para ambientes de trabalho mais saudáveis, equitativos e humanizados.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho, Modelo de Walton, Gestão de Pessoas, Setores Organizacionais, Agronegócio

QUALITY OF WORK LIFE IN AN AGRIBUSINESS COMPANY: DIFFERENCES ACROSS ORGANIZATIONAL SECTORS

Study purpose
To analyze how perceptions of Quality of Work Life differ across organizational sectors in a forage seed company.

Relevance / originality
The study shows that aggregate QWL diagnoses may conceal specific demands, weaknesses, and potentialities across sectors, contributing to more segmented analyses aligned with the internal particularities of organizations.

Methodology / approach
A qualitative and descriptive study was conducted through semi-structured interviews with 14 employees from different sectors. Data were examined using content analysis, with the eight dimensions of Walton's Model as analytical categories.

Main results
The results indicate sectoral differences in physical working conditions, communication with managers, use and development of capacities, clarity of norms, growth opportunities, and access to psychological support, especially between the production sector and the other sectors analyzed.

Theoretical / methodological contributions
The research extends the application of Walton's Model by using it in an internal comparative analysis across organizational sectors, demonstrating its usefulness for identifying QWL dimensions that manifest differently within the same organization.

Social / management contributions
The findings provide support for more targeted people management practices, especially regarding infrastructure, communication, clarity of rules, access to benefits, and care policies, contributing to healthier, more equitable, and more humanized work environments.

Keywords: Quality of Work Life, Walton's Model, People Management, Organizational Sectors, Agribusiness

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM UMA EMPRESA DO AGRONEGÓCIO: DIFERENÇAS ENTRE SETORES ORGANIZACIONAIS

1 Introdução

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) não possui uma definição única, sendo compreendida como um conceito amplo e multidimensional (Sinval et al., 2020; Zaman & Ansari, 2022; Sabino et al., 2024). Essa perspectiva considera o indivíduo em suas dimensões física, psicológica, social e profissional (Limongi-França, 2011), bem como as condições organizacionais que favorecem a satisfação, a saúde e o desempenho dos trabalhadores. Além disso, a QVT pode ser definida como um conjunto articulado de ações voltadas à promoção do bem-estar físico, psicológico e social no ambiente de trabalho, ultrapassando a simples oferta de benefícios materiais (Petri et al., 2025).

A abordagem da QVT parte do pressuposto de que trabalhadores mais satisfeitos, valorizados e envolvidos tendem a apresentar maior engajamento e melhores níveis de desempenho. Nesse sentido, Sinval et al. (2020), ao analisarem amostras de trabalhadores brasileiros e portugueses, encontraram evidências que reforçam a relevância da QVT para o contexto organizacional. Os resultados indicaram que a satisfação das necessidades dos trabalhadores constitui um importante preditor do engajamento profissional e está associada à redução dos níveis de *burnout*.

Na literatura, entre os modelos utilizados para analisar a QVT, destaca-se o Modelo de Walton (1973), que propõe oito critérios para compreender as condições que influenciam a experiência dos trabalhadores no ambiente organizacional. Esse modelo permite examinar dimensões internas e externas como compensação justa, condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidades de crescimento, integração social, constitucionalismo, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e relevância social do trabalho.

Estudos recentes como Petri et al. (2025) e Vargas et al. (2023) apontam que o Modelo de Walton é um dos mais usados e aplicáveis em diferentes contextos organizacionais, culturais e sociais. Paralelamente, abordagens contemporâneas têm incorporado dimensões complementares, buscando contemplar a complexidade do tema. A *Work-Related Quality of Life Scale* (WRQoL), por exemplo, considera aspectos como satisfação com o trabalho e a carreira, condições de trabalho, bem-estar geral, interface casa-trabalho, estresse e controle no trabalho. De modo semelhante, a *Quality of Work Life Scale* (QWLS), validada em contextos como Brasil e Portugal, reforça a importância de dimensões ligadas à segurança, reconhecimento, necessidades econômicas, sociais e de desenvolvimento.

Entretanto, essas propostas mais recentes ainda demandam refinamentos teóricos e novas avaliações em diferentes contextos e cenários organizacionais. A própria WRQoL, por exemplo, ainda requer estudos adicionais de validação antes que seus resultados possam ser amplamente generalizados (Van Laar et al., 2007). Nesse sentido, o Modelo de Walton (1973) permanece atual e adequado para analisar a percepção da Qualidade de Vida no Trabalho em diferentes setores organizacionais, especialmente em razão de sua abrangência, consolidação teórica e capacidade de adaptação a distintos contextos (Silva Neto et al., 2024).

Embora a QVT seja amplamente discutida na literatura, estudos indicam que ela não se manifesta de maneira homogênea (Sinval et al., 2020; Sabino et al., 2024; Camargo et al., 2021). Diferentes áreas, profissões e setores apresentam rotinas, demandas, condições físicas, relações de trabalho e formas de comunicação específicas, que podem influenciar a maneira como os trabalhadores percebem seu bem-estar no ambiente organizacional. Nesse ponto, a QVT como uma unidade homogênea, pode ocultar fragilidades e necessidades específicas de determinados

setores. As evidências apresentadas por Defante et al. (2023) reforçam esse argumento ao demonstrarem, em uma empresa do setor de processamento de alimentos, que a compreensão das necessidades dos trabalhadores pode orientar decisões gerenciais e contribuir para a retenção de pessoas, a produtividade e a melhoria do ambiente de trabalho. Os autores também evidenciam que a percepção da QVT pode variar conforme o setor em que o colaborador atua, destacando a importância de análises que considerem as particularidades internas das organizações.

Diante desse contexto, o presente estudo foi realizado em uma empresa do setor de produção de sementes forrageiras, composta por setores com características distintas como produção, administração, recursos humanos, limpeza e controle de qualidade. Essas áreas apresentam diferentes rotinas, demandas, condições de trabalho, níveis de autonomia e formas de interação com a gestão. Assim, torna-se relevante compreender como a percepção dos colaboradores acerca da Qualidade de Vida no Trabalho se diferencia entre setores organizacionais, permitindo identificar diferenças internas que poderiam permanecer ocultas em uma análise agregada da organização.

Assim, emerge a seguinte questão de pesquisa: **como a percepção da Qualidade de Vida no Trabalho se diferencia entre os setores organizacionais?** Para responder a essa questão, o objetivo geral deste estudo é analisar como a percepção da Qualidade de Vida no Trabalho se diferencia entre setores organizacionais de uma empresa do setor de sementes forrageiras**.** A principal contribuição deste estudo está em evidenciar que a QVT não deve ser analisada apenas de forma agregada no contexto organizacional, pois diferentes setores podem apresentar demandas, fragilidades e potencialidades específicas. Ao utilizar o Modelo de Walton (1973) como base analítica, a pesquisa permite comparar como dimensões como condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, integração social, clareza das normas, oportunidades de crescimento e equilíbrio entre vida pessoal e profissional se manifestam em áreas distintas de uma mesma empresa. Dessa forma, o estudo contribui teoricamente ao ampliar a aplicação do Modelo de Walton em uma análise comparativa interna; gerencialmente, ao oferecer subsídios para ações de QVT mais direcionadas às necessidades de cada setor; e socialmente, ao reforçar a importância de ambientes de trabalho mais equitativos, saudáveis e humanizados.

2 Referencial teórico

2.1 Qualidade de vida no trabalho e sua importância para organizações e colaboradores

A Qualidade de Vida no Trabalho constitui uma dimensão relevante da gestão de pessoas, pois está relacionada à forma como os colaboradores percebem suas condições de trabalho, suas relações interpessoais, suas possibilidades de desenvolvimento e seu bem-estar no ambiente organizacional. A percepção de cuidado e valorização por parte da empresa tende a elevar a satisfação, a motivação e o comprometimento dos trabalhadores com os objetivos organizacionais (Rhoades & Eisenberger, 2002).

O bem-estar no trabalho manifesta-se quando o colaborador percebe sentido nas atividades que realiza, sente-se respeitado, reconhecido e dispõe de condições adequadas para desempenhar suas funções. Além disso, relações saudáveis com colegas e gestores, oportunidades de crescimento profissional e acesso aos recursos necessários para o trabalho também constituem elementos associados à QVT (Ferreira, 2011; Pereira & Vasconcellos, 2018).

A implementação de ações voltadas à QVT pode gerar efeitos positivos tanto no nível individual quanto organizacional. Para os colaboradores, essas ações contribuem para a satisfação, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a saúde física e emocional e o desenvolvimento profissional. Para as organizações, podem favorecer maior engajamento,

redução de conflitos, melhoria do clima organizacional e fortalecimento dos resultados institucionais. Por outro lado, sobrecarga de funções, pressão por metas, ausência de reconhecimento e fragilidades na comunicação interna podem comprometer o bem-estar dos trabalhadores e afetar negativamente sua experiência no ambiente laboral (Pereira & Vasconcellos, 2018).

Nesse sentido, compreender a QVT torna-se relevante porque as pessoas constituem parte essencial das organizações. Mesmo diante de estruturas físicas, recursos financeiros e processos definidos, são os colaboradores que mobilizam conhecimentos, experiências, habilidades e competências para o funcionamento e desenvolvimento organizacional (Ponchirolli, 2000). Assim, analisar a QVT permite identificar fatores que favorecem ou dificultam o bem-estar no trabalho e orientar práticas de gestão mais alinhadas às necessidades dos colaboradores.

2.2 Modelo de Walton

A literatura apresenta diferentes modelos para análise da QVT, desenvolvidos por autores clássicos e contemporâneos. Entre eles, destacam-se contribuições voltadas à motivação, ao enriquecimento do trabalho, à participação dos colaboradores, às condições de trabalho, à humanização das relações laborais e ao equilíbrio entre dimensões individuais e organizacionais. Neste estudo, adota-se o Modelo de Walton (1973), por sua abrangência e por permitir analisar a QVT a partir de dimensões físicas, sociais, profissionais e organizacionais.

O Modelo de Walton propõe oito critérios fundamentais para avaliar a QVT: compensação justa e adequada; condições de trabalho; uso e desenvolvimento de capacidades; oportunidade de crescimento e segurança; integração social na organização; constitucionalismo; trabalho e espaço total de vida; e relevância social do trabalho na vida. Esses critérios permitem compreender de forma ampla os aspectos que influenciam a satisfação, o bem-estar e o desenvolvimento dos colaboradores no ambiente laboral. O Quadro 1 resume o modelo.

Dimensões	Conceito
1 – Compensação justa e adequada	Enfatiza a importância da equidade salarial interna e externa, assegurando a remuneração justa conforme a função e o mercado, de forma a gerar valorização e reconhecimento.
2 – Condições de trabalho	Defende a importância de uma jornada adequada e de um ambiente seguro e saudável, essenciais para preservar a integridade e prevenir doenças ocupacionais.
3 – Uso e desenvolvimento de capacidades	Destaca a relevância da autonomia, do uso de diversas habilidades e do acesso à informação, incentivando desenvolvimento e valorização profissional.
4 – Oportunidade de crescimento e segurança	Envolve oportunidades de crescimento, estabilidade e ascensão na carreira, condições que impulsionam o comprometimento e a motivação.
5 – Integração social na organização	Se refere à promoção de um ambiente inclusivo e igualitário, fortalecendo o pertencimento e a coesão social.
6 – Constitucionalismo	Ressalta a importância de garantir direitos fundamentais, proporcionando segurança jurídica e dignidade no trabalho.
7 – O trabalho e o espaço total de vida	Reconhece a relevância do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, com maleabilidade e valorização do tempo para lazer e família.

8 – Relevância social do trabalho na vida	Trata do compromisso social e ética da empresa, assegurando que o trabalho tenha significado, gerando propósito ao colaborador.

Quadro 1. Critérios do modelo de Walton para avaliação da QVT.
Nota. Elaborado pelos autores com base no modelo de Walton (1973).

A escolha pelo Modelo de Walton justifica-se por sua solidez teórica e por sua capacidade de contemplar diferentes dimensões da experiência do trabalhador. Embora tenha sido desenvolvido na década de 1970, o modelo permanece relevante para pesquisas contemporâneas, pois seus critérios podem ser adaptados a diferentes realidades organizacionais e utilizados para diagnosticar percepções de QVT em distintos setores da empresa (Grote & Guest, 2017).

Além disso, o modelo mostra-se adequado ao objetivo deste estudo, uma vez que permite comparar como colaboradores de diferentes áreas percebem fatores como condições físicas de trabalho, desenvolvimento de capacidades, comunicação, relações interpessoais, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e reconhecimento. Dessa forma, o Modelo de Walton oferece a base teórica para analisar como a percepção da Qualidade de Vida no Trabalho se diferencia entre setores organizacionais.

Apesar de clássico, o Modelo de Walton continua sendo utilizado em pesquisas brasileiras sobre QVT. Timossi et al. (2009) adaptaram o modelo para avaliação da qualidade de vida no trabalho; Klein, Pereira e Lemos (2019) reforçaram a importância de parâmetros multidimensionais para avaliação da QVT no serviço público e evidenciam que a percepção dos trabalhadores envolve múltiplas dimensões, como condições de trabalho, reconhecimento, relações interpessoais e organização das atividades laborais e Defante et al. (2023) evidenciaram que a percepção da QVT pode variar conforme o setor de atuação dos colaboradores. Assim, o modelo mostra-se adequado para analisar diferenças de percepção entre áreas organizacionais distintas.

3 Metodologia

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa e descritiva. A abordagem qualitativa é adequada para compreender percepções, significados e experiências dos participantes em relação à Qualidade de Vida no Trabalho, permitindo analisar o fenômeno a partir da ótica dos colaboradores inseridos no contexto organizacional investigado (Godoy, 1995; Gil, 2008). A natureza descritiva justifica-se pelo objetivo de registrar, analisar e interpretar as percepções dos trabalhadores sobre a QVT em diferentes setores da empresa.

A pesquisa foi realizada em uma empresa familiar do setor de sementes forrageiras, localizada no estado do Rio Grande do Sul. A organização atua há mais de 30 anos no segmento do agronegócio e possui 52 colaboradores distribuídos nos setores administrativo, produtivo, controle de qualidade, recursos humanos e limpeza. Esse contexto mostrou-se adequado para investigar como a percepção da QVT pode variar conforme a área de atuação dos colaboradores.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, conduzidas presencialmente e de forma individual com 14 colaboradores da empresa no período de setembro de 2025. A escolha dos entrevistados ocorreu de maneira intencional seguindo critérios de tempo mínimo de 1 ano de vínculo formal com a organização e possibilidade de contribuir para a pesquisa. Foram entrevistados colaboradores do setor de produção, administrativo, controle de qualidade, recursos humanos e limpeza. O encerramento da coleta ocorreu por suficiência das informações obtidas, observada pela recorrência dos relatos nas principais dimensões analisadas.

As entrevistas foram gravadas mediante autorização dos participantes e tiveram duração média entre 40 minutos e 1 hora e 10 minutos, sendo posteriormente transcritas na íntegra. Para preservar a identidade dos colaboradores, os entrevistados foram identificados por códigos,

como E1, E2, E3 e assim sucessivamente. O perfil dos participantes contemplou variáveis como gênero, idade, escolaridade, faixa salarial, cargo ocupado e tempo de atuação na empresa. De modo geral, o grupo foi composto majoritariamente por homens, com predominância de colaboradores entre 30 e 40 anos, escolaridade concentrada no ensino médio completo e diferentes tempos de vínculo com a organização.

O roteiro de entrevista (Quadro 2) foi elaborado com base nos oito critérios do Modelo de Walton (1973). A partir desses critérios, foram formuladas questões abertas, permitindo que os participantes relatassem livremente suas percepções sobre a QVT em seu setor de atuação.

Dimensões	Perguntas
1 – Compensação justa e adequada	Como você avalia a justiça e a compatibilidade da sua remuneração (salário e benefícios) em relação às funções que desempenha na empresa?
2 – Condições de trabalho	De que forma as condições físicas do seu ambiente de trabalho (equipamentos, segurança e higiene) influenciam no seu desempenho diário?
3 – Uso e desenvolvimento de capacidades	Como você percebe a utilização das suas habilidades e conhecimentos no trabalho, e de que formas a empresa contribui para o seu aprendizado e desenvolvimento profissional?
4 – Oportunidade de crescimento e segurança	De que maneira você percebe as oportunidades de crescimento profissional e estabilidade dentro da empresa?
5 – Integração social na organização	Como você descreveria as relações interpessoais, o respeito e o clima de inclusão entre colegas e gestores no seu ambiente de trabalho?
6 – Constitucionalismo	Como você percebe o respeito aos seus direitos como trabalhador e a clareza das regras e políticas internas da empresa?
7 – O trabalho e o espaço total de vida	Quais medidas você adota para conseguir conciliar as demandas do trabalho com sua vida pessoal e familiar?
8 – Relevância social do trabalho na vida	De que forma você percebe a importância do seu trabalho e a contribuição dele para a comunidade e para o setor agrícola?

Quadro 2. Roteiro de entrevista.
Nota. Adaptado do modelo de Walton (1973).

A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo, conforme Bardin (2006), contemplando as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento/interpretação dos resultados. Inicialmente, as entrevistas foram transcritas e lidas de forma integral. Em seguida, os relatos foram codificados com base nos oito critérios do Modelo de Walton (1973), utilizados como categorias analíticas dedutivas: compensação justa e adequada; condições de trabalho; uso e desenvolvimento de capacidades; oportunidade de crescimento e segurança; integração social na organização; constitucionalismo; trabalho e espaço total de vida; e relevância social do trabalho na vida. Por fim, foram identificadas semelhanças, diferenças e particularidades entre os setores analisados, permitindo a construção da análise comparativa.

4 Análise dos resultados e discussões

Com o objetivo de compreender a percepção dos colaboradores sobre a QVT em diferentes setores da empresa, a análise dos dados foi realizada de forma qualitativa, com base nos critérios do Modelo de Walton (1973). A partir das entrevistas, buscou-se identificar temas recorrentes, percepções individuais e diferenças entre os setores, considerando as experiências

relatadas pelos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho, às relações interpessoais, às oportunidades de desenvolvimento e ao equilíbrio entre demandas profissionais e pessoais.

No critério **compensação justa e adequada**, os relatos indicam que os colaboradores não percebem a remuneração como inadequada em termos absolutos, mas apontam tensões entre salário, volume de atividades e responsabilidades assumidas. O Entrevistado 1, por exemplo, afirma: "O salário não é ruim, pelo contrário, para mim está ótimo, porém, em comparação com todas as atividades que desempenho, ele fica abaixo", acrescentando que seriam necessárias mais duas pessoas para que as tarefas fossem realizadas de forma equilibrada. Essa percepção, recorrente em diferentes setores, sugere que a empresa oferece salários considerados competitivos, mas opera com elevada demanda sobre alguns colaboradores. Assim, o problema identificado não está apenas no valor da remuneração, mas na relação entre esforço, carga de trabalho e retorno percebido.

Essa evidência dialoga com Walton (1973), ao considerar que a remuneração justa deve estar associada ao equilíbrio entre esforço, responsabilidade e reconhecimento. Também se aproxima das discussões de Limongi-França (2011), para quem desequilíbrios entre exigências e recompensas podem afetar a motivação, o engajamento e a saúde do trabalhador. Nesse ponto, Siegrist (1996) discute o desequilíbrio entre esforço e recompensa como fator associado ao desgaste ocupacional, e Bakker e Demerouti (2007) defendem a relação entre demandas de trabalho, recursos organizacionais e bem-estar. Por fim, Klein, Pereira e Lemos (2019) afirmam que práticas de reconhecimento adequadas fortalecem a percepção de justiça e reduzem tensões relacionadas à sobrecarga.

Em relação às **condições de trabalho**, os entrevistados demonstraram percepção positiva quanto aos equipamentos, EPIs e segurança oferecidos pela empresa. De modo geral, os relatos indicam que a organização se preocupa com a proteção dos colaboradores e com a disponibilidade de recursos necessários para a execução das atividades. Contudo, foram identificadas demandas específicas relacionadas à infraestrutura e à higiene. O Entrevistado 7 mencionou a necessidade de implantação de um banheiro feminino no setor administrativo, onde atualmente há apenas um banheiro coletivo. Além disso, os Entrevistados 1, 2 e 4 relataram problemas relacionados à higiene e conservação dos banheiros, especialmente em um dos setores da empresa.

Esses achados demonstram que a QVT não depende apenas da existência de equipamentos de segurança, mas também das condições físicas, sanitárias e estruturais que afetam o conforto, a privacidade e o bem-estar dos trabalhadores. A preocupação com ambientes seguros e adequados está presente no Modelo de Walton, que relaciona as condições de trabalho à saúde e ao desempenho. Nesse ponto, Defante et al. (2023) reforçam que infraestrutura e condições adequadas contribuem para menor absenteísmo e maior produtividade e Limongi-França (2014) reforça que ambientes saudáveis reduzem riscos de adoecimento e aumentam a satisfação geral.

No critério **uso e desenvolvimento de capacidades**, observou-se maior diferença entre setores e funções. Alguns colaboradores relataram utilizar suas habilidades de forma ampla, recebendo treinamentos e oportunidades de aperfeiçoamento, o que gera uma percepção positiva sobre a empresa. Em contrapartida, outros entrevistados afirmaram sentir-se limitados em suas atividades, seja pela natureza do cargo, seja pela ausência de oportunidades de capacitação. Essa diferença aparece, por exemplo, na comparação entre funções mais restritas, como a de recepcionista, e funções com maior autonomia, como a de auxiliar de armazenamento.

De maneira exemplificativa, os relatos indicam diferenças entre funções com atividades mais delimitadas e funções com maior variedade de tarefas. Em uma função administrativa voltada ao atendimento, o colaborador permanece predominantemente em seu posto, realizando atendimentos telefônicos ou presenciais, o que pode limitar o uso de outras habilidades no

cotidiano de trabalho. Por outro lado, em uma função operacional ligada ao armazenamento, observa-se maior autonomia prática, uma vez que o colaborador desempenha tanto suas atribuições principais quanto outras atividades relacionadas ao setor. Essa diferença sugere que a percepção da QVT não se relaciona apenas ao setor de atuação, mas também ao desenho do cargo e ao grau de autonomia concedido ao trabalhador.

Esse resultado indica que a percepção da QVT é influenciada não apenas pelo setor, mas também pelo desenho do cargo e pelo grau de autonomia concedido ao colaborador. Walton (1973) destaca que o trabalho deve possibilitar o uso de habilidades, o desenvolvimento de competências e a participação ativa do trabalhador. Essa interpretação pode ser fortalecida com Hackman e Oldham (1976) discutem como características do trabalho, como autonomia, variedade de habilidades e significado da tarefa, influenciam motivação e satisfação. Morin (2008) relaciona o trabalho significativo com aprendizagem, crescimento e expressão do potencial humano. Ogata e Simurro (2009) reforçam que ambientes estimulantes de desenvolvimento profissional reduzem intenções de rotatividade e ampliam o senso de pertencimento, justificando a importância estratégica desse critério para a QVT.

Quanto à **oportunidade de crescimento e segurança**, os entrevistados demonstraram sentir segurança em relação à permanência no emprego. Entretanto, a percepção sobre crescimento profissional foi mais limitada. A maioria dos colaboradores não visualiza possibilidades claras de ascensão na empresa, o que pode estar associado ao porte da organização e à sua estrutura hierárquica reduzida. Esse aspecto aparece na fala de um dos entrevistados, ao afirmar que “Vou crescer para onde aqui dentro da empresa?”. Tal percepção revela a ausência de perspectivas objetivas de desenvolvimento de carreira, especialmente em funções com menor mobilidade interna

Esse achado sugere que, embora a estabilidade seja percebida como um ponto positivo, a falta de clareza sobre oportunidades futuras pode comprometer a motivação e o comprometimento no longo prazo. Rhoades e Eisenberger (2002) ajudam a sustentar essa análise ao demonstrarem que a percepção de suporte organizacional fortalece sentimentos de confiança e envolvimento. Além disso, Pereira e Vasconcellos (2018) reforçam que ambientes com clareza de carreira e oportunidades de progressão contribuem para reduzir inseguranças e ampliar o comprometimento.

No critério **integração social na organização**, os relatos indicam que, de modo geral, as relações entre colegas são satisfatórias. No entanto, foram identificadas diferenças importantes entre os setores. Colaboradores da produção afirmaram que o contato com os gestores é reduzido, ocorrendo de forma mais pontual e operacional. Já os colaboradores do setor administrativo relataram maior proximidade e facilidade de comunicação com a gestão, possivelmente em razão da proximidade física entre os espaços de trabalho. Assim, a integração social não se manifesta da mesma forma em toda a empresa, sendo influenciada pela estrutura física, pela rotina de trabalho e pelas oportunidades de diálogo.

Apesar da avaliação positiva das relações interpessoais, também foram mencionados conflitos decorrentes de comentários informais e falhas de comunicação entre colegas. Esses elementos afetam o clima organizacional e podem comprometer a qualidade das relações profissionais. Walton (1973) destaca que relações sociais saudáveis, respeito e integração são dimensões importantes da QVT. Klein, Pereira e Lemos (2019) demonstram que equipes com comunicação respeitosa e cooperação apresentam níveis superiores de desempenho e menor incidência de tensões, evidenciando a relevância da integração social para a QVT.

Em relação ao **constitucionalismo**, os entrevistados demonstraram satisfação quanto ao respeito aos direitos trabalhistas e ao cumprimento das obrigações legais pela empresa. Entretanto, foram apontadas fragilidades na clareza das normas, regras internas e estrutura hierárquica. A ausência de um organograma disponível gera dúvidas sobre a quem os colaboradores devem se reportar. Além disso, alguns entrevistados relataram não receber

orientações formais no momento da admissão, como indica a fala do Entrevistado 3: "Quando eu entrei, não me passaram nada de regra e coisa, com os dias eu fui me informando com o pessoal mais antigo da empresa".

Essa ausência de comunicação inicial pode gerar insegurança, interpretações divergentes e inconsistências na execução das atividades. Dessa forma, o constitucionalismo, neste caso, não se limita ao cumprimento da legislação trabalhista, mas envolve também transparência, comunicação interna e clareza sobre direitos, deveres e fluxos de autoridade. Silva (2013), Ponchirolli (2000) e Bauer (2010) sustentam a importância do processo de integração e orientação de novos colaboradores. Silva (2013) destaca que quando os colaboradores compreendem seus direitos, deveres e regras institucionais, percebem maior equidade e sentem-se mais seguros para exercer suas funções e Ponchirolli (2000) reforça que a clareza normativa reduz conflitos, insegurança e estresse ocupacional, demonstrando que o constitucionalismo é fundamental para um ambiente ético e equilibrado

No critério **trabalho e espaço total de vida**, os relatos indicam que, em geral, os colaboradores não percebem forte sobreposição das demandas profissionais sobre seus momentos de lazer. Contudo, alguns relatos mostram que questões emocionais e familiares podem interferir no desempenho no trabalho, assim como problemas profissionais podem afetar a convivência familiar. O Entrevistado 1 relatou que, ao assumir uma função de maior responsabilidade, passou a levar preocupações do trabalho para casa, mas conseguiu melhorar após utilizar o atendimento psicológico oferecido pela empresa. Já o Entrevistado 2 afirmou que não leva problemas do trabalho para casa, mas que frequentemente leva preocupações familiares para o ambiente profissional.

Essas evidências mostram que o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal é uma dimensão dinâmica, influenciada tanto pelas demandas organizacionais quanto pelas condições emocionais e familiares dos colaboradores. A oferta de atendimento psicológico gratuito aparece como uma prática positiva da empresa, pois contribui para o cuidado com a saúde emocional e para a redução dos impactos das tensões pessoais e profissionais. Esse entendimento é reforçado por Conte (2003), o qual explica que o acúmulo de demandas prejudica a vida familiar e aumenta a sensação de desgaste emocional. Além disso, Fernandes (2023) destaca que práticas organizacionais que favorecem o equilíbrio entre vida profissional e pessoal reduzem o estresse, aumentam a satisfação e contribuem para um ambiente de trabalho mais saudável. Para fortalecer essa discussão, Greenhaus e Beutell (1985) discutem os conflitos entre papéis familiares e profissionais, e Bakker e Demerouti (2007) sugerem relacionar demandas, recursos organizacionais e bem-estar.

Por fim, no critério **relevância social do trabalho na vida**, a maioria dos entrevistados reconhece a importância da empresa para a comunidade local. Os colaboradores percebem que seu trabalho contribui para a geração de empregos, movimentação econômica e permanência de famílias no município de Santa Bárbara do Sul/RS. Também foi destacado o impacto da empresa na economia regional e nacional, especialmente em razão da comercialização de sementes para diferentes estados e da movimentação de setores locais, como transporte, combustível, manutenção de veículos e comércio.

Esse resultado indica que os colaboradores atribuem significado social ao trabalho que realizam, percebendo sua contribuição para além das atividades internas da organização. Segundo Walton (1973), a relevância social do trabalho está relacionada à percepção de que a empresa atua de forma ética, responsável e útil à sociedade. Rosso, Dekas e Wrzesniewski (2010) discutem o sentido do trabalho e sua relação com propósito, identidade e contribuição social. Limongi-França (2011) explica que trabalhadores tendem a demonstrar maior comprometimento quando percebem que sua organização atua de forma ética e responsável. ISMA-BR (2025) reforça que o senso de propósito e contribuição social fortalece o vínculo emocional e reduz indicadores negativos, como estresse e absenteísmo. Por fim, Ferreira (2011)

complementa afirmando que a imagem institucional positiva é fator essencial para o engajamento e para a QVT.

A análise setorial evidencia que a QVT não se manifesta de forma homogênea na organização, pois algumas dimensões são percebidas de maneira semelhante entre os colaboradores, enquanto outras apresentam diferenças mais expressivas conforme as características de cada setor. De modo geral, a segurança no emprego e a relevância social da empresa para a comunidade foram aspectos avaliados de forma relativamente positiva pelos entrevistados. Entretanto, as principais diferenças apareceram nas condições físicas de trabalho, no uso e desenvolvimento de capacidades, na comunicação com gestores, na clareza das normas internas, nas oportunidades de crescimento e no acesso a práticas de cuidado, como o atendimento psicológico.

No setor da produção, destaca-se a maior autonomia prática no desempenho das tarefas, o que favorece o uso de diferentes habilidades e a aprendizagem cotidiana. Contudo, esse setor também apresenta fragilidades relacionadas à higiene dos espaços coletivos, à comunicação direta com gestores e ao acesso efetivo ao atendimento psicológico. Nos setores administrativo, de recursos humanos, controle de qualidade e limpeza, observa-se maior facilidade de comunicação e acesso aos benefícios, embora algumas funções sejam mais delimitadas, o que pode restringir a autonomia e o desenvolvimento de capacidades. Dessa forma, analisar a QVT a partir das particularidades de cada setor permite identificar demandas específicas que poderiam permanecer ocultas em uma avaliação agregada da organização, além de orientar ações de melhoria mais adequadas à realidade dos colaboradores e da empresa.

Considerando os achados analisados, o Quadro 3 sistematiza os principais pontos de atenção relacionados às oito dimensões do Modelo de Walton (1973). A organização das evidências por dimensão permite visualizar que algumas fragilidades se concentram em determinados setores, enquanto outras atravessam a organização de forma mais ampla. Dessa forma, o quadro contribui para transformar os resultados empíricos em possibilidades de aprimoramento da QVT, sem assumir caráter prescritivo ou conclusivo.

Dimensão de Walton	Evidência identificada no estudo	Setor(es) em que aparece com maior destaque	Possibilidade de aprimoramento
Compensação justa e adequada	Os colaboradores não percebem a remuneração como inadequada em termos absolutos, mas relatam tensão entre salário, volume de atividades e responsabilidades assumidas.	Diferentes setores, com maior ênfase em funções com acúmulo de atividades.	Avaliar a relação entre carga de trabalho, responsabilidades e reconhecimento, considerando ajustes na distribuição de tarefas e critérios mais claros de valorização.
Condições de trabalho	Foram identificadas demandas relacionadas à infraestrutura e higiene, como ausência de banheiro feminino no setor administrativo e problemas de conservação dos banheiros em setores de maior fluxo.	Produção e administrativo.	Revisar a infraestrutura sanitária da empresa, considerando privacidade, conforto, fluxo de uso e condições adequadas de higiene em cada setor.
Uso e desenvolvimento de capacidades	Alguns colaboradores relatam maior liberdade para desempenhar diferentes tarefas, enquanto outros percebem limitação devido à natureza mais restrita do cargo.	Produção, com maior autonomia prática; administrativo, com funções mais delimitadas.	Ampliar oportunidades de aprendizagem, rotação de atividades e participação em tarefas que favoreçam o uso de diferentes habilidades, respeitando as especificidades

			de cada função.
Oportunidade de crescimento e segurança	Os colaboradores demonstram segurança em relação à permanência no emprego, mas relatam baixa clareza sobre possibilidades de crescimento profissional.	Diferentes setores, especialmente funções com menor mobilidade interna.	Tornar mais visíveis as possibilidades de desenvolvimento, progressão ou ampliação de responsabilidades, mesmo em estruturas organizacionais reduzidas.
Integração social na organização	As relações entre colegas são avaliadas de forma geral como satisfatórias, mas a comunicação com gestores se mostra desigual entre setores.	Produção, com menor contato direto com gestores; administrativo, com maior proximidade da gestão.	Ampliar espaços de escuta e diálogo entre gestão e colaboradores, especialmente em setores com menor proximidade física ou menor acesso direto aos gestores.
Constitucionalismo	Os direitos trabalhistas são percebidos como respeitados, mas há fragilidades na clareza das normas internas, regras, benefícios e fluxos de autoridade.	Diferentes setores.	Formalizar e comunicar regras internas, critérios de benefícios, organograma e canais de orientação, garantindo maior transparência e segurança nas relações de trabalho.
Trabalho e espaço total de vida	O atendimento psicológico é percebido como uma prática positiva, mas o acesso efetivo ao benefício é mais difícil em setores com fluxo operacional intenso.	Produção, com maior dificuldade de acesso; administrativo e demais setores, com maior facilidade de organização.	Reavaliar as condições de acesso às práticas de cuidado, criando alternativas que considerem as restrições operacionais dos setores produtivos.
Relevância social do trabalho	Os colaboradores reconhecem a importância da empresa para a comunidade local, geração de empregos, movimentação econômica e contribuição ao setor agrícola.	Diferentes setores.	Fortalecer a comunicação interna sobre a contribuição social da empresa e valorizar o papel de cada setor para os resultados organizacionais e para a comunidade.

Quadro 3. Pontos de atenção e possibilidades de aprimoramento da QVT.
Nota. Elaborado pelos autores (2025).

5 Considerações finais

Este estudo teve como objetivo analisar como a percepção da Qualidade de Vida no Trabalho se diferencia entre setores organizacionais de uma empresa do setor de sementes forrageiras. A partir dos critérios propostos por Walton (1973), foi possível identificar a principal contribuição do estudo: evidenciar que diagnósticos gerais de QVT podem ocultar desigualdades internas entre setores. Ao analisar separadamente as percepções dos colaboradores, foi possível identificar que determinadas fragilidades, como comunicação limitada com gestores, dificuldades de acesso ao atendimento psicológico, problemas de infraestrutura e menor clareza normativa, não se distribuem de forma homogênea na empresa. Assim, ações de QVT tendem a ser mais efetivas quando planejadas de forma segmentada, considerando as particularidades das rotinas, demandas e condições de trabalho de cada área.

Os resultados evidenciaram que alguns aspectos da QVT são percebidos de forma relativamente satisfatória pelos colaboradores, como a segurança no emprego, o cumprimento dos direitos trabalhistas e a relevância social da empresa para a comunidade local. No entanto, também foram identificadas fragilidades relacionadas à infraestrutura, à comunicação interna, à clareza das normas organizacionais, ao acesso efetivo a benefícios e às oportunidades de

crescimento profissional. Essas diferenças foram mais evidentes entre o setor da produção e os setores administrativo, recursos humanos, controle de qualidade e limpeza.

A análise demonstrou que o setor da produção apresenta maior liberdade para o uso e desenvolvimento de capacidades, mas enfrenta desafios relacionados à higiene dos espaços coletivos, ao contato limitado com gestores e à dificuldade de acesso ao atendimento psicológico disponibilizado pela empresa. Já os demais setores apresentam maior facilidade de comunicação com a gestão e acesso aos benefícios, embora algumas funções sejam mais delimitadas, o que pode restringir a autonomia e o desenvolvimento de competências. Esses achados reforçam a importância de a gestão compreender a QVT de forma segmentada, considerando as demandas específicas de cada área.

Do ponto de vista gerencial, o estudo oferece subsídios para que a empresa desenvolva ações mais direcionadas à melhoria da QVT. As sugestões apresentadas, como a adequação da infraestrutura, a formalização de regras internas, a divulgação de um organograma, o fortalecimento da comunicação com os colaboradores e a ampliação do acesso ao atendimento psicológico, podem contribuir para um ambiente de trabalho mais saudável, transparente e equilibrado.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa reforça a aplicabilidade do Modelo de Walton (1973) como ferramenta de análise da QVT em contextos organizacionais contemporâneos. O modelo mostrou-se adequado para identificar diferenças entre setores e compreender dimensões físicas, sociais, profissionais e organizacionais que influenciam a experiência dos colaboradores no trabalho. Socialmente, o estudo evidencia a importância de práticas de gestão voltadas ao bem-estar, à valorização dos trabalhadores e à construção de ambientes laborais mais humanizados.

Como limitação, destaca-se que a distribuição dos participantes entre os setores não foi homogênea, refletindo a estrutura da empresa e a disponibilidade dos colaboradores no período da coleta. Dessa forma, os resultados devem ser interpretados como evidências qualitativas e exploratórias sobre diferenças percebidas na QVT, e não como conclusões representativas de todos os trabalhadores de cada setor.

Para pesquisas futuras, sugere-se ampliar a investigação para empresas de diferentes portes, segmentos e regiões, permitindo comparações entre distintos contextos organizacionais. Estudos quantitativos também podem complementar os achados, mensurando a relação entre QVT, produtividade, satisfação e saúde mental. Além disso, pesquisas longitudinais podem contribuir para compreender como mudanças na gestão, na estrutura organizacional e nas práticas de cuidado influenciam a percepção da QVT ao longo do tempo.

Conclui-se que a empresa analisada apresenta práticas positivas relacionadas à QVT, mas também possui oportunidades de aprimoramento. Investir em ações participativas, comunicação clara, infraestrutura adequada e políticas de bem-estar pode contribuir para fortalecer a satisfação dos colaboradores e promover um ambiente de trabalho mais saudável, produtivo e alinhado às necessidades de cada setor.

Referências

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation.

Camargo, S. F., Almino, R. H. S. C., Diógenes, M. P., Oliveira Neto, J. P. de, Silva, I. D. S. da, Medeiros, L. C. de, Dantas, K. G. R., & Camargo, J. D. A. S. (2021). Qualidade de vida no trabalho em diferentes áreas de atuação profissional em um hospital. *Ciência*

& Saúde Coletiva, *26*(4), 1467–1476. https://doi.org/10.1590/1413-81232021264.02122019

Conte, A. L. (2003, novembro). Funcionários com qualidade de vida no trabalho são mais felizes e produzem mais. *Revista FAE Business*, (7).

Defante, L. R., Figueiredo Neto, L. F., Camargo, M. P., & Kurutz, R. (2023). Percepção dos funcionários, qualidade de vida no trabalho e satisfação pessoal: Uma análise em uma empresa do setor de processamento de alimentos. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, *9*(5), 3166–3189. https://doi.org/10.55905/ijsmtv9n5-028

Fernandes, S. (2023, July 17). *Improving working life in France – and the EU*. Social Europe.

Ferreira, M. C. (2011). Qualidade de vida no trabalho: O papel da psicologia organizacional. In *Qualidade de vida no trabalho: Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores* (pp. 112–113). Edições LPA.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). Atlas.

Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: Tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, *35*(3), 20–29. https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, *10*(1), 76–88. https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352

Grote, G., & Guest, D. (2017). The case for reinvigorating quality of working life research. *Human Relations*, *70*(2), 149–167. https://doi.org/10.1177/0018726716654746

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, *16*(2), 250–279. https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7

International Stress Management Association – Seção Brasil. (2025). *25º Congresso de Stress da ISMA-BR e 27º Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho: Viver melhor: Trabalho, stress e saúde*. Porto Alegre, RS, Brasil.

Klein, L. L., Pereira, B. A. D., & Lemos, R. B. (2019). Qualidade de vida no trabalho: Parâmetros e avaliação no serviço público. *Revista de Administração Mackenzie*, *20*(3), eRAMG190134. https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG190134

Limongi-França, A. C. (2011). *Qualidade de vida no trabalho – QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial* (2ª ed.). Atlas.

Limongi-França, A. C. (2014). *Qualidade de vida no trabalho: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial* (2ª ed.). GEN/Atlas.

Morin, E. M. (2001). Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, *41*(3), 8–19.

Morin, E. M. (2008). *The meaning of work, mental health and organizational commitment* (Studies and Research Projects, Report R-585). HEC Montréal.

Ogata, A., & Simurro, S. (2009). *Guia prático de qualidade de vida: Como planejar e gerenciar o melhor programa para a sua empresa*. Elsevier.

Pereira, G. F. dos S., & Vasconcellos, R. A. de. (2018). *A importância da qualidade de vida no trabalho para as organizações*.

Petri, S. M., Pereira, J. P. B. dos S., Rodrigues, S. M., Alberton, L., & Theiss, V. (2025). Structuring the monitoring of the Quality of Life at Work Program for the FCEE/SC. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, *19*(9), e013313. https://doi.org/10.24857/rgsa.v19n9-025

Ponchirolli, O. (2000). O capital humano como elemento estratégico na economia da sociedade do conhecimento sob a perspectiva da teoria do agir comunicativo. *Revista da FAE*, *5*(1).

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, *87*(4), 698–714. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698

Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, *30*, 91–127. https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001

Sabino, A., Moreira, A., Cesário, F., & Pinto-Coelho, M. (2024). Adaptation of the Work-Related Quality of Life-2 Scale (WRQoL-2) among Portuguese workers. *Societies*, *14*(7), 120. https://doi.org/10.3390/soc14070120

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, *1*(1), 27–41. https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27

Silva Neto, E. M. da, Oliveira, E. de, Pedroso, B., & Freitas Júnior, M. A. de. (2024). Qualidade de vida no trabalho: Uma análise das categorias complementares ao modelo de Walton. *Revista CPAQV – Centro de Pesquisas Avançadas em Qualidade de Vida*, *16*(1), 11. https://doi.org/10.36692/V16N1-38

Silva, D. D. M. (2013). *Valores e qualidade de vida no trabalho: Estudo de caso em uma rede supermercadista* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Maria].

Sinval, J., Sirgy, M. J., Lee, D.-J., & Marôco, J. (2020). The Quality of Work Life Scale: Validity evidence from Brazil and Portugal. *Applied Research in Quality of Life*, *15*(5), 1323–1351. https://doi.org/10.1007/s11482-019-09730-3

Timossi, L. S., Pedroso, B., Pilatti, L. A., & Francisco, A. C. (2009). Adaptação do modelo de Walton para avaliação da qualidade de vida no trabalho. *Revista da Educação Física/UEM*, *20*(3), 395–405. https://doi.org/10.4025/reveducfis.v20i3.5780

Van Laar, D., Edwards, J. A., & Easton, S. (2007). The Work-Related Quality of Life Scale for healthcare workers. *Journal of Advanced Nursing*, *60*(3), 325–333. https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04409.x

Vargas, J. M. M. G., Cunha, N. R. da S., Moura, L. R. C., Emmendoerfer, M. L., & Mendes, D. C. (2023). Elderly public servants: Assessment of their satisfaction with quality of life at work. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, *13*, 1–18. https://doi.org/10.22279/navus.v13.1805

Walton, R. E. (1973). Quality of working life: What is it? *Sloan Management Review*, *15*(1), 11–21.

Zaman, S., & Ansari, A. H. (2022). Quality of work-life: Scale construction and validation. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, *40*(5), 913–935. https://doi.org/10.1108/JEAS-07-2021-0118