

## **Qualidade de vida no trabalho como estratégia para retenção de talentos: Maslow e o estudo de caso da Apsen Farmacêutica.**

Rejane de Almeida Corrêa<sup>1</sup>; 0009-0004-5426-4594  
Victória Carolina Dias Oliveira<sup>1</sup>; 0009-0000-2210-4335  
Salette Leone Ferreira<sup>1</sup>; 0000-0002-0937-4899  
Débora Cristina Lopes Martins <sup>1</sup>; 009-0008-2312-1661  
Brisa Marcolan Aragão<sup>1</sup>; 0000-0002-6060-2834

1 – UniFOA, Centro Universitário de Volta Redonda, Volta Redonda, RJ.  
salete\_leone@yahoo.com.br (contato principal)

**Resumo:** O objetivo geral deste artigo é 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 pesquisa bibliográfica e estudo de caso da empresa farmacêutica Apsen, com base em informações de seu site, analisadas à luz da Teoria das Hierarquias da Necessidade de Maslow. Constatou-se que a QVT influencia na retenção quando os colaboradores sentem-se parte da organização. Instalações adequadas não bastam; é necessário atender às necessidades descritas por Maslow. Conclui-se que a QVT desempenha papel essencial no processo de retenção, evidenciando a relevância de modelos de gestão que priorizem bem-estar e satisfação como estratégias de valorização de talentos.

**Palavras-chave:** Retenção de talentos. Qualidade de vida no trabalho. Hierarquia de Maslow. Apsen. Colaboradores.

## INTRODUÇÃO

O bem-estar e a qualidade de vida no trabalho destacam-se como fatores decisivos para manter talentos nas organizações. A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem estado em evidência no mercado, influenciando funcionários tanto na escolha de vagas quanto na permanência. Segundo Chiavenato (2014), a motivação e satisfação dos colaboradores são essenciais para reter profissionais qualificados.

O estudo busca investigar a relação entre QVT e retenção de talentos no contexto organizacional, formulando a questão: de que maneira a Qualidade de Vida no Trabalho pode influenciar a permanência de profissionais qualificados? A análise das estratégias que constroem ambientes satisfatórios permite compreender ações que não apenas favorecem a retenção, mas também elevam a satisfação geral.

A crescente complexidade do mercado exige que as organizações se reinventem para atrair e reter talentos. Nesse contexto, a QVT emerge como tema central, pois o bem-estar dos profissionais torna-se diferencial competitivo.

Segundo Oliveira et al. (2013), após várias transformações, a retenção passou a estar associada à QVT, à segurança, à motivação contínua e à imagem organizacional. Assim, aspectos além do financeiro passaram a ser valorizados.

A QVT possui caráter multidimensional, vinculando-se ao humanismo, à participação nas decisões e ao bem-estar. Sua origem remonta à década de 1950, no Reino Unido, com Eric Trist e o Tavistock Institute, como alternativa ao modelo taylorista. Nesse sentido, a QVT passou a ser entendida como conjunto de métodos para tornar trabalhadores mais satisfeitos e produtivos (Kaplan; Norton, 1997).

Dessen e Paz (2010) ressaltam que o trabalho desempenha papel essencial tanto para sobrevivência quanto para adaptação social. Assim, a QVT deve ser compreendida como um conjunto de ações que promovem melhorias gerenciais e tecnológicas em um enfoque biopsicossocial (Limongi-França, 1997).

Os estudos de Maslow sobre a hierarquia das necessidades humanas relacionam-se diretamente à QVT. Fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização

refletem etapas progressivas da busca pelo bem-estar. Aplicadas ao ambiente corporativo, ajudam a compreender como a motivação depende do atendimento às demandas. Conforme Souza e Carrá (2022), as necessidades primárias relacionam-se à sobrevivência, enquanto as secundárias envolvem reconhecimento e realização pessoal.

Em um cenário competitivo, reter talentos é desafio estratégico. Para Micheletti (2006), talento combina competências técnicas e intelectuais com proatividade e resiliência. Assim, a aplicação da teoria de Maslow mostra que a retenção depende do equilíbrio entre salários, benefícios, reconhecimento, desenvolvimento e autonomia, assegurando satisfação e motivação.

Compreender a relação entre QVT e motivação é essencial à sustentabilidade organizacional. A integração entre bem-estar, desenvolvimento humano e gestão possibilita ambientes positivos, que atraem e retêm talentos.

## **MÉTODOS**

Este estudo adota abordagem teórica, fundamentada em pesquisa bibliográfica, que consiste no levantamento e análise de materiais já publicados (Boccatto, 2006). Além disso, realizou-se estudo de caso da empresa farmacêutica Apsen, desenvolvido a partir de (Yin, 1989), por meio de informações disponíveis em seu site institucional, incluindo relatos de colaboradores e descrição de sua cultura (Apsen Farmacêutica, 2024; BH1 Apsen, 2024). O conteúdo foi analisado à luz da Teoria das Necessidades de Maslow.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Fundada em 1969 por Mario e Irene Spallicci, a Apsen Farmacêutica evoluiu de um pequeno laboratório em Santo Amaro (SP) para uma das grandes empresas do setor farmacêutico. Seu propósito está pautado na valorização da qualidade de vida, no cuidado com os clientes e no fortalecimento do ambiente laboral. De acordo com a visão de Renato e Renata Spallicci, Presidente e Vice-Presidente Executiva, a organização busca promover uma

cultura de autocuidado e bem-estar, ultrapassando a entrega de produtos e oferecendo uma jornada completa de saúde.

A cultura organizacional é evidenciada pelo lema “Nossa gente, o bem mais precioso”, demonstrando a valorização de seus colaboradores. Depoimentos de funcionários revelam satisfação e engajamento. Letícia Reis, que iniciou como jovem aprendiz e foi promovida durante a graduação, destaca o apoio da empresa na realização de sonhos pessoais e profissionais. Jackeline Ronchi, Analista de RH, relata que, além de crescimento profissional, o suporte recebido permitiu conquistas pessoais, como a maternidade. Francisco de Assis, Gerente Distrital há 27 anos, reforça a importância do bem-estar coletivo e das ações sociais da empresa. Outros exemplos incluem José Joaquim “Tatu”, ex-catador de papelão que obteve inserção social por meio do trabalho, e Manoel “Neco”, colaborador com síndrome de Down que, com suporte da equipe, superou limitações e ampliou sua autonomia.

Essas experiências se somam às avaliações coletadas na plataforma Indeed (2024), que conferiram à Apsen notas elevadas em categorias como remuneração (4,5), cultura organizacional (4,2) e equilíbrio entre vida profissional e pessoal (4,3). Relatos destacam benefícios acima da média, clima organizacional positivo e oportunidades de crescimento. Ainda que algumas críticas pontuais tenham surgido, como dificuldades administrativas, a percepção geral reforça a imagem da empresa como ambiente acolhedor e motivador.

Ao analisar os relatos, observa-se uma forte relação entre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e a retenção de talentos. Elementos como ambiente inclusivo, apoio à saúde, oportunidades de desenvolvimento e valorização pessoal estão diretamente associados às necessidades descritas por Maslow (1943 apud Souza; Carrá, 2022). Colaboradores como Neco e Tatu exemplificam como a empresa atua para satisfazer necessidades fisiológicas, sociais, de estima, e de autorrealização, fortalecendo a integração entre bem-estar humano e desempenho organizacional (Souza; Carrá, 2022).

A gestão diferenciada da Apsen, conhecida como “gestão do bem”, prioriza a felicidade corporativa como pilar central, com liderança voltada ao cuidado e à valorização das pessoas. De acordo com Renato Spallicci, o papel dos líderes é cuidar e não apenas

administrar, estabelecendo vínculos sólidos entre valores organizacionais e desenvolvimento humano (BH1 Apsen, 2024).

O processo seletivo da empresa também reflete essa filosofia, pois, segundo Floriano Serra, Diretor de RH e de Qualidade de Vida, a Apsen busca competências humanas muitas vezes negligenciadas em outras organizações, como generosidade, solidariedade e empatia, atributos considerados tão relevantes quanto as habilidades técnicas por contribuírem para um ambiente colaborativo, inclusivo e voltado ao crescimento coletivo. Nesse contexto, os resultados apontam que a Apsen Farmacêutica aplica práticas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) alinhadas à teoria das necessidades de Maslow, fortalecendo sua capacidade de atrair e reter talentos; a valorização do bem-estar, associada a programas de desenvolvimento e a uma cultura pautada em empatia e reconhecimento, assegura um ambiente organizacional positivo, reforça sua posição de destaque no mercado e a consolida como referência em gestão de pessoas no setor farmacêutico.

## **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, fundamentada teoricamente pela hierarquia das necessidades de Maslow e comprovada na prática pelo estudo de caso apresentado. Evidencia-se, assim, a necessidade de as organizações promoverem uma cultura organizacional voltada ao bem-estar e às condições de trabalho, tornando-se mais atrativas nos processos de recrutamento e retenção de talentos. Para alcançar esse objetivo, torna-se essencial investir continuamente em práticas que promovam a qualidade de vida no ambiente laboral, alinhando as necessidades dos colaboradores às estratégias organizacionais, de modo a criar um ambiente que favoreça tanto a satisfação pessoal quanto a produtividade empresarial.

A análise evidenciou que a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é fundamental para a retenção de profissionais qualificados, pois vai além de instalações adequadas e requer o

atendimento das necessidades propostas por Maslow, reforçando a importância de modelos de gestão que priorizem o bem-estar e a satisfação dos colaboradores como diferencial competitivo. Conclui-se que a QVT impacta diretamente na atração e retenção de talentos, tornando o ambiente saudável um fator estratégico para as organizações. Contudo, diante da escassez de informações sobre o trabalho remoto na Apsen, destaca-se a necessidade de aprofundar pesquisas futuras nesse contexto, considerando as transformações do mercado de trabalho.

## **NOTA DE TRANSPARÊNCIA/DECLARAÇÃO DE USO DE IA**

Algumas partes deste artigo foram reestruturadas com o auxílio da ferramenta de Inteligência Artificial ChatGPT, utilizada apenas para fins de resumo e adequação ao limite de páginas estabelecido, com revisão crítica e aprovação dos autores.

## **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.

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.

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