



## **A Importância da Gestão de Pessoas para a Qualidade de Vida no Trabalho**

Vinicius Zanchet de Lima, Gabriel Sperandio Milan, Antônio Jorge fernandes,  
Daniela Baggio

### **RESUMO**

O papel dos recursos humanos é importante para as empresas capacitar e motivar os colaboradores. Desta forma, o presente artigo tem por finalidade abordar a relação da Gestão de Pessoas com a qualidade de vida no trabalho. O estudo é caracterizado como uma pesquisa de campo, de caráter qualitativo, para coleta de dados foi aplicada entrevistas semiestruturadas com gestores de empresas de médio porte. Dessa forma, percebe-se que, o papel dos Recursos Humanos é imprescindível para a qualidade de vida no trabalho. Os gestores, enfatizaram que a qualidade de vida no trabalho só faz sentido quando inclui a qualidade nas relações de trabalho.

### **1 INTRODUÇÃO**

Os avanços tecnológicos e as transformações na sociedade, ocorridos no mundo nas últimas décadas influenciaram as organizações a reavaliar processos e paradigmas a respeito da qualidade de vida no trabalho. Para que as empresas se tornem competitivas, é imprescindível que o papel dos Recursos Humanos seja capacitar e motivar os colaboradores. A qualidade de vida no trabalho é um movimento orientado para melhoria nas condições de trabalho, visa tornar os cargos mais satisfatórios. A melhoria das condições de trabalho é capaz de tornar os funcionários mais satisfeitos, melhorando então o seu desempenho e sua produtividade (RODRIGUES, 1994).

O objetivo principal desse trabalho foi constatar qual a relação da gestão de pessoas com a “Qualidade de Vida no trabalho” relacionando sua importância para as organizações, buscaram-se destacar quais ações os gestores devem desempenhar para buscar a maior qualidade de vida de seus colaboradores. Para o alcance deste objetivo, inicialmente, fez-se necessário à explicitação e discussão de diferentes conceitos que abordam o tema, gestão de pessoas, qualidade de vida no trabalho e a relação da qualidade de vida com produtividade nas organizações. Após, houve a aplicação dos conceitos na prática, por meio de pesquisa qualitativa com entrevista semiestruturada direta com gestores. Optou-se pela abordagem qualitativa, por meio de análise de conteúdo, realizada a partir da transcrição de entrevistas semiestruturadas e em profundidade.

No que tange à sua relevância, o estudo se justifica, em termos teóricos, ao ampliar a compreensão sobre as questões e os desafios da qualidade de vida nas organizações. O estudo propicia informações a problematizações que permitam o delineamento de novas perguntas, abordagens teórico-metodológicas e linhas de pesquisa, assim como novos desenhos de programas e disciplinas sobre o tema.

Apresenta-se, a seguir, uma revisão de literatura sobre o construto gestão de pessoas, qualidade de vida no trabalho e a relação da qualidade de vida com a produtividade nas organizações, seguido de tópico abrangendo aspectos metodológicos da pesquisa. Na sequência, procede-se à análise dos dados obtidos. Finalmente, é apresentada uma síntese dos resultados e as principais conclusões do estudo.

### **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **2.1 O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS PARA AS ORGANIZAÇÕES**



Gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas que serve para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho (FLEURY; FISHER, 1998). De acordo com Gil (2001), para que as empresas se tornem competitivas, é preciso que seus recursos humanos proporcionem capacitação e motivação dos colaboradores. Equipes bem geridas apresentam maior produtividade, seu valor de mercado e crescimento são mais altos. Assim, a gestão de pessoas atua de forma estratégica, procurando conciliar rendimento, lucros e bem-estar dos trabalhadores Limongi França (2004).

Por sua vez, Silva (2002), menciona que o principal interesse gerencial é motivar os funcionários a alcançar os objetivos organizacionais de um modo eficaz. Com a valorização interna, o colaborador passa a ter uma maior qualidade de vida, motivação e resultados positivos. Neste pensamento é que o papel dos recursos humanos é fundamental, pois é o órgão que tem as características para efetuar esta motivação junto aos colaboradores.

A Gestão de Pessoas permite a colaboração eficaz dos colaboradores. As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças de uma organização, dependendo da forma que elas são tratadas, ou seja, elas podem trazer sucesso ou o fracasso (RODRIGUES, 1994).

## 2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A qualidade de vida é a sensação de bem-estar, proporcionada pelo atendimento das necessidades individuais, do ambiente social e econômico (LIMONGI-FRANÇA, 2004). Segundo Ramos (1995), “qualidade de vida é um conjunto harmonioso e equilibrado de realizações em todos os níveis, como: saúde, trabalho, lazer, sexo, família, desenvolvimento espiritual”. O tema qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência, com outros títulos e em outros contextos, mas sempre voltada para a satisfação e o bem-estar do trabalhador (RODRIGUES, 1991).

Segundo Bowditch e Buono (1999), o termo QVT foi mencionado por Louis Davis, na década de 1970, quando desenvolvia um projeto sobre desenho de cargos. Surge então, um movimento pela qualidade de vida no trabalho, principalmente nos EUA, devido à preocupação com a competitividade internacional que era centrada nos empregados. Existia uma tentativa de integrar os interesses dos empregados e empregadores através de práticas gerenciais capazes de reduzir os conflitos. De acordo com Kurogi (2008), o conceito de qualidade de vida no trabalho para refere-se à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas.

Para Silva e De Marchi (1997), a adoção de programas de qualidade de vida e promoção da saúde, proporciona ao indivíduo maior resistência ao stress, controle emocional, aumento motivacional, eficiência no trabalho e melhor relacionamento. A qualidade de vida no trabalho é entendida como um movimento orientado para melhoria nas condições de trabalho, com extensão a todas as funções de qualquer natureza ou nível hierárquico. Englobando termos das variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais, que venham, juntamente com os estabelecimentos de políticas de recursos humanos, humanizarem o emprego, de forma a obterem-se resultados satisfatórios, tanto para o empregado como para a organização (VIEIRA; HANASHIRO, 2000).

Para Sucesso (1998), entende-se de modo geral, que a qualidade de vida no trabalho abrange: Autoestima, vida emocional satisfatória, opinião do público perante a empresa, equilíbrio entre trabalho e lazer, horários e boas condições de trabalho, renda capaz de satisfazer às expectativas, orgulho pelo trabalho realizado e respeito aos direitos.

O modelo de Walton (1973), ainda é um dos mais utilizados para subsidiar pesquisas na área da QVT. Se trata de um modelo válido no Brasil, sendo utilizado em grande escala pelas organizações, já que sua eficácia é comprovada. Em sua abordagem, ele elenca oito categorias



para associar o máximo de dimensões relacionadas ao trabalho, sendo elas:

- Compensação justa e adequada: equidade interna e externa, justiça na compensação, partilha dos ganhos de produtividade, proporcionalidade entre salários;
- Condições de trabalho: jornada de trabalho razoável, ambiente físico seguro e saudável, ausência de insalubridade;
- Uso e desenvolvimento de capacidades: autonomia, autocontrole relativo, qualidades múltiplas, informações sobre o processo total do trabalho;
- Oportunidade de crescimento e segurança: possibilidade de carreira, crescimento pessoal, perspectiva de avanço salarial, segurança de emprego;
- Integração social na organização: ausência de preconceitos, igualdade, mobilidade, relacionamento, senso comunitário;
- Constitucionalismo: direitos de proteção do trabalhador, privacidade pessoal, liberdade de expressão, tratamento imparcial, direitos trabalhistas;
- Trabalho e espaço total de vida: papel balanceado no trabalho, estabilidade de horários, poucas mudanças geográficas, tempo para lazer da família;
- Relevância social do trabalho na vida: imagem da empresa, responsabilidade social da empresa, responsabilidade pelos produtos, praticas de emprego;

Rodrigues (1999, p. 81), afirma que: “A expressão Qualidade de Vida tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico” (RODRIGUES, 1999, p.81).

A qualidade de vida no trabalho é um instrumento que visa tornar os cargos mais eficazes e satisfatórios e, através do seu enriquecimento, elevar os níveis de motivação e bem-estar dos funcionários, pois, os indivíduos são capazes de obter uma satisfação pessoal significativa quando eles desempenham os trabalhos com elevada variedade, autonomia, identidade de tarefa e diálogo (HACKMAN; LAWER, 2004; CARVALHO, 2014),

Qualidade de vida no trabalho só faz sentido quando deixa de ser restrita a programas internos de saúde ou lazer e passa a ser discutida num sentido mais amplo, incluindo qualidade das relações de trabalho e suas consequências na saúde das pessoas e da organização (LIMONGI; ASSIS, 1995; KUROGI, 2008). De acordo com Silva e De Marchi (1997), a adoção de programas de qualidade de vida e promoção da saúde proporcionariam ao indivíduo maior resistência ao estresse. Fazendo com que se tenha estabilidade emocional, motivação, eficiência no trabalho e conseqüentemente melhor ambiente de trabalho.

### 2.3 QUALIDADE DE VIDA X PRODUTIVIDADE

A qualidade de vida no trabalho tem o objetivo de assimilar, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar/satisfação no trabalho, com o interesse das organizações quanto a seus efeitos sobre a produção e a produtividade (BATIZ et al., 2009). Segundo Huse e Cummings (1985), a baixa qualidade de vida nas organizações é a maior causa da declinação da produtividade. Além disso, há como consequência o aumento de maus comportamentos. A melhoria das condições de trabalho é capaz de tornar os funcionários mais satisfeitos, principalmente quando isso atinge suas necessidades individuais, melhorando então o seu desempenho.

A qualidade de vida no trabalho visa facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador ao desenvolver suas atividades na organização, tendo como ideia básica o fato de que as pessoas são mais produtivas quanto mais estiverem satisfeitas e envolvidas com o próprio trabalho (FERNANDES, 1996; KUROGI, 2008). De acordo com Schirrmeister e Limongi-França (2012), as estratégias para ampliar a qualidade de vida no trabalho colaboram para a melhoria da produtividade.



A qualidade de vida no trabalho deve ser considerada como uma gestão dinâmica porque por meio dela as organizações e as pessoas se transformam constantemente (FERNANDES, 1996). Além disso, pouco resolve atender-se apenas para fatores físicos, pois aspectos sociológicos e psicológicos interferem igualmente na satisfação dos indivíduos em situação de trabalho, que, em conjunto, afetam cultura e interferem no clima organizacional com reflexos a produtividade e na satisfação dos empregados (LIMA et al. 2016).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa é classificada como descritivo-analítica. O estudo é caracterizado como uma pesquisa de campo, de caráter qualitativo. Segundo Yin (2005), este tipo de metodologia é justificável em pesquisas desenvolvidas em contexto real, com o objetivo de facilitar o entendimento de dado fenômeno. A abordagem qualitativa não se caracteriza como uma proposta rígida e estruturada, concede ao pesquisador explorar novos enfoques (GODOY, 1995), assim como procura compreender as razões e os motivos básicos de determinado questionamento (CRESWELL, 2003).

Vergara (2006) explica que a pesquisa qualitativa é um tipo de pesquisa não estruturada, de caráter exploratório, que concede ao pesquisador explorar um problema e constatar variáveis envolvidas no modelo proposto, possibilitando um melhor entendimento do contexto em que o problema da pesquisa está inserido. Desta forma, a pesquisa qualitativa é a mais adequada para esta pesquisa, pois procura descrever a complexidade de determinada situação, compreender os processos dinâmicos e analisar a interação das variáveis (RICHARDSON et al., 1999).

Os dados primários consistiram em uma entrevista semiestruturada e em profundidade, com dois gestores. Gestor 1 gerente de RH da empresa de Transporte Rasador, localizada na cidade de Bento Gonçalves, e Gestor 2 sócio administrador da empresa Granja C Casagrande, localizada em Antônio Prado-RS. Os sujeitos de pesquisa apresentam, portanto, características que se enquadram no escopo do estudo e nos requisitos necessários ao alcance de seus objetivos. O Tabela 1 demonstra as características dos gestores entrevistados.

**Tabela 1:** Características dos entrevistados

<b>Gestor</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Tempo de empresa</b>	<b>Função</b>
1	Bacharel em Administração	15 anos	Gerente de RH
2	Bacharel em Administração	12 anos	Sócio Gerente

**Fonte:** Elaborada pelos autores.

Cabe salientar que a entrevista foi gravada e transcrita para posterior análise, por meio da técnica de análise de conteúdo (FLICK, 2009). As escalas para o roteiro de entrevista (vide Tabela 2) utilizada, foram adaptadas do estudo de Walton (1973), contemplando dez questões visando investigar aspectos, como: qualidade de vida no trabalho, o papel da gestão de pessoas para a motivação do funcionário, o diferencial para a valorização do colaborador, a importância de investimento em cursos/treinamentos, relevância dos feedbacks, período de integração, a importância do equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

**Tabela 2:** Escalas qualidade de vida no trabalho



1	A qualidade de vida no trabalho é um instrumento que visa tornar os cargos mais eficazes e satisfatórios. Você acredita que exista alguns aspectos que possam influencia na qualidade de vida no trabalho? Quais são esses aspectos que influência na qualidade de vida no trabalho? Existe algum responsável por monitorar esta qualidade?
2	Referente a partilha dos ganhos de produtividade. Sua empresa tem Programa de Participação nos Resultados PPR? Você acredita ser relevante para a valorização do colaborador?
3	A jornada de trabalho razoável, ambiente físico seguro e saudável, pode ser considerado como um diferencial para as organizações? Comente sobre o controle destes diferenciais na sua empresa.
4	Para que as empresas se tornem competitivas, é preciso que seus recursos humanos proporcionem capacitação e motivação aos colaboradores. Na sua empresa existe plano de desenvolvimento dos colaboradores (plano de carreira)? Na sua percepção, você acredita que esse plano seja importante para a qualidade de vida no trabalho? Caso sua empresa tenha este plano de carreira, como funciona na empresa? Qual importância para a motivação dos colaboradores?
5	Existe investimento em cursos/treinamentos e programas de capacitação continuada? Qual a importância deste investimento para a empresa e para a qualidade de vida do funcionário?
6	Você acredita que dar feedbacks auxilia no desenvolvimento dos colaboradores? Comente.
7	Na sua empresa, quando entra um novo colaborador na empresa, existe um período de integração, como funciona? É algo formalizado ou informalizado? Qual a importância deste período?
8	Na sua empresa, as sugestões ou reclamações dos colaboradores são ouvidas? Na sua percepção é importante a participação dos colaboradores com opiniões ou reclamações? Como vocês lidam com a liberdade de expressão?
9	Para você qual a importância do equilíbrio entre vida pessoal e profissional para a qualidade de vida dos funcionários? Você acha que a vida pessoal e profissional pode impactar na qualidade de vida do colaborador, e isso pode afetar o desempenho do mesmo na empresa? Como você lida com os colaboradores que passam por essa situação?
10	Na sua percepção qual a importância da transparência e ética dentro da empresa? Na sua empresa isso é frisado com frequência entre os colaboradores?

**Fonte:** Elaborada pelos autores.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A pesquisa buscou na prática a aplicação dos conceitos analisados no referencial teórico. A investigação que aqui se apresenta enquadra-se na modalidade de pesquisa qualitativa com entrevista semiestruturada. A seguir, será reproduzida a análise dos dados recolhidos. As perguntas tiveram como objetivo estimular os entrevistados à reflexão sobre sua visão geral a respeito da qualidade de vida dentro da organização.

Conforme a pesquisa realizada, o gestor 1 identifica que existem aspectos que influenciam na qualidade de vida no trabalho, como: um ambiente sadio e com segurança, um bom relacionamento entre os colegas de trabalho, uma visão estratégica da gestão e liberdade de expressão.



Seguindo o mesmo pensamento, o gestor 2 acredita que a qualidade de vida, é influenciada por alguns aspectos, como:

“Condições de segurança e saúde no trabalho, desenvolvimento de capacidades de desenvolver e utilizar as habilidades, oportunidade de crescimento, *feedback*, gestores, são aspectos que influenciam na qualidade de vida no trabalho.”

Com estes pareceres nota-se que o gestor 1 e gestor 2, tem a mesma visão que Vieira e Hanashiro (2000), no qual ditam que a qualidade de vida no trabalho é um movimento orientado pela gestão de pessoas para melhoria nas condições de trabalho, englobando termos comportamentais, ambientais e organizacionais. Portanto, ter uma qualidade de vida para os gestores entrevistados, em suma, é ter uma boa gestão, liberdade de expressão, segurança, saúde, oportunidade de crescimento, bom relacionamento e reconhecimento.

Conforme a pesquisa realizada, pode-se observar, que enquanto para o gestor 1, a jornada de trabalho razoável, ambiente físico seguro e saudável são considerados diferenciais da empresa. Para o gestor 2, estes são requisitos mínimos para se trabalhar: “[...] não vejo como um diferencial e sim como requisito para as organizações; os controles são diários, com os cuidados de todos.” Ainda citando o tema jornada de trabalho razoável, com o avanço da tecnologia, e as mudanças nas empresas, o gestor 2, destaca:

“Em minha opinião, as organizações devem começar a se preparar para uma jornada de trabalho com maior flexibilidade, que é a tendência futuro, que influenciara na qualidade de vida.”

Conforme as categorias conceituais de QVT para Walton (1973 apud FERNANDES, 1996), a compensação justa e a partilha dos ganhos de produtividade, elevam os níveis de motivação dos colaboradores. O gestor 1 identifica que a partilha dos ganhos de produtividade, serve como incentivo ao trabalhador, porém seus colaboradores ainda não têm participação nos lucros.

O Programa de Participação nos Resultados (PPR) é um programa incrementado pelos Recursos Humanos das empresas. De acordo com Gil (2001) para que as empresas tenham sucesso, é preciso que seus recursos humanos proporcionem motivação aos colaboradores. O PPR é considerado uma motivação, assim, a gestão de pessoas atua de forma estratégica, conciliando rendimentos, e qualidade de vida no trabalho.

A empresa do gestor 2 também não possui PPR, identifica ser relevante para a valorização, desde que seja um programa que consiga valorizar os que se destacam em sua maior produtividade, participação e metas, ou seja, acredita em valorizar os que se destacam.

Em suma, os dois gestores afirmam que a partilha dos ganhos serve de incentivo, para os colaboradores, seguindo assim, o pensamento de Fernandes (1996), que as pessoas são mais produtivas quanto mais estiverem satisfeitas e valorizadas pela empresa. Porém, as empresas estudadas deixam de contribuir indiretamente com a motivação dos funcionários, pois não possuem programa de participação dos lucros.

Por meio desta pesquisa, observou-se que o gestor 1, segue o pensamento de Limongi e Assis (1995), enfatizando que a qualidade de vida no trabalho só faz sentido quando inclui a qualidade nas relações de trabalho geridas pelos recursos humanos, visando a liberdade de expressão. Então, pode-se notar que na empresa do gestor 1, os colaboradores têm total liberdade de expressão dentro da empresa

“A empresa Granja C Casagrande, procura sempre estar de acordo com as leis trabalhistas e da total liberdade de expressão para que seus colaboradores possam dar suas opiniões, tanto na questão de melhoria como para críticas, pois toda crítica construtiva é bem-vinda, tanto no que diz respeito ao ambiente físico da empresa,



quanto no trabalho em si. Os funcionários fazem parte da empresa e de toda a sua rotina e ninguém melhor que os próprios para opinarem no que se diz respeito à empresa. Tudo para o crescimento do funcionário e da empresa”.

Segundo o mesmo critério, na empresa do gestor 2, os funcionários têm liberdade de conversar com todos, gestores, RH e direção. Em relação a sugestões, ou reclamações, sempre são ouvidas, e dadas às devidas providências. Segundo o gestor 2: “Ouvir pessoas é primordial para o crescimento da empresa”. Seguindo o mesmo critério de Silva (2002), enfatizando que o papel dos recursos humanos é contribuir para a qualidade de vida no trabalho e a valorização dos colaboradores, assim interferindo para o desenvolvimento da empresa.

Para Sucesso (1998), a qualidade de vida no trabalho abrange alguns aspectos como: equilíbrio entre trabalho e lazer, horários e boas condições de trabalho [...] enfatizando o equilíbrio entre vida pessoal e profissional o gestor 1 destaca:

“É de extrema importância que exista esse equilíbrio, o trabalhador não pode deixar que certos aspectos da sua vida pessoal viessem a interferir na sua vida profissional, e vice-versa, pois isso pode interferir no seu desempenho dentro da empresa e também de outro ângulo vir a atrapalhar sua vida pessoal.”

Conforme o gestor 2, o equilíbrio da vida pessoal e profissional é fundamental, mas o auxílio do gestor é imprescindível para a qualidade total:

“Em minha opinião, cada um expressa o seu equilíbrio, daí a importância de o gestor conhecer os seus funcionários, ter confiança bem alinhada e o RH estar junto para melhor trabalhar e poder ajudar este funcionário a ter o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.”

Conforme Silva (2002), com a valorização interna introduzida pela gestão, o colaborador passa a ter uma maior qualidade de vida, motivação e resultados positivos. Pode-se notar que o gestor 1 busca o crescimento do colaborador, bem como sua satisfação. Conforme o estudo realizado, o gestor 1 busca incentivar os colaboradores:

“A motivação é importante para a empresa e o colaborador. A empresa procura sempre estar incentivando o trabalhador, em um contexto geral, a empresa cede moradia, sem custos algum, e procura fazer com que esse colaborador dê o melhor de si na sua função e se destaque entre os outros para que ele possa ter a oportunidade de assumir um cargo maior na empresa.”

Englobando o tema motivação e crescimento na empresa. O gestor 2, destaca que na sua empresa existe plano de carreira, porém acredita que o funcionário deve buscar qualificação, não esperar somente pela empresa, pois ambos buscando o sucesso, facilita o progresso profissional:

“Na minha percepção o plano de carreira é essencial para desenvolvimento dos funcionários e empresa juntos, e isso tem uma grande importância na qualidade de vida do trabalho, porém acho que o funcionário não pode esperar somente da empresa para buscar qualificação, precisa ser proativo, trabalhar o seu autoconhecimento, só assim ele estará motivado, sabendo onde pode chegar e visualizando todo o seu potencial”.

Ainda na empresa do gestor 2, o plano de carreira funciona com o alinhamento das políticas da empresa com os gestores e funcionários, é estabelecido uma base de confiança. É feita uma entrevista com os funcionários, e é traçado um plano de desenvolvimento. Porém o



gestor 2 destaca, que para o sucesso do plano de carreira, precisa haver uma confiança mútua entre líderes e liderados:

“A empresa precisa deixar claro o seu propósito, as lideranças devem ter isso muito forte, interiorizar esse propósito e passar aos seus liderados com muita convicção, aí sim terá a confiança e o desenvolvimento da sua equipe.”

Na empresa do gestor 1 ainda não existe investimento em cursos/treinamentos e programas de capacitação continuada, existe algo mais informal, pois o ramo da empresa não abrange treinamentos. Já na empresa do gestor 2, existe investimento em cursos e treinamentos, o que é relevante para a realização do funcionário. Segundo o gestor 2:

“Com o incentivo a cursos e treinamentos, ocorre o despertar de uma nova consciência, o colaborador sente valorizado pela empresa, trazendo como benefício à qualidade de vida.”

Seguindo a literatura de Huse e Cummings (1985), a melhoria das condições de trabalho é capaz de tornar os funcionários mais satisfeitos, principalmente quando isso atinge suas necessidades individuais, treinamentos, cursos, planos de carreira [...] melhorando então o seu desempenho.

Segundo Chiavenato (2004), as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças de uma organização, dependendo da forma que elas são tratadas, ou seja, elas podem trazer sucesso ou o fracasso. Conforme o gestor 1 entrevistado, o feedback é muito importante para o crescimento da empresa e do colaborador:

“O *feedback*, é um retorno ao trabalhador, é uma forma de manter o padrão e o funcionário mais perto, e mostrar a esse funcionário que ele está no caminho certo e os aspectos que precisam ser melhorados, com isso incentivando e motivando esse trabalhador.”

Para o Gestor 2, os feedbacks objetivos são de extrema importância, tem o intuito de desenvolver o funcionário. Porém o colaborador precisa estar aberto a receber o feedback, deve entender que é para seu crescimento, o próprio funcionário precisa saber onde quer chegar e estabelecer junto com seu gestor um plano de meta.

Conforme as categorias conceituais de QVT para Walton (1973 apud FERNANDES, 1996). Para colaborar com a qualidade de vida do colaborador, é preciso à integração social na organização, ausência de preconceitos, igualdade, relacionamento e senso comunitário.

Visando este pensamento de integração social, relacionamentos e igualdade. Na empresa do gestor 1, quando entra um novo colaborador, existe um período de integração informal. É um processo importante de integração do funcionário com a empresa, uma boa integração, traz benefícios para ambos envolvidos, contribuindo assim, para a qualidade de vida. Conforme o gestor 1:

“Este processo vai ajudar o próprio trabalhador a se integrar a empresa, a rotina diária de serviço, as normas da empresa, ele mesmo nesse período vai tirar as suas próprias conclusões e com isso irá ver se ficará ou não na empresa.”

Na empresa do gestor 2, existe integração, e um acompanhamento em todo período de experiência:

“A importância da integração é grande, pois se o mesmo não integrar os seus valores com os valores da empresa, não vai dar certo, o acompanhamento num período é de



extrema importância, é tudo novo para a pessoa, precisa de um tempo de adaptação com a cultura da empresa, com os valores, princípios, missão, quando se faz um acompanhamento neste período inicial, você traz ele para a equipe e com o objetivo de formar uma pessoa dentro do que o gestor espera, ouvindo suas opiniões e desenvolvendo o mesmo na sua proatividade.”

Outro aspecto relevante para a qualidade de vida, sem dúvidas é a ética e transparência na empresa. Conforme o gestor 1 entende, a ética e a transparência são fundamentais dentro da empresa para o bem estar e a segurança de todos, tanto líder, como subordinados. Aquele que não está de acordo com as regras da empresa é substituída.

O gestor 2 destaca que, a ética e transparência deve ser frisada, desde a entrevista, integração e acompanhamento dos mesmos. Um dos princípios da empresa é a ética, e com RH é trabalhado a ética com todos.

Seguindo assim, a visão da categoria de QVT para Walton (1973 apud FERNANDES, 1996). A relevância social no trabalho, incluindo responsabilidade social da empresa e dos produtos, a prática da ética na empresa, contribuem para a motivação do funcionário e desempenho da organização.

Sendo assim, o cenário contemporâneo mostra que a sociedade se encontra na era da informação e do conhecimento. Observou-se que os líderes buscam se destacar no mercado, de forma a motivar seus subordinados, buscando e reconhecendo que necessitam aprimorar-se sempre, uma vez que as empresas necessitam de uma gestão de qualidade, obtendo qualidade de vida no trabalho, para se sobressair no mercado atual.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Tendo em vista que, o objetivo da pesquisa foi analisar a importância da Gestão de pessoas para a qualidade de vida no trabalho. Compreendeu-se que a qualidade de vida no trabalho para os gestores entrevistados, em suma, é ter uma gestão de pessoas que proporcione aos colaboradores: liberdade de expressão, segurança, saúde, oportunidade de crescimento, bom relacionamento e reconhecimento. Os gestores entrevistados afirmam que a partilha dos ganhos, é um programa do departamento de gestão, que serve de incentivo para os colaboradores. Contudo, as empresas estudadas deixam de contribuir indiretamente com a motivação dos funcionários, pois não possuem programa de participação dos lucros.

Por meio desta pesquisa, observou-se que os gestores, enfatizam que a qualidade de vida no trabalho só faz sentido quando inclui a qualidade nas relações de trabalho. Aonde o departamento de recursos humanos proporcione espaço para sugestões e reclamações. Os gestores ainda destacam que o equilíbrio entre vida pessoal e profissional é fundamental para a qualidade de vida no trabalho, e o auxílio do gestor é imprescindível para este equilíbrio.

Um aspecto relevante para a realização do funcionário e desenvolvimento da empresa são investimentos em cursos e treinamentos proporcionados pela gestão de pessoas, uma das empresas estudadas possui este investimento em capacitações, todavia acredita que o funcionário deve ser proativo e buscar qualificações além das oferecidas. Para a valorização do funcionário, precisa haver oportunidade de crescimento, e para o sucesso do plano de carreira, precisa existir confiança mútua entre líderes e liderados. Ainda conforme os gestores entrevistados, o feedback é outro aspecto muito importante para o crescimento da empresa e do colaborador, o funcionário precisa estabelecer junto com seu gestor um plano de meta para o seu desenvolvimento.

Para colaborar com a qualidade de vida do colaborador, é preciso que a gestão proporcione integração social, igualdade, relacionamento e senso comunitário. Na empresa do gestor 1, quando entra um novo colaborador, existe um período de integração informal, já na organização do gestor 2, existe integração formal, e um acompanhamento em todo período de



experiência. Este processo integra o funcionário com a organização, traz benefícios para ambos envolvidos, contribuindo com a qualidade de vida no trabalho.

Outro aspecto relevante para a qualidade de vida no trabalho é a ética e transparência na empresa. Conforme os gestores, a ética e a transparência são fundamentais dentro da empresa, para o bem-estar e a segurança de todos. São princípios que devem ser destacados, desde a entrevista, integração e acompanhamento. A prática da ética na empresa contribui para a motivação do funcionário.

Sendo assim, o cenário contemporâneo mostra que a sociedade se encontra na era da informação e do conhecimento. Observou-se que os líderes buscam se destacar no mercado, de forma a motivar seus subordinados, buscando e reconhecendo que necessitam aprimorar-se sempre. A partir da pesquisa realizada foi possível identificar que a qualidade de vida de vida no trabalho depende da gestão de pessoas. Ou seja, o sucesso da organização depende de uma liderança focada no desenvolvimento das pessoas. A qualidade de vida é um fator fundamental para a produtividade e desenvolvimento o que tende a aumentar o poder competitivo das organizações e seus elementos.

## REFERÊNCIAS

- BATIZ, E. C.; SANTOS, A. F.; LICEA, O. E. A. **A postura no trabalho dos operadores de checkout de supermercados**: uma necessidade constante de análises. *Produção*, v. 19, n. 1, p. 190-201, 2009.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- CARVALHO, M. F. S. **Gestão de pessoas**: implantando qualidade de vida no trabalho sustentável nas organizações. *Revista Científica do ITPAC, Araguaína*, v. 7, n. 1, pub. 6, 2014.
- CRESWELL, J. W. **Research Design**: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches . 2<sup>nd</sup>, edition. Sage Thousand Oaks, 2003.
- FERNANDES, E. **Qualidade de Vida no Trabalho**: como medir para melhorar. 3 ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1998.
- FRANÇA, A. C. L.; RODRIGUES, A. L. **Stress e trabalho**: guia básico com abordagem psicossomática. São Paulo: Atlas, 1997.
- GIL, A. C.. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. Antônio Carlos Gil. São Paulo: Atlas, 2001.
- GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas – ERA**, São Paulo, 1995.
- HACKMAN E LAWER. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- HUSE, E. ; CUMMINGS, E. T. **Organization development and change**. 3 ed , st. Paul: west 1985.
- KUROGI, M. S. Qualidade de vida no trabalho e suas diversas abordagens. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. XII, n. 16, p. 49-62, 2008.
- LIMA Z. V.; DE OLIVEIRA SOUZA, A. V., ALANO, J., GANZER, P. P.; MUNHOZ, P. O. L. E. A., DORION, E. C. H., NODARI, C. H.; PRODANOV, C. C. Indicadores da Qualidade



de Vida no Trabalho e Sua Relação com o Ensino-Aprendizagem. **Revista Espacios**, v.ol. 37.; n; 01, 2016.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ASSIS, M. P. **Projetos de qualidade de vida no trabalho: caminhos percorridos e desafios**. RAE Light, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 26-32, mar./abr. 1995.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas na sociedade pós-industrial**. Atlas. São Paulo, 2004.

RAMOS, W.M.A. **A qualidade de vida no trabalho**. (tese de mestrado – Universidade federal de Minas gerais – UFMG). Belo horizonte, MG, 1995.

RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A.; WARDELEY, J. C. V.; CORREIA, L. M.; PERES, M. H. M. **Pesquisa Social – Métodos e Técnicas**. 3º ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, M. V. C.. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Fortaleza: UNIFOR, 1991.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho: Evolução e análise no nível gerencial**. Petrópolis: Vozes, 1994.

SCHIRMEISTER, R.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. A Qualidade de Vida no Trabalho: Relações com o Comprometimento Organizacional nas Equipes Multicontratuais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**. v.12; n.3; 2012.

SILVA, M. A. D.; DE MARCHI, R.. **Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho**. São Paulo: Editora Best Seller, 1997.

SILVA, R. O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SUCCESSO, E. de P. Bom. **Trabalho e Qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora e Dunya Editora, 1998.

VERGARA, S. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, D. F. V. B.; HANASHIRO, D. M. M. **Visão introdutória de qualidade de vida no trabalho**, nº 2, p. 41-46, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, Bookman, 2001.

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