

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS PARA A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UMA PESQUISA DE CAMPO*****PEOPLE MANAGEMENT PRACTICES FOR QUALITY OF LIFE AT WORK: A FIELD RESEARCH***

Bruna Lopes Souza (EEP) [201941082@eep.br](mailto:201941082@eep.br)

Eni Theodoro dos Santos (EEP) [eni.santos@eep.br](mailto:eni.santos@eep.br)

---

**RESUMO**

As organizações buscam cada vez mais práticas que proporcionam maior qualidade de vida aos seus trabalhadores e a melhoria contínua dos seus processos produtivos com o objetivo de serem mais competitivas, com um ambiente seguro e adequado para o desenvolvimento de suas responsabilidades. Esse panorama, ocorre através da transparência, do comprometimento e estratégias de Gestão de Pessoas que resultam em benefícios da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Este trabalho teve como objetivo identificar as práticas de Gestão de Pessoas que são aplicadas nas organizações a fim de subsidiar os programas de qualidade de vida no trabalho, com base no levantamento teórico fundamentado em artigos e livros sobre o tema e numa pesquisa de campo, com a participação de 15 profissionais da área de Gestão de Pessoas que fornecem elementos de acordo com a realidade de suas organizações. Os resultados apontam que os profissionais da área de Gestão de Pessoas reconhecem que as práticas de QVT influenciam positivamente o bem-estar, a saúde e a satisfação dos trabalhadores, consequentemente, melhora a qualidade de vida e do trabalho. A partir destas contribuições que estão apresentadas no presente artigo, ratifica-se a necessidade, de que as organizações monitorem os programas de qualidade de vida no trabalho e que assim haja novas pesquisas relacionados ao tema desse objeto de estudo.

**Palavras-chave:** práticas de gestão de pessoas; qualidade de vida no trabalho; benefícios.

**ABSTRACT**

Organizations are increasingly looking for practices that provide greater quality of life for their workers and a continuous improvement of their production processes in order to be more competitive with a safe and appropriate environment for the development of their responsibilities. This scenario occurs through transparency, commitment and People Management, which results in benefits of Quality of Life at Work (QWL). This work aims to identify how People Management practices that are applied in associations in order to subsidize quality of life at work programs, based on a theoretical survey based on articles and books on the subject and on a field research, with the participation of 15 professionals in the area of People Management who provide elements according to the reality of their associations. The results show that professionals in the area of People Management recognize that QWL practices positively influence the well-being, health and satisfaction of workers, consequently improving the quality of life and work. Based on the contributions that are present in this article, the need for associations to monitor quality of life at work programs is ratified and that there is thus new research related to the subject of this object of study.

**Keywords:** people management practices; quality of life at work; benefits.

## **1. INTRODUÇÃO**

Para Chiavenato (2008), o trabalho é caracterizado por condições físicas, psicológicas e sociais, do qual, os aspectos ambientais podem contribuir com a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), como a saúde e integridade física como pode fornecer bem-estar psicológico e intelectual a saúde mental e a integridade moral dos trabalhadores.

Com a evolução das organizações, Gil (2001) esclarece a importância de buscar alternativas para aplicar práticas que envolvam experiências de humanização, demonstrando maior reconhecimento aos trabalhadores para elevar seu potencial e assim evitar uma má qualidade de vida e um descontentamento. Após a aplicação das práticas de QVT, os trabalhadores sentem-se satisfeitos e amparados pela perspectiva de uma melhoria contínua desenvolvida com autonomia e eficácia Gil (2001).

A relevância da QVT evidencia novos efeitos para os trabalhadores, Limongi-França (2004) pontua que quando fornece condições adequadas e de qualidade, as organizações apresentam clima de satisfação de grande qualidade, proporcionando local seguro, adequado e propício para o aperfeiçoamento dos trabalhadores. Esse novo modelo de trabalho está se tornando crucial para o progresso organizacional, pois traz benefícios que permeiam as relações de trabalho, as estratégias de comunicação e a adoção de hábitos mais saudáveis.

O desenvolvimento do trabalho tem início com esta introdução e na sequência encontra-se o levantamento teórico sobre o tema QVT, abordando seu contexto histórico, conceitos, modelos, benefícios; e, complementado pelas Práticas de Gestão de Pessoas. Na sequência, encontra-se a metodologia aplicada, seguida da apresentação e análise dos resultados, e, por final, está a conclusão do estudo.

Face ao impacto que os Programas de QVT exercem sobre os resultados organizacionais, este artigo busca resposta a seguinte questão: quais são as práticas de Gestão de Pessoas aplicadas nas organizações a fim de subsidiar os programas de QVT.

## **RETROSPECTIVA TEÓRICA**

### **1.1 Qualidade de Vida no Trabalho**

O bem-estar físico e psicológico se tornou objeto de estudo desde a existência dos seres humanos, uma dessas contribuições foi o estudo de Geometria de Euclides de Alexandria (300 a.C.) que serviram de inspiração para melhorias de procedimentos à margem do Nilo aos trabalhos dos agricultores, em que a Lei das Arquimedes, veio para colaborar com a diminuição

dos esforços físicos dos trabalhadores, conseqüentemente possibilitou melhores condições para a saúde, o bem-estar e a QVT (RODRIGUES, 1999).

O movimento sobre a condições do trabalho foi se consolidando em meados da década de 1950, quando os estudos de Eric Trist e seus colaboradores, realizaram associações existentes entre indivíduos, trabalho e organização. Nesses estudos observaram pontos fundamentais para amenizar a preocupação e a dificuldades encontradas na vida dos trabalhadores, através de novas perspectivas e reorganização de suas atribuições (FERNANDES, 1996; RODRIGUES, 1999).

Por volta de 1970, o tema QVT e saúde do trabalhador começou a ser observado com maior cuidado e adquirir novos investimentos, visto que já existia um conflito nos modelos de Taylor e Fordista (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009).

Nessa mesma década de 70, segundo Bowditch e Buono (1999), o professor Louis Davis contribuiu com a construção do tema QVT, pensando sobre o delineamento de cargos. Esse projeto passou a intensificar o crescimento da preocupação com a saúde do trabalhador e o bem-estar adequado de trabalho, tanto físico quanto ambiental, proporcionando o desenvolvimento apropriado diante as atividades designadas.

À medida que o programa foi evidenciando a qualidade de vida foi se fortalecendo, várias áreas e autores passaram a contribuir como Abrahan H. Maslow, que de acordo com Medeiros (2002, p. 27) “a grande contribuição de Maslow, para as organizações e para a construção do programa da QVT, foi alertar os gestores para o fato de que as necessidades humanas não são apenas de ordem econômica; mas, também, sociais e psicológicas”. Considerando a contribuição de Maslow observa-se que todos os itens inerentes as atividades do trabalho, seja a remuneração, as condições, a identificação, o relacionamento do grupo, a autorrealização, tornaram-se fundamentais para a satisfação do trabalhador.

Com o progresso dos estudos sobre o desenvolvimento da reorganização do trabalho, observou-se uma atenção maior a segurança e a saúde dos trabalhadores (ANGRAD, 2012). Neste cenário, os recursos referentes ao acréscimo da produtividade, as necessidades pessoais, a qualidade de vida e a saúde dos trabalhadores, ganharam forças, através das conseqüências impostas pelos desafios da eficácia e performance da estrutura organizacional. (MONTEIRO et. al., 2011).

Segundo Veloso, Schirrmeister e Limongi-França (2007), ainda não há conformidade conceitual, visto que apontam a saúde do trabalhador e a QVT como uma correlação existente ao modelo taylorista. Considerando que as organizações já possuem ações implementadas sobre

os cuidados com os trabalhadores, haverá uma recíproca dos mesmos sustentada pela responsabilidade social, ambiental e nos direitos civis.

## **1.2 Conceito sobre Qualidade de Vida**

A crescente preocupação com a QVT passou por diversas contribuições para melhorar o trabalho e valorizar a satisfação do trabalhador. Para Albuquerque e Limongi-França (1998) a QVT só ocorre quando as organizações proporcionam um sistema de gestão eficiente, de melhoria contínua com novos procedimentos, valorização do capital humano, compartilhamento de informações, reconhecimento profissional, os quais resultam em condições adequadas para a eficiência na cadeia produtiva e no desenvolvimento humano.

Segundo Fernandes (1996) a QVT está associada com a forma e ambientes para desenvolvimento das atividades, garantindo mais eficácia, satisfação às necessidades básicas e maior produtividade. Neste contexto, o autor aborda a relevância da relação entre as condições físicas, tecnológicas e psicológicas, visto que quando bem estruturada impactam positivamente na cultura e na renovação do clima organizacional, refletindo na satisfação, saúde e na segurança dos trabalhadores.

Segundo Chiavenato (2004), a qualidade de vida é um modelo que visa a valorização de todo capital humano através de procedimentos e implantações de melhorias. Ao atingir o nível de qualidade e produtividade, as organizações passam a proporcionar trabalhadores motivados para executarem seus trabalhos de forma adequada e com segurança, gerando recompensas às organizações e aos seus trabalhadores.

Já Rodrigues (1999), aborda o conceito sobre a QVT como uma abordagem sócio técnica em relação à organização. Chiavenato (2010), corrobora e acrescenta ainda, que o reconhecimento do trabalho realizado, as oportunidades de futuro, o entusiasmo com as metas atingidas, a remuneração percebida, a interação entre a equipe, as condições físicas e mentais, a autonomia de participar ativamente dos processos são fundamentais para o bem-estar do trabalhador. Assim, como pontua Chiavenato (2010), a QVT, envolve todos os elementos que possibilitam uma autoprodutividade, tanto quanto no aumento da satisfação aos trabalhos executados.

## **1.3 Modelos da Qualidade de Vida**

De acordo com as condições do trabalho, é possível, como relatado pelo autor Chiavenato (2010), diagnosticar a elaboração um ambiente mais saudável com programas de

## Práticas de gestão de pessoas para a qualidade de vida no trabalho: uma pesquisa de campo

intervenções e métodos eficazes para promover segurança e a satisfação. Neste contexto, a QVT, varia conforme as características, fatos, percepções e a cultura da organização, no qual as ações implementadas devem privilegiar a qualidade do trabalho, bem como com nos valores individuais atrelados com as necessidades e expectativas.

Para autor Chiavenato (2010), existem três modelos de estudo sobre a QVT, a saber: Nadler e Lawler; Hackman e Oldhan e Walton. O modelo de como Nadler e Lawler, defende a qualidade de vida pela participação dos colaboradores nas decisões, pelo comprometimento, pela transparência e na reestruturação do das atividades de trabalho, enriquecimento das tarefas, inovação no sistema de recompensas para influências no clima organização e melhoria das condições do trabalho tanto nas condições física da organização quanto nas questões psicológica dos funcionários.

Já o modelo de Hackman e Oldhan utiliza por meio de pesquisa sobre o diagnóstico das características do cargo para medir o nível de satisfação e motivação interna para resultar nos índices de uma boa qualidade de vida.

E por fim, o modelo do Walton, que enfatiza fatores de influência na Qualidade de vida no trabalho, como a compreensão justa e adequada, condições de trabalho, oportunidades, constitucionalista trabalho e vida.

O modelo do Walton contribuiu para a evolução do trabalho, possibilitando identificar práticas viáveis de Qualidade de Vida, que evidenciam o valor das necessidades humanas, conforme as responsabilidades das organizações. A seguir, o quadro, revela as oitos dimensões que Walton avalia sobre a QVT.

Tabela 1. Modelo de Qualidade de Vida no Trabalho de Walton

Fatores de Qualidade de Vida no Trabalho	Dimensões
1. Compensação justa e adequada	1. Renda adequada ao trabalho
	2. Equidade interna
	3. Equidade externa
2. Condições de segurança e saúde no trabalho	4. Jornada de trabalho
	5. Ambiente Físico
3. Utilização e desenvolvimento da capacidade	6. Autonomia
	7. Significado da tarefa
	8. Identidade da tarefa
	9. Variedade de habilidades
4. Oportunidade de crescimento e segurança	10. Retroação e retroinformação
	11. Possibilidades de carreiras
	12. Crescimento profissional

## Práticas de gestão de pessoas para a qualidade de vida no trabalho: uma pesquisa de campo

	13. Segurança do emprego
	14. Igualdade de oportunidades
5. Integração social na organização	15. Relacionamentos interpessoais e grupais
	16. Senso comunitário
	17. Respeito às leis e direitos trabalhistas
6. Garantias constitucionais	18. Privacidade pessoal
	19. Liberdade de expressão
	20. Normas e rotinas claras da organização
7. Trabalho e espaço total de vida	21. Papel balanceado do trabalho na vida pessoal
	22. Imagem da empresa
8. Relevância social da vida no trabalho	23. Responsabilidade social pelos produtos/serviços
	24. Responsabilidade social pelos empregados

Fonte: Chiavenato (2010)

Segundo Chiavenato (1999) o modelo de Walton é o mais complexo, visto que é avaliado pelos indicadores de satisfação da QVT, considerando os fatores intra e extra empresa. Portanto, no momento em que a satisfação dos trabalhadores é atingida, as atribuições são executadas com alta performance.

### 1.4 Benefícios da Qualidade de Vida no Trabalho

A QVT, como afirma Chiavenato (1999), vem se tornando elemento chave para o sucesso organizacional, visto que, o tema está diretamente relacionado, a alta performance do capital humano, e isto depende de como as pessoas se sentem bem trabalhando na organização. Conseqüentemente, as organizações que se preocupam e possuem ações voltadas para o crescimento da qualidade de vida, passam a resultar segurança, saúde e a motivação de seus funcionários (BORTOLOZO, SANTANA, 2011).

Na ótica de Chiavenato (2008), os programas de qualidade de vida resultam na manutenção e melhoramento contínuo do ambiente de trabalho, seja nas condições sociais, físicas e psicológicas. Complementarmente, Limongi-França (2003), pontua como benefícios os programas da qualidade de vida: a redução de doenças e absenteísmo, diminuição de custo com assistência médica, aumento da motivação, retenção de talentos, melhoramento no clima organizacional, aumento da produtividade e competitividade.

Para Chiavenato (1999), as práticas de qualidade de vida, quando bem aplicados, promovem a saúde e o bem-estar, incentivando os trabalhadores a trabalhar em alta performance. Para Lacombe (2005), esses benefícios, proporcionam reconhecimento, gerando qualidade de vida e segurança, conseqüentemente, elevam o nível da execução de atividades trabalhista em sintonia com as diretrizes da organização e sua satisfação pessoal.

## 1.5 Práticas de Gestão de Pessoas para os Programas de QVT

De acordo com Gil (2001), conduzir uma equipe com eficácia e qualidade distingue uma organização dos seus concorrentes. Nesta perspectiva, a área de Gestão de Pessoas, quando viabiliza a transparência em suas ações, as capacitações e os alinhamentos estratégicos, os trabalhadores sentem-se motivados, conseqüentemente, aumentam o rendimento de lucros das organizações, bem como a satisfação e a segurança de todos como pontua Limongi França (2004).

Segundo Silva (2002), quando existe um alinhamento entre cultura e as estratégias das empresas, os trabalhadores sentem-se pertencente ao grupo com objetivos de alcançar as metas em comum. Com o reconhecimento interno, os trabalhadores sentem-se mais motivados e buscam alcançar os resultados esperados, com maior qualidade de vida. Deste modo, as práticas de Gestão de Pessoas são a chave principal para aplicar, manter e desenvolver seus trabalhadores para uma organização de sucesso.

As práticas que subsidiam a QVT, como pontua Chiavenato (2008), possibilitam os trabalhadores a performar em suas atividades de trabalho e conquistar a estabilidade. Dada a relevância das ações de qualidade de vida no trabalho, este estudo traz à luz as práticas de Gestão de Pessoas, a seguir apresentadas, que segundo Chiavenato (2010), contribuem para melhorar a QVT e fortalecer a satisfação dos trabalhadores.

### 1.5.1 Normas e Rotinas Claras da Organização

As organizações ao instruir normas e rotinas claras, expressam diretrizes, que visam fortalecer o bem-estar, seja no desenvolvimento pessoal dos trabalhadores, bem como no papel da cidadania organizacional, na qualidade dos produtos e na qualidade de serviços (FERREIRA, 2016).

De acordo com Chiavenato (1999), os procedimentos e as normas, asseguram a proteção dos trabalhadores, promovendo conscientização dos seus atos e propiciando um ambiente seguro.

### 1.5.2 Respeito às Leis e Direitos Trabalhistas

Para o Walton (1973), o constitucionalismo possui como finalidade proteger os trabalhadores de situações adversas através do cumprimento das leis e direitos trabalhistas,



respeitando-o a privacidade, liberdade de expressão, equidade e igualdade entre todos perante a lei.

### **1.5.3 Pesquisa de Clima**

A pesquisa de clima, segundo Chiavenato (2003) identifica o ambiente da organização, no qual pode gerar efeitos positivos ou negativos, que poderá influenciar no desempenho e no comportamento dos trabalhadores.

Nesse contexto, a pesquisa de clima, como enfatiza Marques (2013) é uma forte alteração para avaliação da satisfação e bem-estar dos trabalhadores, atribuindo meios de mudanças e aperfeiçoamentos para o trabalho. Barros (2005), esclarece que a pesquisa de clima, é importante para possibilitar uma sinergia entre um ambiente mais agradável, fortalecendo os vínculos e a satisfação dos trabalhadores.

### **1.5.4 Cargos e Salários**

As ações de Cargos e Salários visam a satisfazer os desejos dos trabalhadores, além de descrever as atribuições definidas para cada cargo, proporciona uma melhor satisfação e qualidade de vida, perante as suas responsabilidades, pois segundo Chiavenato (2010), este programa beneficia a motivação entre os trabalhadores por meio de salários equitativos.

Ainda segundo Chiavenato (2010), cargos e salários quando bem aplicados, possibilita a atração de novos talentos e o reconhecimento através da retenção dos trabalhadores para aumentar a produtividade e melhorar a eficiência do trabalho.

### **1.5.5 Planos de Carreira**

As oportunidades de Carreira, como pontua Furbino (2008), fornecem oportunidades de desenvolvimento, incentivando os trabalhadores a realizarem suas atividades com maior eficiência e satisfação.

Segundo Fernandes (1996), o plano de carreira quando bem estruturado, desenvolve as potencialidades dos trabalhadores, assim como suas atitudes dentro do ambiente, proporcionando oportunidades de avanços, segurança ao emprego, bem como uma melhor QVT.

### **1.5.6 Avaliação de Desempenho**



As organizações ao aplicarem a avaliação verifica a escala de envolvimento e comprometimento de seus trabalhadores diante as responsabilidades de seu trabalho para comparar com as decorrências dos resultados e as expectativas da organização Limongi-França (2002).

A avaliação de desempenho, como informa Chiavenato (2004), analisa e estimula o potencial dos trabalhadores para buscar meios de alcançar metas perante as atividades. Nesse contexto, a avaliação, como esclarece Dessler (2003) resultam na percepção sobre sua performance e após aplicada, são necessários feedbacks para manter o alto nível de desempenho, como a segurança e a qualidade sobre os processos.

### **1.5.7 Treinamentos**

O Treinamento para Chiavenato (2000), é um processo educacional para capacitar e fornecer possibilidades de desenvolvimento, visando a satisfação, o bem-estar e a QVT.

Para Esculápio (2003), o treinamento, quando bem elaborado, potencializa a mudança, indicando o desempenho passado com o presente para buscar outras dinâmicas e diretrizes para alcançar o que se espera no futuro. De acordo com Limongi-França (2004), o treinamento possibilita ampliar a produtividade, aprimorar o compromisso e a interação, além, de fornecer senso crítico, criação de novos paradigmas e preservação dos valores.

### **1.5.8 Igualdade de Oportunidades**

A busca pela igualdade refere-se a uma responsabilidade social, como pontua Ashley (2002), cuja finalidade é desenvolver e melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores, independente da raça, gênero, etnia, orientação sexual, crença religiosa ou limitações. Nesse contexto, promover a igualdade de oportunidades e valorizar a diversidade contribui para uma integração social, como esclarece Gordono:

Para a empresa, combater o preconceito e reconhecer a igualdade entre as pessoas é uma atitude que faz parte da postura ética a ser adotada como valor e prática nos negócios empresariais. De acordo com essa postura, programas corporativos de valorização da diversidade estão cada vez mais sendo introduzidos nas organizações como um componente positivo de integração social, que destaca a riqueza de talentos e capacitações de cada pessoa. (GORDONO, 2009, p. 21).

### **1.5.9 Ergonomia**

Para Oliveira Neto; Tavares (2006), a ergonomia objetiva a adaptação e adequação ao ambiente de trabalho para reduzir os acidentes e até mesmo doenças ocupacionais, além de amenizar sobrecargas por sentimentos de desprazer e de frustrações, seja atrelado aos aspectos físicos ou psíquicos.

Segundo Vilarta e Moraes (2004 apud GOEDERT; MACHADO, online, 2007), a ergonomia tem como finalidade diagnosticar situações inadequadas e melhorar o ambiente de trabalho com mais segurança, garantindo a saúde e o bem-estar. Além de fornecer condições para o crescimento do capital humano, oferece uma melhor qualidade de vida para alcançar os resultados esperados pelas organizações Limongi-França (2004).

### **1.5.10 Saúde, Higiene e Segurança do Trabalho**

A saúde, higiene e segurança do Trabalho proporcionam proteção à integridade dos trabalhadores, bem como, assegurar a QVT, como prevenir os riscos e redução de acidentes de trabalho, como pontua Nascimento (2002, p. 48):

A higiene do trabalho propõe-se combater, no ponto de vista não médico, as doenças profissionais, identificando os fatores que podem afetar o ambiente do trabalho e o trabalhador, visando eliminar ou reduzir os riscos profissionais (condições inseguras de trabalho que podem afetar a saúde, segurança e bem-estar do trabalhador).

## **2. METODOLOGIA**

A metodologia aplicada no desenvolvimento deste trabalho foi a pesquisa exploratória, porque ela teve como objetivo identificar as práticas de Gestão de Pessoas que são aplicadas nas organizações a fim de subsidiar os programas de QVT. Segundo Gil (2007) a pesquisa exploratória envolve três aspectos: levantamento bibliográfico; entrevista com profissionais que possuem experiência com as práticas abordadas na pesquisa e análise do assunto.

Neste estudo os dados foram levantados através da pesquisa bibliográfica em artigos publicados e livros da área de Gestão de Pessoas. Segundo Fonseca (2002), pesquisa bibliográfica é realizada através de um levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas, seja por artigos científicos, livros e páginas de web sites.

Para o levantamento de dados de campo, o estudo utilizou a aplicação de questionário composto por 4 perguntas, sendo: 2 fechadas e 2 abertas (Anexo). O questionário, como Gil (1999, p. 128) esclarece é “a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”

## Práticas de gestão de pessoas para a qualidade de vida no trabalho: uma pesquisa de campo

O questionário foi aplicado a 15 participantes da Cidade de Piracicaba que atuam na área de Recursos Humanos. Em atendimento ao solicitado pelos participantes, o nome das empresas pesquisadas, assim como, os nomes dos respondentes serão mantidos em sigilo.

A análise da pesquisa se baseou de forma qualitativa e quantitativa, visto que a análise qualitativa forneceu dados aprofundados sobre a qualidade de vida dos trabalhadores nas organizações para facilitar a compreensão dos fatos estudados cientificamente, como pontua Godoy (1995). Já nas análises quantitativas, serão apresentados dados brutos e objetividade, como informa Fonseca (2002, p. 20), que:

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste tópico são apresentados os dados da pesquisa de campo e as respectivas análises realizadas com base no levantamento teórico.

A Questão 1 do questionário buscou apurar quais são as principais práticas / ações de Gestão de Pessoas utilizadas como suporte aos Programas de QVT, cujos resultados apurados estão apresentados na Tabela 2 e demonstrados no Figura 1.

Tabela 2. Principais práticas aplicadas nas organizações dos participantes

Práticas de Gestão de Pessoas	Quantidade de participantes por resposta
Respeito às Leis e Direitos Trabalhistas	13
Normas e Rotinas Claras da Organização	11
Treinamentos	11
Saúde, Higiene e Segurança do Trabalho	10
Cargos e Salário	10
Pesquisa de Clima	09
Avaliação de Desempenho	09
Igualdade de Oportunidades	08
Planos de Carreiras	05
Ergonomia	05
Total de participantes	15

Fonte: Resultados originais da pesquisa

## Práticas de gestão de pessoas para a qualidade de vida no trabalho: uma pesquisa de campo

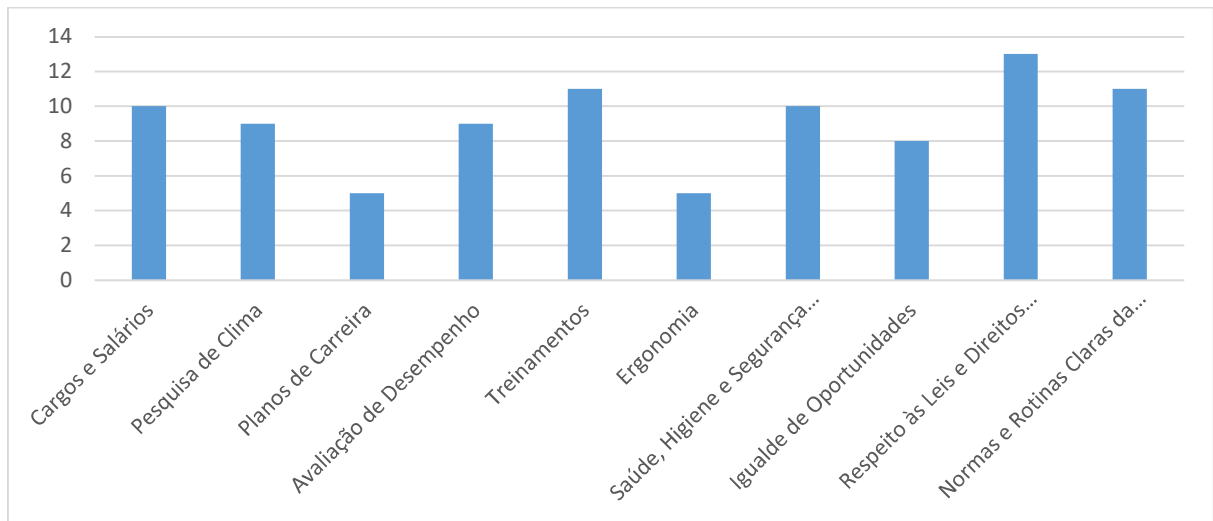


Figura 1. Principais práticas aplicadas nas organizações dos participantes  
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Os participantes mencionaram a aplicação de mais de uma prática em suas organizações, sendo a mais utilizada por 13 participantes o Respeito às Leis e Direitos Trabalhistas; as outras duas mais constantes foram Normas e Rotinas Claras da Organização e o Treinamento, ambas assinaladas por 11 participantes e, em seguida, 10 participantes informam que aplicam a Saúde, Higiene e Segurança do Trabalho e os Cargos e Salário. Em contrapartida, as práticas menos utilizadas nas organizações, segundo a pesquisa, são os Planos de Carreiras e Ergonomia, que constaram no questionário de apenas 5 participantes.

Diante da resposta dos participantes, a pesquisa indica que as práticas mais aplicadas estão relacionadas às dimensões de Walton (1973), no que tange às responsabilidades das organizações, seja na compensação justa, nas condições de segurança e saúde no trabalho, como nas garantias constitucionais. Este panorama, é demonstrado devido ao respeito e cumprimento das Normas, Direitos e Deveres que as organizações apresentam perante as leis trabalhistas. A prática sobre as Leis e Direito Trabalhista que são aplicadas nas organizações não deve ser classificada como a mais determinante para se ter uma boa QVT, mesmo que seja uma prática associada a qualidade de vida, se for aplicada de forma isolada, não irá promover efeitos significativos. Há necessidade olhar para todas as práticas que estão entrelaçadas, reformulando programas das relações de trabalho, a fim de proporcionar maior qualidade de vida a todos os envolvidos (FERNANDES, 1996).

A Questão 2 investigou as práticas de Gestão de Pessoas adotadas como suporte à QVT que não foram mencionadas na Questão 1. Os resultados estão apresentados na Tabela 3. Diante das respostas dos participantes, observa-se que 13 mencionaram que não existem outras práticas

## Práticas de gestão de pessoas para a qualidade de vida no trabalho: uma pesquisa de campo

aplicadas na organização, além das mencionadas na Questão 1. Apenas 2 participantes informaram sobre novas práticas, a saber: I) Controle de Hora Extra, para proporcionar descanso aos funcionários e tempo para que fiquem com suas famílias; e, II) Programa de Recompensas e Boas Ações.

Tabela 3. Diferentes práticas aplicadas nas organizações dos participantes

Práticas de Gestão de Pessoas	Quantidade de participantes por resposta
Não existem outras práticas para serem aplicadas além das mencionadas na questão 1	13
Controle de Hora Extra	1
Programa de Recompensas e Boas Ações	1

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Para Limongi França (2004, p. 85) os “Programas de promoção de saúde e qualidade de vida vêm sendo cada vez mais adotados pelas organizações, mobilizando os profissionais de recursos humanos, para tornar o ambiente de trabalho mais produtivo e saudável”. Portanto, observa-se, pelas respostas dos participantes da pesquisa, que suas respectivas empresas se preocupam com o bem-estar dos seus trabalhadores e, por este motivo, aplicam as práticas citadas no levantamento teórico, bem como, agregam como pode ser visualizado na Tabela 3, desde que sejam compatíveis com a sua organização para promover a QVT e fortalecer a satisfação dos trabalhadores.

A Questão 3 indagou sobre a percepção da importância dos programas de qualidade de vida para as organizações, cujos resultados apurados, conforme demonstra a Figura 2, foram: 1 participante reconhece importância moderadamente e os outros 14 participantes reconhecem a extrema importância das práticas da qualidade de vida.

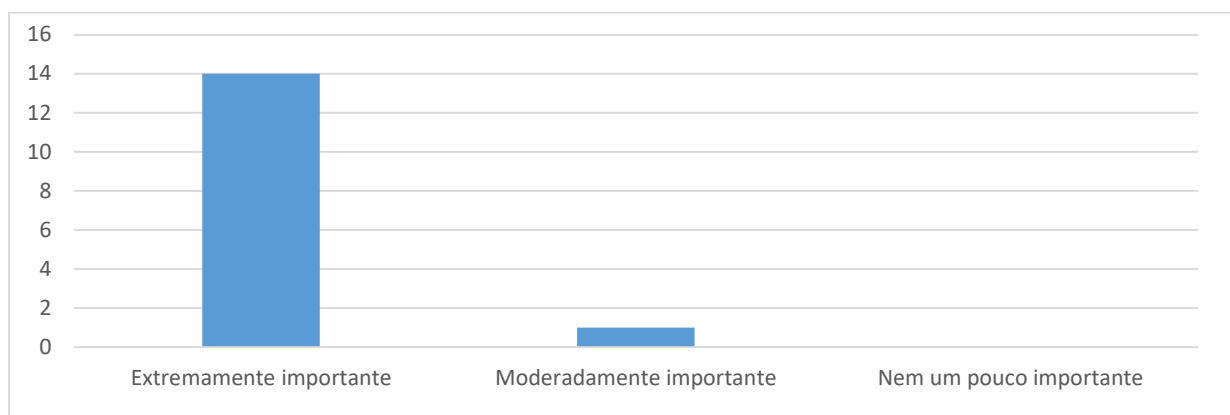


Figura 2. Importância dos programas de qualidade de vida

Fonte: Resultados originais da pesquisa

## Práticas de gestão de pessoas para a qualidade de vida no trabalho: uma pesquisa de campo

Este panorama de resultados pode ser explicado por Fernandes (1996) que ressalta a importância dos programas de QVT como uma gestão estratégica que contribui para uma boa cultura e renovação do clima organizacional, promovendo o bem-estar dos trabalhadores e, conseqüentemente, o aumento da produtividade. Para Albuquerque e Limongi-França (1998) as práticas da QVT são importantes, porque auxiliam na reformulação de procedimentos para equilibrar o bem-estar, a satisfação dos trabalhadores e a eficácia na empresa, possibilitando condições de desenvolvimento durante a execução das atividades do trabalho designado.

A última questão da pesquisa, Questão 4, buscou resposta a seguinte pergunta: Quais são os principais benefícios dos programas de qualidade de vida no trabalho para as organizações? Os resultados estão apresentados, a seguir, na Tabela 4:

Tabela 4. Benefícios da QVT apontados pelos participantes da pesquisa

Participantes	Respostas
Participante 1	Programas de qualidade de vida geram profissionais engajados, motivados e felizes além de reduzir os custos com acidentes, rotatividade e ações trabalhistas
Participante 2	Acredito que auxilia na melhora do clima organizacional, proporciona uma diminuição no <i>turnover</i> , eleva a produtividade
Participante 3	Respeito e reconhecimento
Participante 4	Melhora significativa e duradoura nos resultados das empresas, desenvolvendo um ambiente com tranquilidade e harmonia
Participante 5	Colaboradores mais motivados / engajados; melhora no clima organizacional; maior produtividade e menos absenteísmo
Participante 6	Redução do <i>turnover</i> , fortalecimento da cultura, propagadores positivos da empresa, bem-estar físico e psicológico
Participante 7	Motivar os colaboradores, valorizar os colaboradores e engajar.
Participante 8	Maior engajamento e motivação dos colaboradores; conseqüentemente, resultando em melhores resultados
Participante 9	Funcionários mais motivados
Participante 10	Proporcionar saúde física e mental, tornando o ambiente de trabalho um lugar seguro, harmonioso e respeitando todos os colaboradores em suas diversidades
Participante 11	Colaboradores motivados, atração e retenção de pessoas, diminuição dos índices de faltas, atestados e doenças, maior produtividade e melhor qualidade de vida fora do trabalho também
Participante 12	Aumenta a motivação dos colaboradores, maior engajamento, aumento da produtividade, melhora o clima educacional, reduz custos com plano de saúde
Participante 13	Benefícios, satisfação com o trabalho, bem-estar, relações interpessoais e por último a remuneração salarial
Participante 14	Funcionários mais motivados, empenhados, comprometidos. Melhor clima organizacional
Participante 15	Resultados dos serviços finais

Fonte: Resultados originais da pesquisa

As respostas dos participantes reforçam o direcionamento e o compromisso das organizações com relação à adoção práticas de QVT, pois segundo LIMONGI-FRANÇA (2003), a ideia de oferecer benefícios que impactam os trabalhadores, decorre de um processo de amadurecimento das estratégias de práticas de Gestão de Pessoas, do qual se compreende um conjunto de propriedades do local de trabalho, para que este se torne adequado, as quais são percebidas pelos trabalhadores e se constituem como importantes forças que podem influenciar o comportamento humano e a qualidade de vida dos trabalhadores, resultando um clima organizacional cooperativo e agradável. Ainda segundo este autor, essas práticas apresentam benefícios positivos quando passam por procedimentos de valorização dos seus trabalhadores, seja em suas expectativas, como em suas necessidades para desenvolvimento de alta performance.

Observa-se ainda, na Tabela 4, que alguns participantes trazem contribuições relevantes sobre benefícios que não se encontram no levantamento teórico deste estudo, porém, são de extrema importância, tais como: Remuneração Salarial; Fortalecimento da Cultura e Redução das Ações Trabalhistas. Os benefícios citados no referencial teórico e as contribuições advindas dos participantes do estudo demonstram um amplo panorama sobre os ganhos que os Programas de QVT proporcionam às organizações.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho possibilitou a compreensão da importância das práticas de QVT mediante o referencial teórico advindo dos autores pesquisados e pela contribuição de profissionais da área de Gestão de Pessoas que participaram da pesquisa de campo, evidenciando as expectativas e resultados que geram aos trabalhadores e respectivamente às organizações.

O objetivo do trabalho foi identificar as práticas de Gestão de Pessoas que apoiam os programas de qualidade de vida nas organizações, sendo possível concluir que as práticas mais aplicadas são a de Respeito às Leis e Direitos Trabalhistas, Normas e Rotinas Claras da Organização e Treinamentos. Contudo, é necessário que as organizações se apoiem em todas as práticas relacionadas à qualidade de vida para construir o ambiente adequado e proporcionar uma organização mais humanizada.

O estudo foi complementado, buscando entender a perspectiva das organizações, sobre a importância da QVT. O resultado evidenciou que está se trata de um elemento-chave,



confirmando o que foi apontado no referencial teórico, ou seja, ao investir em programas de QVT, as organizações passam a alcançar os objetivos esperados de forma mais eficiente, resultando em trabalhadores satisfeitos e estimulados para produzir com alto grau de qualidade os produtos e serviços, concomitantemente com a qualidade de vida.

Segundo a pesquisa que fundamentou este estudo, o investimento em QVT resulta em pontos positivos para os trabalhadores e para as organizações, por isso é relevante o estudo sobre o tema. Esse trabalho não esgotou a pesquisa sobre práticas de Gestão de Pessoas que apoiam os programas de qualidade de vida, mas pode contribuir como fonte de pesquisa para futuros trabalhos relacionados ao tema objeto deste estudo.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Estratégias de Gestão de Pessoas e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total.** Revista de Administração, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, Abr./Jun. 1998. Disponível em [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1676-56482005000100005](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482005000100005). Acesso em 02/12/2020.

ASHLEY, P. A. et al. **Ética e responsabilidade social nos negócios.** São Paulo: Saraiva, 2002. Disponível em <https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/11114/1/TCC%20Caroline%20Nunes.pdf> Acesso em 02/12/2020.

ANGRAD. **Qualidade de Vida no Trabalho e Qualidade de Vida: uma proposta integradora.** Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração. 2012. Disponível em [http://www.angrad.org.br/resources/files/modules/producao/producao\\_502\\_201212051834228e9c.pdf](http://www.angrad.org.br/resources/files/modules/producao/producao_502_201212051834228e9c.pdf). Acesso em: 29/11/ 2020.

BARROS, Alessandra. **Pesquisa e diagnóstico de clima organizacional.** [S.I.]: Motivação, 2005.

BORTOLOZO, A. SANTANA, D. D. **Qualidade de Vida no Trabalho: os fatores que melhoram a qualidade de vida no trabalho.** 2011 p. 09-11. In: 1º Simpósio Nacional de Iniciação Científica.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1999.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos humanos.** 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas** - 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. **Administração nos Novos Tempos**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004. Disponível em <http://www.unisaesiano.edu.br/biblioteca/monografias/53530.pdf> Acesso em 03/12/2020.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Makron books, p. 252, 1994.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 373.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DESSER, G. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução Cecília L. Oderich. São Paulo: Pretience Hall, 2003.

ESCULÁPIO, R. P. **Core Governance Competences e LNT: Construindo Um Instrumento Teórico Metodológico**. Dissertação de Mestrado. UFSC. Florianópolis, 2003.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): a renovação das empresas para os anos 90**. Tendências do Trabalho, Rio de Janeiro, Jul-Ago/1988: 1 0-21.

\_\_\_\_\_, **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 2. ed. Salvador. Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de vida no trabalho: Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. 3. ed. Brasília, DF: Paralelo 15. 2016. Disponível em [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712019000300303&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712019000300303&script=sci_arttext&tlng=pt). Acesso em 29/11/2020.

FERREIRA, M. C.; ALVES, L.; TOSTES, N. **Gestão de qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 25, n. 3, p. 319-327, 2009.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. p. 20.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 128.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr., 1995a. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf> Acesso em 07/12/2020.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa qualitativa:** tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun., 1995b. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf> Acesso em 07/12/2020.

GORDONO, F. S. **Conceitos, práticas e estudo de casos da gestão da diversidade em empresas do centro oeste paulista.** Dissertação (Mestrado). Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Engenharia de Bauru, Bauru, 2009. p. 21. Disponível em <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/94776> Acesso em 07/12/2020.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos:** princípios e tendências. São Paulo. Saraiva. 2005.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT** conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

MARQUES, W. L. **Administração Geral e Profissional:** Sucesso de Vida. 2. ed. Paraná: Clube dos Autores, 2013, p. 685.

MEDEIROS, E. G. **Análise da qualidade de vida no trabalho:** um estudo de caso na área da construção civil. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002. p. 21.

MONTEIRO, E. M. A. *et al.* **O impacto da qualidade de vida no trabalho (QVT) no faturamento das indústrias metalúrgicas do Estado do Pará.** Revista de Administração da UEPG, v. 2, n. 1, p. 18-33, 2011.

NASCIMENTO, E. M.; EL SAYED, K. M. **Administração de Conflitos.** In: Volume V - Gestão do Capital Humano, Coleção Gestão Empresarial - FAE Business School, Curitiba, Editora Gazeta do Povo, 2002.

OLIVEIRA NETTO, A. A.; TAVARES, W. R. **Introdução à engenharia de produção.** Florianópolis: Visual Book, 2006.

RODRIGUES, M. C.V. **Qualidade de Vida no trabalho:** Evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis: Editora Vozes, 1999. Disponível em <http://www.luzimarteixeira.com.br/wp-content/uploads/2009/06/qualidade-de-vida-no-trabalho-origem.pdf> Acesso em 16/12/2020.

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

VELOSO, E. F.; SCHIRRMESTER, R; LIMONGI-FRANÇA, A. C. **A influência da qualidade de vida no trabalho em situações de transição profissional:** um estudo de caso sobre desligamento voluntário. Revista Administração e Diálogo, v. 9, n. 1, p. 35-58, 2007.

VILARTA, R.; MORAES, M. A. A. **Ergonomia e a Qualidade de Vida no Trabalho**. In: GONÇALVES, A. et al. Qualidade de Vida e Atividade Física: Explorando teoria e prática. São Paulo: Manoele, 2004. p. 141-161.

WALTON, R. **Quality of working life: what is it?** Slow Management Review. USA: v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

## ANEXO

### Qualidade de Vida no Trabalho

Caro Participante,

Este instrumento de levantamento de dados faz parte de uma pesquisa acadêmica para a elaboração do TCC (trabalho de conclusão de curso) do curso de Pós-graduação em Gestão de Pessoas na EEP Escola de Engenharia de Piracicaba.

O objetivo desta pesquisa é identificar as práticas de Gestão de Pessoas que são aplicadas nas organizações a fim de subsidiar os programas de qualidade de vida no trabalho. O prazo para preenchimento da pesquisa é até 08/01/2021.

Nota: O nome dos respondentes e das respectivas empresas participantes serão mantidos em sigilo. Sua participação é muito importante!

Muito obrigado pela colaboração!

Bruna Lopes Souza - RA EEP 201941082 - Contato: [bru.lopesouza@gmail.com](mailto:bru.lopesouza@gmail.com)

**\*Obrigatório**

Endereço de e-mail \*

1. Abaixo estão listadas, segundo levantamento teórico desenvolvido neste estudo, as principais práticas / ações de Gestão de Pessoas utilizadas como suporte aos Programas de Qualidade de vida no trabalho (QVT). Por favor, assinale as práticas que são utilizadas em sua empresa para este fim. \*

- Cargos e Salários
- Pesquisa de Clima
- Planos de Carreira
- Avaliação de Desempenho
- Treinamentos
- Ergonomia
- Saúde, Higiene e Segurança do Trabalho
- Igualdade de Oportunidades
- Respeito às leis e direitos trabalhistas
- Normas e Rotinas Claras da Organização

2. Há alguma prática de Gestão de Pessoas utilizada por sua empresa com o propósito de proporcionar maior Qualidade de Vida aos seus funcionários que não consta na lista citada na questão anterior? Caso a resposta seja, SIM, por favor, compartilhe. \*

3. Qual é a sua percepção sobre a importância dos programas de qualidade de vida para as organizações. Assinale a opção que mais se adequa. \*

- Nem um pouco importante
- Moderadamente importante
- Extremamente importante

**Práticas de gestão de pessoas para a qualidade de vida no trabalho: uma pesquisa de campo**

4. Na sua visão, quais são os principais benefícios dos programas de qualidade de vida no trabalho para as organizações? \*

Questionário enviado virtualmente através do link:

[https://docs.google.com/forms/d/1OU5wTj7WXRDrCthG62Vt9ZdyyKpi7jHzthx\\_KYMOmw/viewform?edit\\_requested=true](https://docs.google.com/forms/d/1OU5wTj7WXRDrCthG62Vt9ZdyyKpi7jHzthx_KYMOmw/viewform?edit_requested=true)