

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

TAMIRES FERNANDES PATRÍCIO

**A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SEUS DESDOBRAMENTOS: A
VISÃO DE BOAS PRÁTICAS SOB A ÓTICA DE GESTORES E FUNCIONÁRIOS
EM UM CONTEXTO SUPERMERCADISTA**

CRICIÚMA

2017

TAMIRES FERNANDES PATRÍCIO

**A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SEUS DESDOBRAMENTOS: A
VISÃO DE BOAS PRÁTICAS SOB A ÓTICA DE GESTORES E FUNCIONÁRIOS
EM UM CONTEXTO SUPERMERCADISTA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel em Administração no curso de Administração Linha de Formação Específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Msc. Thiago Henrique Almino Francisco

TAMIRES FERNANDES PATRÍCIO

**A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SEUS DESDOBRAMENTOS: A
VISÃO DE BOAS PRÁTICAS SOB A ÓTICA DE GESTORES E FUNCIONÁRIOS
EM UM CONTEXTO SUPERMERCADISTA**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Msc. Thiago Henrique Almino Francisco

Criciúma, 03 de Julho de 2017.


BANCA EXAMINADORA



Prof. Thiago Henrique Almino Francisco – Mestre – UNESC - Orientador



Prof. Cleusa Maria Souza Ronsani – Especialista – Unesc



Prof. Nelson Savi – Mestre – Unesc

CRICIÚMA

2017

Aos meus pais que Deus me deu, pois sempre me ensinaram o caminho certo que deveria percorrer, sem eles eu não teria chegado onde estou. Ao meu namorado que se fez presente na realização desta conquista.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, que em todos os momentos foi meu guia, meu socorro nas horas de angústias e aflição.

A minha família pela capacidade de acreditar em mim, de não deixarem eu desistir. Mãe, seu cuidado e dedicação foram essenciais para me fazer seguir em frente. Pai, sua presença e paciência ao longo desses anos nos aproximou e me fez ter certeza de que não estou sozinha nessa caminhada.

A quem me fez sorrir, mas também a quem me fez chorar, pois me mostrou a força que eu tinha escondida. A verdadeira força é aquela que nos torna capaz de vencer nossas fraquezas.

Aos meus amigos, pela compreensão da minha ausência, pelo apoio e incentivos. Em especial à Kelly Cristina que em todos os momentos manteve-se ao meu lado, sempre preocupada, e quando o desânimo sobrecarregava lá estava ela pronta para me mandar energias positivas.

Aquele que chegou na minha vida em um dos momentos mais difíceis, mas permaneceu ao meu lado me apoiando e incentivando e em momento algum me deixando desistir, Alan Thiago.

Não posso esquecer das amizades que a faculdade me proporcionou, alguns mais próximos, outros nem tanto. A vocês meninas, Talita, Carla e Maiara's meus sinceros agradecimentos por permanecer ao meu lado mesmo diante as minhas crises de nervosismo, pelo apoio a mim prestado, pelas noites maravilhosas passadas juntas, algumas de aflição, outras de risos e assim se passaram os anos.

A empresa que foi objeto de estudo, pela colaboração e dedicação à mim prestada, em especial à Daniela, Patrick e Silvana do setor de Recursos Humanos que me acompanharam na realização da pesquisa.

E por último e não menos importantes aos professores que foram importantes e essenciais ao longo da minha vida acadêmica. Em especial ao professor, mestre e meu orientador Thiago, pela paciência e dedicação comigo no desenvolvimento de todo o trabalho.

“Existem dois tipos de riscos: Aqueles que não podemos nos dar ao luxo de correr e aqueles que não podemos nos dar ao luxo de não correr”.

(Peter Drucker)

RESUMO

PATRÍCIO, Tamires Fernandes. **A qualidade de vida no trabalho e seus desdobramentos: a visão de boas práticas sob a ótica de gestores e funcionários em um contexto supermercadista.** 2017. 62 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O trabalho abordou a temática da qualidade de vida no trabalho, com o objetivo de identificar as ações que podem promover este aspecto em uma empresa do segmento supermercadista. A fundamentação teórica abordou as temáticas relacionadas, com destaque para o temário dos recursos humanos e seus desdobramentos que sustentam as boas práticas que promovem a inclusão e a integração do trabalhador na empresa. O método pressupôs o posicionamento paradigmático interpretativo, com ênfase na abordagem qualitativa, e utilizou-se de entrevistas e questionários para a coleta de dados. Por meio da análise de conteúdo, foi possível identificar práticas existentes e aquelas que poderiam ser implementadas, considerando a visão dos gestores da empresa. No que se refere a conclusão, destaca-se a qualidade de vida é um tema que precisa ser discutido, pois os colaboradores passam boa parte de seu tempo útil unido a elas. E, para tanto, práticas legitimadas no contexto da organização são fundamentais.

Palavras-chave: QVT. Recursos Humanos. Gestão de Pessoas.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Enfoque biopsicossocial	14
Figura 2 – Fases evolutivas da gestão de pessoal	21

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – As três etapas das organizações no decorrer do século XX.....	20
Quadro 2 – A antiga Administração de Recursos Humanos e a Nova Gestão de Pessoas.....	26
Quadro 3 – Modelos de QVT.....	35
Quadro 4 – Tema e objetivos do estudo.....	38
Quadro 5 – Delineamento da pesquisa de campo.....	39
Quadro 6 – Definição da área e população alvo em estudo.....	40
Quadro 7 – Práticas de QVT que a empresa oferece na percepção dos supervisores.....	47
Quadro 8 – Práticas de QVT que a empresa poderia oferecer na percepção dos supervisores.....	48
Quadro 9 – Percepção dos funcionários sobre as práticas existentes.....	51
Quadro 10 – Legenda de escala.....	52

LISTA DE ABREVIATURAS

GQVT Gestão da qualidade de vida no trabalho

QVT Qualidade de vida no trabalho

RH Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	15
1.2 OBJETIVOS.....	16
1.2.1 Objetivo Geral.	16
1.2.2 Objetivo Específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVA.....	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE GESTÃO DE PESSOAS	19
2.1.1 Relações industriais (Industrialização Clássica).	22
2.1.2 Administração de recursos humanos (Industrialização Neoclássica).	24
2.1.3 Gestão de pessoas (Informação).	25
2.1.4 Gestão do conhecimento	27
2.2 PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: DESAFIOS E OPORTUNIDADES	27
2.2.1 Desafios ambientais	29
2.2.2 Desafios organizacionais.	29
2.2.3 Desafios individuais	30
2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	30
2.3.1 A importância da QVT para a cultura e clima organizacional	31
2.3.2 Práticas de QVT na organização	33
2.3.3 Modelo de avaliação QVT.	34
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	37
3.2 DEFINIÇÃO DO CONTEXTO DO ESTUDO.....	39
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS.....	40
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS.....	41
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	43
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	43
4.1.1 Os desafios da empresa na perspectiva de suas características gerais...	44
4.2 AS PRÁTICAS DE QVT EXPLORADAS PELA EMPRESA e as possibilidades latentes.....	46
4.3 AS PRÁTICAS EXISTENTES NA EMPRESA SOB A ÓTICA DA PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	49

5 CONCLUSÃO.....	53
REFERÊNCIAS.....	55
APÊNDICES	59
Apêndice I – Termo de consentimento da pesquisa	60
Apêndice ii – Roteiro de entrevista.....	61

1 INTRODUÇÃO

O trabalho vem ocupando grande parte do tempo na vida da população, pois as pessoas passam uma boa parte dela dentro das organizações. Moretti (2012) ressalta que todo ser humano carrega consigo sentimentos, ambições, cria expectativas sobre algo, busca conhecimento na atividade a qual exerce. Então é preciso deixar de lado aquele pensamento de que o homem trabalha somente para obter o salário a cada fim de mês, que nega os seus sentimentos, que não se frustra pela falta de oportunidade e crescimento, que não se aborrece pela falta de reconhecimento de seus gestores.

A qualidade de vida no trabalho representa o grau elevado em que cada colaborador possa satisfazer suas necessidades pessoais por meio das suas experiências dentro das organizações, e isso apresenta uma constelação de fatores, como: a satisfação com o trabalho exercido, o reconhecimento pelas metas alcançadas, a oportunidade de crescimento, o salário percebido, os benefícios sociais oferecidos, o relacionamento humano no grupo e da organização, assistência na saúde e educação e mais alguns fatores (CHIAVENATO, 2004).

Atualmente as organizações vivem em um ambiente globalizado e competitivo e a busca pela excelência na prestação dos serviços é cada vez mais desafiante. Conseqüentemente isto exige cada vez mais do colaborador a capacidade de suportar cobranças de seus superiores e trabalhar frequentemente sob pressão. Isso significa que para conseguir alcançar uma qualidade na produtividade, desempenho, criatividade, os colaboradores precisam de uma qualidade de vida no trabalho, para que se sintam motivados e exercitem suas tarefas com êxito. “Não são apenas as condições físicas do trabalho que importam. É preciso algo mais. As condições sociais e psicológicas também fazem parte do ambiente de trabalho” (CHIAVENATO, 2004, p. 365).

Segundo Marras (2010, p.235) “a consciência administrativa sobre as necessidades das pessoas e os novos desafios no trabalho têm estimulado a estruturação das atividades de QVT nas empresas, caracterizando uma nova competência: a GQVT”.

A Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho significa: boas condições laborais remuneração e benefícios justos, tarefas desafiadoras que garanta a participação e desenvolvimento das pessoas e também é formada pelo conjunto de

bem-estar, único e personalizado, que busca tratar o equilíbrio biológico, psicológico, social e organizacional (BOOG, 2002).

“O domínio biológico refere-se às características físicas herdadas ou adquiridas ao nascer e durante toda vida. Inclui metabolismo, resistências e vulnerabilidade dos órgãos ou sistemas.

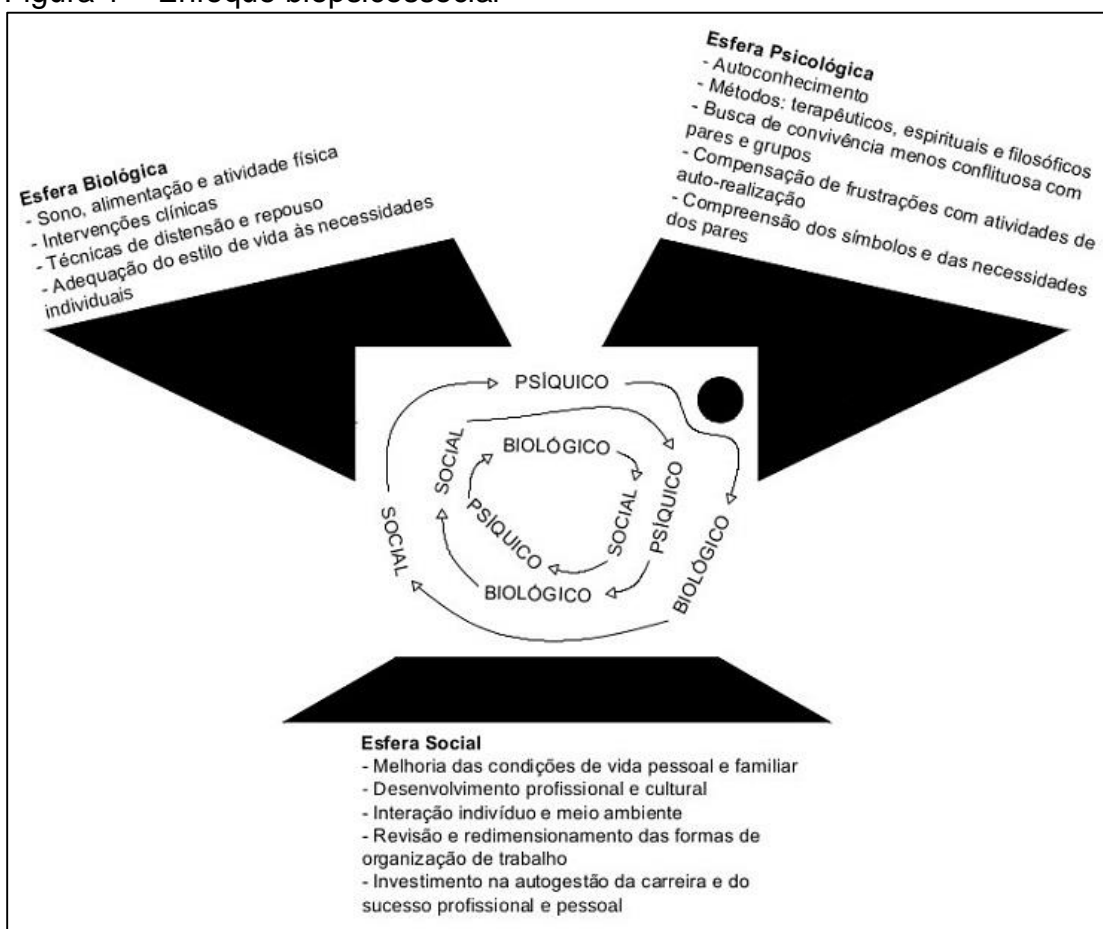
O domínio psicológico refere-se aos processos afetivos, emocionais e de raciocínios, conscientes ou inconscientes, que formam a personalidade de cada pessoa e o seu modo de perceber e posicionar-se diante das pessoas e das circunstâncias que vivencia.

O domínio social incorpora os valores, as crenças, o papel na família, no trabalho e em todos os grupos e comunidades a que cada pessoa pertence e de que participa. O meio ambiente e a localização geográfica também formam a dimensão social.

O domínio organizacional refere-se a cultura organizacional, porte da empresa, tecnologia, segmento econômico em que atua e padrões de competitividade” (MARRAS 2010, p. 237).

O ambiente o qual se desenvolvem os conceitos de qualidade de vida no trabalho é bastante amplo, a visão biopsicossocial da QVT revela a preocupação com o indivíduo como um todo (BOOG, 2002). Na figura a seguir mostra as características do enfoque biopsicossocial.

Figura 1 – Enfoque biopsicossocial



Fonte: Boog (2015, p. 407).

Para atingir a produtividade ideal, toda a equipe precisa estar completamente sincronizada. Essa sincronia é obtida através da harmonia no ambiente de trabalho e entre seus membros. Nesse ponto a questão da qualidade de vida no trabalho torna-se importante, e se faz necessário a manutenção das condições de trabalho para alcançar a produtividade desejada (BOOG, 2002).

É de extrema importância a avaliação ergonômica e clima, pois são eles que causam certos problemas dentro do ambiente de trabalho, tais como: acidentes de trabalho, estresse ocupacional, esforços físicos excessivos (CHIAVENATO, 2009).

Com base nisso o objetivo geral do estudo é identificar as práticas de qualidade de vida no trabalho existentes na empresa e apresentar quais ações poderiam ser implementadas para uma melhor contribuição.

O estudo foi desenvolvido em cinco capítulos, na qual o primeiro capítulo aponta a situação problema, o objetivo geral, os específicos e a justificativa para a construção da pesquisa. No segundo capítulo situa-se a parte de fundamentação teórica, visando ressaltar os escritores que destacam o assunto de estudo em suas literaturas e edições.

Os procedimentos metodológicos que foi usufruído para a realização da pesquisa junto a rede supermercadista em estudo encontram-se minuciosamente no terceiro capítulo.

Os dados coletados com a aplicação da pesquisa e a sua análise com o intuito de identificar as práticas existentes com a finalidade de atender a questão em estudo apresenta-se no capítulo quatro. Concluindo a monografia, apresenta-se a conclusão, as referências e o apêndice incluindo o termo de consentimento da pesquisa e o roteiro da entrevista.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

O bom atendimento aos clientes depende dos colaboradores, pessoas que sofrem influências no meio ambiente de trabalho. Essas influências podem ser caracterizadas como comunicação, motivação, conhecimento estrutural, baixa produção, baixo rendimento, conflitos internos, relacionamento entre funcionários, entre outros.

As organizações são verdadeiramente seres vivos, e com o passar do tempo as pessoas passaram a ser o diferencial competitivo que mantém e promove o

sucesso organizacional (CHIAVENATO, 2010). É bom lembrar que para atender bem os clientes externos as organizações precisam atender bem seus clientes internos, para que se sintam satisfeitos e consigam satisfazer seus clientes externos.

Diante disso, o presente estudo teve como questão: Como os colaboradores de uma rede supermercadistas avaliam seu trabalho relacionado a qualidade de vida no trabalho?

1.2 OBJETIVOS

De acordo com a conceituação desse estudo temos assim uma base para servir de suporte, com a finalidade de identificar e analisar a percepção dos colaboradores quanto a QVT, posteriormente caso necessário sugerir práticas que possam fortalecer e proporcionar uma melhor qualidade de vida no trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar as ações que podem ser implementadas para promover a qualidade de vida no trabalho em uma empresa que atua no segmento supermercadista conforme a percepção dos colaboradores.

1.2.2 Objetivo Específicos

- Caracterizar a empresa que é objeto de estudo e seus desafios em seu contexto de atuação;
- Identificar as práticas de QVT existentes e quais as possibilidades latentes;
- Conhecer a percepção dos funcionários sobre as práticas existentes;
- Sugerir práticas que possam fortalecer a QVT no contexto de estudo.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo tem como propósito identificar as práticas de qualidade de vida no trabalho existente em uma unidade de rede supermercadista localizada no município de Içara/SC.

Desta forma, a qualidade de vida no trabalho deve ser analisada por dois ângulos: como o colaborador convive no seu ambiente de trabalho e fora do trabalho, ambos caminham juntos e de certa forma podem afetar um ao outro.

As organizações atualmente vêm buscando incorporar programas sobre a qualidade de vida no trabalho, pois vem se tornando uma maneira de desenvolver e manter a motivação e o comprometimento dos funcionários para a realização de suas atividades. Embora ainda haja uma grande dificuldade em identificar soluções e mudanças, a QVT vem ganhando grande expressão no ambiente organizacional.

Sabe-se, que cotidianamente os clientes externos estão se tornando mais exigentes, e as empresas precisam satisfazer suas exigências. Para ganhar destaque no mercado com as pessoas, as empresas passam a enxergar o seu pessoal como peça chave, para atender as necessidades e atrair seus clientes. Ferreira comenta sobre a necessidade de estruturar outro olhar e que:

“A promoção da qualidade de vida no trabalho é inseparável de um conhecimento rigoroso do contexto de trabalho no qual estão inseridos os trabalhadores. Mas, conhecer o que eles pensam e como eles avaliam esse contexto é central e incontornável para se agregar ao trabalho a qualidade de vida tão almejada” (Ferreira 2011, p.109).

Para saber como as pessoas se comportam e enfrentam os desafios das atividades desempenhadas dentro da empresa, torna-se necessário os estudos sobre a motivação humana. Após conhecer as necessidades humanas, os fatores motivacionais podem ser utilizados para melhorar a qualidade de vida no trabalho dentro das organizações. E essas necessidades podem variar indefinidamente, pois depende da percepção do estímulo de cada indivíduo, cada pessoa possui suas diferenças, podendo assim variar igualmente no seu desempenho (CHIAVENATO, 2009).

Sendo assim, consiste em refletir sobre a importância do papel da qualidade de vida no trabalho dentro das organizações, pois cada colaborador avalia e tem percepções diferentes. E esse papel possui como objetivo fazer com que os trabalhadores se sintam à vontade e motivados no seu local de trabalho, pois é onde passam maior parte do tempo de seus dias.

Existem executivos e profissionais que ainda valorizam mais as pessoas que se sacrificam do que aquelas que conseguem resolver os problemas. Sem competência ninguém consegue ter tempo para a vida pessoal. Para a empresa proporcionar o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, é importante que ambas as

partes estejam em busca do mesmo propósito. Sem compromisso, essa ideia não passa de sonhos escritos na missão da organização (BOOG, 2002).

Mais quais são esses compromissos?

“O primeiro é o compromisso da empresa com a qualidade de vida dos seus profissionais. Atualmente, fala-se muito que o capital humano é o maior bem das empresas, mas o que vemos são pessoas sugadas ao máximo, algumas literalmente até a morte. E os profissionais que não conseguem entrar no ritmo da entrega dos resultados são jogadas fora como lata de cervejas vazia. A empresa ideal para trabalhar acredita que o profissional deve ter um tempo para aumentar sua criatividade, reciclar-se, recarregar sua bateria. E não ser levado à exaustão.

O segundo compromisso é o do profissional com a empresa. É preciso que o colaborador usufrua da flexibilidade da empresa, mas tendo comprometimento com os projetos dela [...]

[...] E o terceiro compromisso é o do profissional com sua vida pessoal. Muitos homens dizem que se sentem culpados porque não tem tempo para curtir os filhos já que trabalham muito” (BOOG 2002, p. 472-473).

O profissional moderno e bem sucedido é aquele que se dedica totalmente à conquista do seu sucesso, porém não esquece que a felicidade é encontrada na família e nas pessoas que os rodeiam. Qualidade de vida é conseguir fazer com que vida profissional e pessoal caminhem juntas e ambas sem prejudica-las uma a outra.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este estudo tem por desígnio abordar os principais conceitos que fundamentam a gestão de pessoas. Inicia com uma sucinta explanação sobre gestão de pessoas, subseqüentemente os desafios e as oportunidades na prática de gestão de pessoas e finalmente qualidade de vida no trabalho.

2.1 A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é um dos âmbitos que sofreu maior parte de alterações e transformações nos últimos tempos. Junto com a globalização das relações, a evolução tecnológica, a forte consequência da mudança e a acentuada mobilização por qualificação e produtividade, manifestou-se um amplo reconhecimento nas organizações: o amplo diferencial, a essencial vantagem competitiva das organizações ocorre através das pessoas que permanece e conserva o *status* da empresa. (RIBEIRO, 2006).

Gil (2014) afirma que gestão de pessoas é a função gerencial que visa contar com a cooperação das pessoas para atingir os objetivos organizacionais e individuais.

Sobre a gestão de pessoas Chiavenato define que:

“A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, de cada estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis” (CHIAVENATO, 2010 p.8).

As organizações sofrem cotidianamente mudanças e transformações, através da introdução de novas tecnologias, mudanças de comportamentos das pessoas, implantação de novos recursos e inovações de processos. Essas alterações causam impactos para a sociedade e para as pessoas, acelerando cada vez mais as mudanças ambientais (CHIAVENATO, 2009).

As três eras ao longo do século XX – Industrialização Clássica, Neoclássica e a era da Informação passaram a ter abordagens diferentes de como lidar com as pessoas nas organizações. Ao longo dessas eras a área de Administração Recursos

Humanos passou por três etapas diferentes: Relações Industriais, Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, como pode ser analisada no Quadro 1.

Quadro 1 – As três etapas das organizações no decorrer do século XX.

Eras	Era da Industrialização Clássica	Era da Industrialização Neoclássica	Era da Informação
Períodos:	1900-1950	1950-1990	Após 1990
Estrutura organizacional predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível, ênfase nos órgãos.	Mista, matricial, com ênfase na departamentalização por produtos ou serviços ou unidades estratégicas de negócios.	Fluida, ágil e flexível, totalmente descentralizada, Ênfase nas redes de equipes multifuncionais.
Cultura organizacional predominante	Teoria X, foco no passado, nas tradições e nos valores conservadores, ênfase na manutenção do status quo. Valor à tradição e experiência.	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente. Valorização da renovação e da revitalização	Teoria Y, foco no futuro e no destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e criatividade.
Ambiente organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais.	Intensificação e aceleração das mudanças ambientais	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças.
Modos de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produtos inertes e estáticos. Ênfase nas regras e controles rígidos para regular as pessoas.	Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir as pessoas.	Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar as pessoas.
Administração de pessoas	Relações industriais	Administração de recursos humanos	Gestão de pessoas

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p.40)

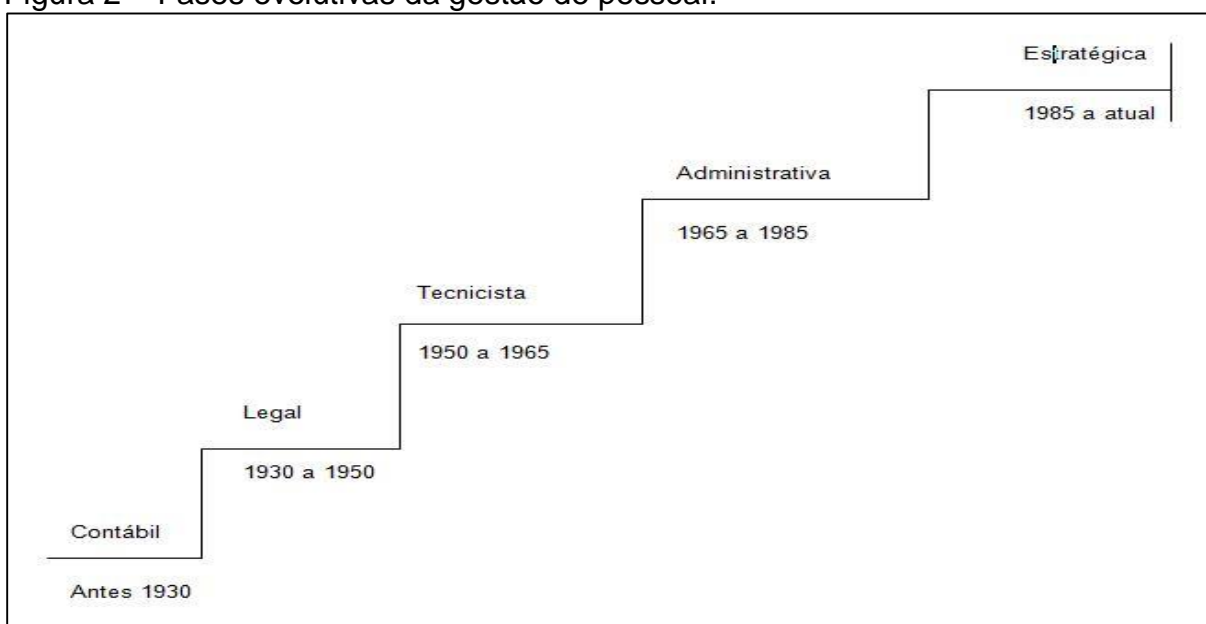
Marras (2016) destaca cinco fases na evolução da Gestão de Pessoas no Brasil. A fase contábil (antes de 1930) que ficou caracterizada pela preocupação com os custos da organização. Os trabalhadores eram vistos exclusivamente sob o enfoque contábil, pois comprava-se a mão de obra e portanto, as entradas e as saídas originário dessa conta deveriam ser lançadas contabilmente.

A segunda fase, a fase legal (1930-1950) registrou o surgimento da função de chefe de pessoal, profissional cuja preocupação estava na manutenção e acompanhamento da recém criada leis trabalhistas da era getulista. A tecnicista (1950-1965) implantou no Brasil o modelo americano de gestão de pessoas e

impulsionou a função de RH. A fase administrativa (1965-1985) buscou transferir a ênfase em procedimentos burocráticos para as responsabilidades de ordem mais humanísticas (como sindicatos, a sociedade etc.) (MARRAS, 2016).

Ainda conforme o autor, por fim a fase estratégica (1985-atual) é demarcada pela introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico central nas organizações, onde manifestam-se as primeiras preocupações a longo prazo, por parte das empresas, com seus trabalhadores. Elas são ilustradas na Figura 2.

Figura 2 – Fases evolutivas da gestão de pessoal.



Fonte: Marras (2016, p. 11).

A expressão Gestão de Pessoas visa substituir a Administração de Recursos Humanos, que ainda é mais utilizada nos tempos atuais para designar o modo de lidar com as pessoas nas organizações. Os argumentos utilizados em prol dessa mudança de nomenclatura ressaltam que o termo Administração de Recursos Humanos é muito limitado, pois implica com a percepção das pessoas que trabalham em uma organização apenas como recursos, ao lado de recursos materiais e financeiros (GIL, 2007).

Por esse motivo a Gestão de pessoas procura denominar as pessoas nas organizações não mais como empregados e funcionários, mas sim como cooperadores e parceiros. Com base na análise dos processos gerenciais

desenvolvidos no passado, identifica-se que a aceitação desse ou de qualquer outro nome, não indica de fato que é isso que as organizações fazem ou querem fazer (GIL,2007).

“A expressão Gestão de Pessoas também não significa a simples tentativa de encontrar um substituto renovador da noção, já desgastada, de administração de recursos humanos. Seu uso procura ressaltar o caráter da ação – a gestão e seu foco de atenção: as pessoas” (LIMONGI - FRANÇA et al., 2002 p. 32).

“E, assim, a área de recursos humanos ganhou um novo perfil, uma nova forma de ajudar a organização a crescer [...] Assim, chegamos ao estágio atual onde a gestão de pessoas surgiu como solução para as demandas de excelência organizacional” (ARAÚJO, 2006 p. 3-4).

2.1.1 Relações industriais (Industrialização Clássica).

A Industrialização Clássica ficou marcada pelo período que ocorreu logo após a Revolução Industrial e se estendeu até meados de 1950. A passagem por esse período foi um momento de grandes transformações tecnológicas, econômicas e sociais. Foi nessa época que surgiram as grandes empresas, aquelas que forneciam em grandes quantidades os novos produtos criados e que as pessoas mais desejavam: automóveis, lâmpadas elétricas, aparelhos de som, cinema e telefone. Diante disso, nasceu a necessidade de estudar quais as maneiras e soluções para lidar com as grandes quantidades de recursos humanos e materiais de todos os tipos, que essas empresas passaram a mobilizar (MAXIMIANO, 2011).

O campo da administração de hoje é uma versão atualizada das ideias da Industrialização Clássica e que teve quatro contribuições principais, que ocorreram em lugares diferentes, porém na mesma época: entre o final do século XIX e início do século XX (MAXIMIANO, 2011).

- 1) O movimento da administração científica, liderado por Frederick Taylor.
- 2) A ideia do processo administrativo, proposta por Henri Fayol.
- 3) O tipo ideal de burocracia estudado por Max Weber.
- 4) A linha de montagem de Henry Ford.

O movimento da Administração científica ficou marcada por Frederick W. Taylor e Henri Fayol. O objetivo fundamental desse movimento era proporcionar fundamentação científica às atividades administrativas, substituindo a improvisação

ao empirismo. Taylor buscava com isso, uma maneira com que os trabalhadores produzissem mais, em menos tempo, sem elevar os custos da produção da empresa e sem prejudicá-las também (GIL,2007).

“Do ponto de vista técnico, esse sistema fundamenta-se na racionalização do trabalho, mais especificadamente na simplificação dos movimentos requeridos para a execução de uma tarefa, objetivando a redução do tempo consumido” (GIL 2014, p 18-19).

Ainda conforme o autor, enfatiza que para contribuir com o movimento Fayol formulou a doutrina administrativa que com o decorrer do tempo ficou conhecida como fayolismo. Essa doutrina contribui para que os subordinados tivessem uma capacidade técnica baseada nos princípios de: conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Durante o movimento, precisamente na década de 1920 quem fez os estudos sobre burocracia e deu nome ideal de burocracia foi Max Weber. “Para Weber, a sociedade e as organizações modernas são sistemas de normas impessoais. São as normas (ou leis) que regem o comportamento das pessoas” (MAXIMIANO, 2011 p.37).

Também contribuiu para a fundamentação Henry Ford (1863-1947), Ford afirmava que para reduzir os custos no geral, a produção deveria ocorrer em massa, que é a fabricação de produtos não diferenciados em grande produtividade: peças padronizadas e trabalhador especializado (GIL, 2007).

a) Peças e componentes padronizados e intercambiáveis: Na produção, para alcançar a padronização Ford passou a utilizar o mesmo processo de calibragem para todas as peças e em todo processo de manufatura. Por isso houve o surgimento da origem ao princípio do controle de qualidade, cujo objetivo era proporcionar a uniformidade das peças.

b) Especialização do trabalhador: Na produção massificada, o produto é dividido em partes e a produção deles, em etapas. Cada etapa do processo de produção corresponde a montagem de uma parte do produto. Cada pessoa e cada grupo é responsável por um sistema de produção em massa. A divisão do trabalho requer a especialização do trabalhador.

A grande aceitação dos princípios da administração científica é notável pela expansão da atividade industrial em todo o mundo, pois as empresas estão buscando

adaptar-se cada vez mais ao controle de qualidade e a especialização aos trabalhadores (MAXIMIANO, 2011).

O movimento das relações industriais expandiu-se a partir da década de 50, pois verificou-se a necessidade no aumento do poder dos sindicatos de trabalhadores. Essa situação decretou mudanças na administração de pessoal das empresas, cujas atividades estavam ligadas as rotinas de pessoal orientadas pelo enfoque legal e disciplinar. Em virtude dessa nova relação com os sindicatos, as empresas passaram a se preocupar mais com as condições do trabalho e a concessão de benefícios aos seus empregados. Cabe considerar que essas mudanças ocorreram devido ao fortalecimento das organizações sindicais (GIL, 2014).

2.1.2 Administração de recursos humanos (Industrialização Neoclássica).

O processo da evolução foi contínuo, e logo após a Revolução Industrial começou-se a falar em Administração de Recursos Humanos, desde então essa expressão passou a substituir as utilizadas no domínio das organizações: Administração de Pessoal e a Relações Industriais (GIL, 2007).

Segundo Chiavenato (2014) em outros termos a Industrialização Neoclássica representa a Industrialização Clássica, porém, com novo figurino e de maneira avançada. A abordagem neoclássica baseia-se nos seguintes fundamentos:

- a) A administração é um processo operacional composto pelas funções: planejar, organizar, dirigir e controlar;
- b) A administração envolve uma grande quantidade de situações organizacionais, diante disso precisa-se fundamentar-se em princípios básicos que tenham valor preditivo;
- c) Como a medicina a engenharia, a administração deve apoiar-se em princípios universais;
- d) Os princípios da administração, a exemplo das ciências lógicas e físicas, são verdadeiros;
- e) A cultura e o universo físico e biológico afetam o meio ambiente do administrador. Como ciência ou arte, a teoria da administração não precisa conter em si todo o conhecimento para servir de fundamentação científica aos princípios da administração.

A teoria Neoclássica se assenta no processo administrativo para explicar quais maneiras as funções administrativas devem ser desenvolvidas dentro das organizações. O processo administrativo se mostra constantemente flexível, maleável e adaptável, a diversas situações e circunstância. Ele consiste em um fluxo de atividades consecutivas a fim de atingir os objetivos, tem início, meio e fim em uma sequência lógica e ações que se completam. Pode-se concluir que o processo administrativo não é somente o conjunto da teoria Neoclássica, mas a fundação da administração moderna (CHIAVENATO, 2014).

2.1.3 Gestão de pessoas (Informação).

Segundo Chiavenato (2010), a Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que prevalece nas organizações. Ela é excessivamente contingencial e situacional, pois depende de vários princípios como a cultura da organização, a estrutura organizacional, o contexto ambiental e de uma infinidade de outras variáveis.

Com o decorrer do tempo a gestão de pessoas passou a ser reconhecida nas organizações, Gil (2014, p.23) menciona que:

“As empresas, desde meados da década de 80, vêm sofrendo sérios desafios, tanto de natureza ambiental quanto organizacional [...] muitas das que sobreviveram passaram por experiências, como reengenharia, a terceirização e o downsizing, que produziram consequências de certa forma dramáticas para seu pessoal. As críticas a esses procedimentos, aliadas as novas concepções acerca do papel dos indivíduos nas organizações, determinaram, sobretudo a partir da década de 90, sérios questionamentos à forma de como vinha sendo desenvolvida a Administração de Recursos Humanos nas organizações. Dentre as várias críticas, uma das que geraram maiores repercussões referia-se exatamente à terminologia utilizada para designá-la. Se tratadas como recursos, as pessoas precisam ser administradas, para obter-se delas o máximo rendimento possível. Consequentemente, tendem a ser considerados parte do patrimônio da organização. Propõe, então, os críticos que as pessoas sejam tratadas como parceiros da organização”.

Segundo Chiavenato (2010), dentro desse quadro a seguir, as pessoas – e seus conhecimentos, habilidades e competências – passam a ser a principal base da nova organização. A antiga Administração de Recursos Humanos (ARH) cedeu espaço para a Gestão de Pessoas.

Quadro 2 – A antiga Administração de Recursos Humanos e a Nova Gestão de Pessoas.

SÉCULO XX	SÉCULO XXI
Estabilidade, previsibilidade	Melhoria contínua, descontinuidade da mudança
Porte e escala de produção	Velocidade e responsividade
Comando e controle de cima para baixo	Empowerment e liderança de todos
Informações em segredo	Organizações virtuais e flexibilidade permanente
Racionalidade e análise quantitativa	Controle por meio da visão e dos valores
Necessidade de certeza	Informações compartilhadas
Reativo e avesso ao risco	Criatividade e intuição
Orientado para o processo	Tolerância à ambiguidade
Autonomia e independência corporativa	Proativo e empreendedor
Integração vertical	Orientado para os resultados
Foco na organização direta	Interdependência e alianças estratégicas
Busca de consenso	Integração virtual
Orientação para o mercado nacional	Foco no ambiente competitivo
Vantagem competitiva sustentável	Contenção construtiva
Competição por mercados atuais	Foco internacional
	Vantagem colaborativa e reinvenção da vantagem
	Hiperconcorrência por mercados futuros

Fonte: Adaptado por Chiavenato (2010, p. 39).

Corrêa, Barbosa e Silva (2014) destacam que nas últimas décadas, passou-se a exigir mais da estratégia de gestão de pessoas dentro das organizações. Fez-se necessário o conhecimento dos gestores sobre a importância das pessoas como capital humano e de como gerenciá-las com boas práticas e maneiras em proveito da organização.

Com o transcorrer do tempo a gestão tornou-se mais complexa, contudo passou a ser um desafio macro. Neste cenário todo aqueles que possuem cargos gerenciais passaram a ser gestores de pessoas. A responsabilidade da administração de recursos humanos passou a ser partilhada com todos os cargos dentro das empresas.

Loch e Correia (2004, p. 15) expõe que:

“A Gestão de Pessoas vem demonstrando tendência de flexibilização permitindo à área chamar a participação e a cooperação do trabalhador. Pressupõe-se que, com maior participação há também um maior envolvimento e cooperação por parte destes. Como consequência, sua esfera subjetiva poderia vir à tona, emergindo, assim, sua criatividade, facilitando os processos de inovação, o que permitiria às organizações maior poder competitivo”.

A gestão de pessoas, no entanto, constitui, ainda, uma tendência maior de se manifestar e ganhar destaque no meio acadêmico que propriamente nas empresas,

visto que a sua existência tem sido dada pelas revisões das obras dos autores e cursos oferecidos nessa área. De qualquer maneira é visto que a gestão de pessoas vem ganhando seguidores, pois muitas empresas estão dispostas a tratar seus empregados como parceiros (LOCH E CORREIA, 2004).

O objetivo da Gestão de Pessoas é tornar as organizações mais atentas aos seus funcionários. As organizações apenas podem prosperar, crescer e manter sua continuidade apenas se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros. Principalmente, o dos empregados (CHIAVENATO, 2010).

2.1.4 Gestão do conhecimento

Sobre o conhecimento entendemos que é todo um conjunto de informações necessárias para a realização de qualquer atividade ou situação a ser desempenhada. Geralmente o conhecimento é adquirido ao longo das experiências praticadas, vivenciadas e adquiridas (Teiga, 2012).

Quel (2006) destaca que a ciência ampliou um novo modelo de percepção na sociedade, fundamentado no conhecimento. Dessa ampliação e da imposição de novas maneiras de discutir certos eventos, entre eles a vida em organizações.

As organizações desenvolvem gradativamente com maior potência, a captação do conhecimento, sejam tácitos ou explícitos, tendo em vista assegurar o seguimento dos seus procedimentos de produção e inovações surgidas através do poder de criatividade dos trabalhadores, na demanda de resultados gradativamente adequada às modificações e à competitividade à proporção que são desenvolvidas pelo mercado globalizado (Marras, 2010).

2.2 PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: DESAFIOS E OPORTUNIDADES

Prever o futuro dos recursos humanos, assim como o de qualquer outra coisa, não constitui tarefa fácil. No entanto, parece razoável argumentar que o fim da Administração de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas só poderá ocorrer após o fim de todas as outras áreas da Administração, pois todos os demais recursos são administrados pela área de recursos humanos (GIL, 2007).

Sendo que o fim da Administração parece improvável. O que se pode afirmar é que a Administração está sendo desafiada cada dia mais, a superar cada vez maior os problemas decorrentes pela qual passa o mundo contemporâneo. Problema esse que corresponde ao declínio da economia de base industrial e ao surgimento de uma nova ordem econômica caracterizada pelo novo recurso: o conhecimento (GIL,2007).

Xavier (2006) salienta que o ser humano com toda certeza é o “problema” essencial da gestão, sendo a palavra problema entendida como questão a ser compreendida e orientação a ser adotada. Mas o “problema” também é a solução, à medida que os dirigentes vão conhecendo o ambiente de trabalho e as pessoas nela envolvidas, vai adotando condutas cada vez mais capazes de satisfazerlos e consolidar um pacto produtivo a fim de atingir suas metas.

Desta forma, com o novo cenário as organizações precisam adaptar-se com essa nova realidade e colocar as novas atividades essenciais em prática, sendo algumas delas: integração, treinamentos e desenvolvimento, cargos, salários e benefícios, provocando com isso o fortalecimento da área como um todo.

As organizações precisam promover a socialização de seus novos membros e integrá-los adequadamente em sua forma de trabalho e procurar estabelecer junto ao novo participante as bases e premissas através das quais a organização pretende funcionar e como o novo participante poderá colaborar nesse aspecto (CHIAVENATO, 2002).

Chiavenato (2002), comenta que treinamento tem muitos significados, mais seu principal objetivo é desenvolver a força do trabalho dentro dos cargos ocupados, além disso o treinamento é um desempenho no cargo e estendendo o conceito para a nivelção intelectual através da educação geral, o mesmo tem como responsabilidade de *linha* e função de *staff*. Já o desenvolvimento visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem, onde se prepara para assumir funções mais complexas.

A classificação dos cargos é o processo de comparar os cargos a fim de colocar em níveis hierárquicos e podem ser utilizadas como base para estruturar os salários (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Chiavenato (2010), os salários devem obedecer a um duplo equilíbrio interno e externo. Em outras palavras deve haver compatibilidade entre os salários dentro da organização (equilíbrio interno) e dentro do mercado (equilíbrio

externo). Diante disso, o equilíbrio interno é a avaliação e classificação dos cargos dentro da organização e o equilíbrio externo é obtidos por meios de pesquisas salariais para a verificação de qual valor o mercado está pagando.

Conforme Lacombe (2012), as empresas concedem benefícios monetários ou não. Quando for fazer uma comparação dos valores pagos, é preciso considerar a remuneração mais os benefícios não monetários e não somente o salário. Existem também os benefícios proporcionados pelo status, pelo reconhecimento, pelo conforto nas condições de trabalho e tudo o que causa satisfação às pessoas que trabalham na empresa. Com tudo, é bom salientar que essas atividades visam a valorização das pessoas quanto a sua participação no meio organizacional.

2.2.1 Desafios ambientais

Para Gil (2007), os desafios ambientais são formados por forças externas da organização. Elas influenciam significativamente no seu desempenho, porém estão fora do seu alcance de controle. Os administradores precisam estar sempre atentos aos seus ambientes externos, para aproveitar as oportunidades e superar as ameaças.

Ainda conforme o autor, entre os principais desafios ambientais estão: a revolução da informação e da comunicação, a globalização, a participação do estado, a ampliação do setor de serviços, a alteração da jornada de trabalho, a ampliação no nível de exigência do mercado e responsabilidade social.

A grande tarefa que está sendo proposta aos gestores de pessoas para superar os grandes desafios que envolvem a atual transição, é a de mudança. As pessoas nas organizações devem ter habilidades para aprender rapidamente, de inovar constantemente e assumir novas responsabilidades com maior velocidade e naturalidade (GIL, 2007).

2.2.2 Desafios organizacionais

Gil, 2007 destaca que diferentemente dos desafios ambientais que é voltado para o ambiente externo, os desafios organizacionais estão direcionados ao ambiente interno das organizações. Em boa parte podem ser considerados

subprodutos das forças ambientais, pois devido as ocorrências no ambiente externo alteram conseqüentemente o ambiente interno.

Entre os principais desafios dessa natureza estão: avanços tecnológicos, competitividade, redirecionamento do processo de gestão de pessoas também para fornecedores e consumidores, downsizing, autogerenciamento de equipes, virtualização da empresa, cultura organizacional e terceirização (GIL, 2007).

Para a empresa, o rendimento e as características dos produtos são exatamente proporcionais à habilidade dos profissionais que os executam. Conseqüentemente, empregados mais capacitados asseguram à empresa maior concorrência no mercado. Ao mesmo tempo, a probabilidade de amplificar suas culturas leva os colaboradores a permanecer-se na empresa, minimizando a taxa de *turnover* e absenteísmo, o que significa uma ampla vantagem a respeito dos concorrentes (Marras, 2010).

2.2.3 Desafios individuais

Os desafios individuais referem-se à postura adotada pelas empresas de acordo com seus funcionários. Estes são diretamente ligados aos desafios organizacionais, muitas vezes reflexo do que ocorre com a empresa inteira, são os mais importantes para que qualquer empresa possa ser identificada no estágio de gestão de pessoas. Os mais evidentes são identificados como: ética e responsabilidade social, produtividade, segurança no trabalho, *empowerment*, qualidade de vida e evasão de talentos (GIL, 2007).

Essa postura empresarial leva os trabalhadores a refletir que a organização importa-se não só em expandir tanto quanto proporcionar crescimento dos seus trabalhadores. Esta possibilidade provoca o encorajamento dos trabalhadores a permanecer na organização e empenhar-se, gradativamente, maiores possibilidades quantitativas e qualitativas de realização, uma vez que os resultados de seu empenho e comprometimento são exatamente visíveis a seu favor (Marras, 2010).

2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foi cunhado por Louis Davis na década de 1970 quando desenvolvia um projeto sobre desenhos de cargos. Para

ele, conceito de QVT refere-se à preocupação com o bem-estar e saúde dos colaboradores no desempenho de suas atividades (CHIAVENATO, 2010).

Ainda conforme o autor, a primeira fase do movimento ocorreu até meados de 1974, quando decaiu o interesse pela QVT devido à preocupação com questões econômica, como a crise e o aumento da inflação. Consequentemente fez com que os funcionários ficassem em segundo plano, sendo que as empresas se preocupavam com a necessidade de sobrevivência.

Segundo Fernandes (1996), citado por Tolfo e Piccinini (2001), somente em 1979 ressurgiu a preocupação com a QVT devido, principalmente, à perda de competitividade entre as indústrias norte-americanas em face de seus concorrentes no Japão. No Brasil a preocupação com a QVT surgiu somente tardiamente, em função também da preocupação com a competitividade.

A qualidade de vida no trabalho, sempre foi princípio de preocupação desde o início de sua existência. Porém em outros contextos e com outros títulos, mas sempre voltada para trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na realização de suas tarefas (RODRIGUES, 2016).

“A qualidade de vida no trabalho (QVT) está assumindo uma importância sem precedentes no sucesso organizacional. Ela depende do grau de satisfação das pessoas em relação à empresa e ao ambiente de trabalho” (CHIAVENATO, 2004, p.370).

Atualmente a o conceito de QVT envolve tanto os aspectos ambientais, como os psicológicos do local de trabalho, e tem sido utilizada como medidor da satisfação dos trabalhadores e indicador das experiências humanas.

Segundo Marras (2010) a percepção ao bem-estar teve início após analisar as necessidades individuais, ambiente social e econômico e expectativa de vida, considerando-o individual. No que se refere ao trabalho, a qualidade de vida hoje, é avaliada pela valorização nas condições de trabalho, cuidado com o ambiente físico, bons padrões de relacionamentos.

2.3.1 A importância da QVT para a cultura e clima organizacional

O conceito de cultura para aqueles que estudam administração tem origem sociológica ou antropológica e de um modo geral é definida como: um conjunto de

valores, crenças, costumes, hábitos e normas que os indivíduos compartilham nas organizações, gerando padrões de comportamentos (DIAS, 2003).

A cultura organizacional influencia o comportamento de qualquer indivíduo ou grupos dentro das organizações. Ela impacta todos os processos cotidianos da organização: suas decisões, atribuições de seus funcionários, as formas de como seus funcionários se vestem e se portam no seu ambiente de trabalho, a comunicação, a maneira de relacionamento com todos, o estilo de liderança, as punições e recompensas adotadas, e assim por diante (LUZ, 2003).

Várias abordagens são encontradas para definir QVT, mas todas seguem o mesmo objetivo, o de “alinhar” as expectativas do indivíduo com os objetivos da organização. Ou seja, a QVT tem como base apoiadora os aspectos culturais da organização. É preciso que todos estejam nos limites alinhados, e nunca fora, pois quando as causas ou os objetivos organizacionais não são aceitos, os indivíduos não se socializam (RODRIGUES, 2016).

A cultura organizacional é umas das principais causadoras do clima na organização, apesar de que o clima é afetado também por fatores externos, como, por exemplo: condições de saúde, habitação, lazer, condições sociais, relacionamento familiar de seus funcionários, conseqüentemente afeta no desenvolvimento do funcionário. Logo, entre clima e cultura há uma relação de casualidade. Podemos definir que a cultura é causa e o clima é consequência. Outra relação entre clima e cultura é que o clima é temporal, relacionado ao ânimo e vontade do funcionário num dado momento. Já a cultura provém de práticas recorrentes, definida pela organização (LUZ, 2003).

O melhor clima possível não elimina a possibilidade de conflitos dentro das organizações, mas deve eliminar o conflito predador, aquele que só traz incertezas e instabilidade. Um outro fator que dá assistência ao clima organizacional proativo, é a comunicação (ARAUJO, 2006).

Para Lacombe (2012), quando alguém é admitido e passa a fazer parte de uma organização, ela deve interagir e aceitar os valores, as políticas e normas da empresa. Quanto maior o ajustamento das necessidades e valores das pessoas com o da empresa, maior tende ser a motivação, e em consequência o clima organizacional. Se o clima organizacional é bom, as pessoas tendem a ser proativas, partilhar conhecimentos, procurar inovar, ter iniciativas. Se for muito ruim, tendem a fazer o mínimo necessário para se manter no emprego, ou muitas vezes, nem isso,

agindo de forma revoltada, causando o aumento de rotatividade de pessoal e o absenteísmo, que causados com frequência, são sintomas de clima organizacional negativo.

O desempenho no cargo e clima organizacional representam fatores importantes na qualidade de vida no trabalho. Se a qualidade no trabalho for pobre, conduz a insatisfação no trabalho, declínio na produtividade, mudança de comportamento (como absenteísmo, sabotagem, rotatividade de pessoal). Qualidade de trabalho elevada conduz a um clima de confiança, satisfação em exercer os cargos, no qual as pessoas tendem a aumentar suas contribuições e elevar suas oportunidades (CHIAVENATO, 2010).

2.3.2 Práticas de QVT na organização

A tecnologia de QVT pode ser utilizada para que as organizações renovem suas formas de organização do trabalho, e ao mesmo tempo se eleve o nível de satisfação do pessoal, conseqüentemente a produtividade se elevará, apresentando uma maior participação dos empregados nos processos relacionados ao seu trabalho (PIMENTEL, 2003).

As práticas de QVT conduzem a melhores desempenhos e, ao mesmo tempo, evitam desperdícios, reduzindo os custos operacionais. Isso porque os programas de Qualidade Total exigem pessoas que “saibam fazer” e que “queiram fazer” mais e melhor; sendo assim precisam contar com colaboradores satisfeitos. Em termos práticos, as pessoas são o ativo mais importante das empresas, supõe-se que devem ser valorizadas (GONÇALVES et al., 2005).

Mais do que nunca, as empresas necessitam manter a competitividade, e para isso devem se preocupar com as pessoas, porque é através do comprometimento de seus colaboradores com as propostas da empresa que os resultados serão atingidos com sucesso.

Para Oliveira e França (2005), tão importante quanto as condições de vida das pessoas na comunidade são as práticas desenvolvidas dentro das empresas, já que é nas empresas que o ser humano desenvolve uma parte significativa de sua vida: o trabalho. Embora haja um limite entre as questões de trabalho e de vida na comunidade, ambos estão relacionados, por se tratar de promover e assegurar a qualidade do bem estar geral humano.

A motivação é umas das práticas de qualidade de vida no trabalho mais estudada e debatida no meio organizacional, pois é a ação ou efeito de motivar, é a geração de causas, motivos, sentidos ou razões para que as pessoas se sintam felizes e contagem todos aqueles a sua volta. É um processo que estimula interesse, muda comportamentos e ações (BOOG, 2002).

Praticamente todas as empresas oferecem benefícios aos seus colaboradores, uns exigidos por lei, e devem ser considerados como parte da remuneração total e outros de maneira espontâneos, dentre eles: planos de saúde, uma porcentagem da participação dos lucros, bonificações em ações de compras, prêmios de plano de aposentadoria, seguro odontológico, seguro de vida (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Acidentes no trabalho e doenças profissionais são inúmeros, e custam caro para a empresa. De certa forma, promover programas de incentivo a segurança no trabalho torna-se mais viável, e motivar conhecimento da segurança é o papel mais importante de um programa (BOOG, 2002).

2.3.3 Modelo de avaliação QVT

Para Chiavenato (2010, p. 488), analisando por outro lado: a QVT não é determinada apenas pelas características individuais (necessidades, valores, expectativas) ou situacionais (estrutura organizacional, tecnologia, sistemas de recompensas políticas internas), mas sobretudo pela atuação sistêmica dessas características individuais e organizacionais.

Por esta razão, vários autores apresentam modelos de QVT. Os três modelos de QVT mais importantes são os de Nadler e Lawler, de Hackman e Oldhan e o de Walton. Para Nadler e Lawler a QVT está fundamentada em quatro aspectos, na medida em que esses quatro aspectos são incrementados, há uma melhoria na QVT. Hackman e Oldhan apresentam um modelo de QVT onde as dimensões do cargo produzem estados psicológicos críticos que conduzem a resultados pessoais e de trabalho que afetam a QVT. Para Walton, existem oito fatores que afetam a QVT (CHIAVENTAO, 2010)

Nem sempre os modelos que são expostos, quando implantado corresponde a todas as expectativas dos seus colaboradores. No quadro 3, serão apresentados os modelos de QVT na visão dos três autores.

Quadro 3 – Modelos de QVT.

MODELOS DE QVT	ASPECTOS/DIMENSÕES/FATORES
Nadler e Lawler	Participação dos colaboradores nas decisões.
	Reestruturação do trabalho através do enriquecimento de tarefas e de grupos autônomos de trabalho.
	Inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional.
	Melhoria no ambiente de trabalho quanto a condições físicas e psicológicas, horário de trabalho etc.
Hackman de Oldhan	Variedade de habilidades: o cargo deve requerer varias e diferentes habilidades, conhecimentos e competências da pessoa;
	Identidade da tarefa: o trabalho deve ser realizado do início até o fim para que a pessoa possa perceber que produz um resultado palpável;
	Significado da tarefa: a pessoa deve ter uma clara percepção de como o seu trabalho produz consequências e impactos sobre o trabalho das outras;
	Autonomia: a pessoa deve ter responsabilidade pessoal para planejar e executar as tarefas, autonomia própria e independência para desempenhar;
	Retroação do próprio trabalho: a tarefa deve proporcionar informação de retorno a pessoa para que ela própria possa auto avaliar seu desempenho;
	Retroação extrínseca: deve haver o retorno proporcionado pelos superiores hierárquicos ou clientes a respeito do desempenho na tarefa;
	Inter-relacionamento: a tarefa deve possibilitar contato interpessoal do ocupante com outras pessoas ou com clientes internos e externos.
Walton	Compensação justa e adequada: a justiça distributiva de compensação depende da adequação da remuneração ao trabalho que a pessoa realiza, da equidade interna (equilíbrio entre remuneração dentro da organização) e da equidade externa (equilíbrio com as remunerações do mercado de trabalho);
	Condição de segurança e saúde no trabalho: envolvendo as dimensões jornada de trabalho e ambiente físico adequado a saúde e bem-estar da pessoa;
	Utilização e desenvolvimento de capacidades: proporcionar oportunidades de satisfazer as necessidades de utilização de habilidades e conhecimentos do trabalhador, desenvolver sua autonomia, autocontrole e obter informações sobre o processo total do trabalho, bem como retroinformação quanto ao seu desempenho;
	Oportunidade de crescimento contínua e segurança: no sentido de proporcionar possibilidades de carreira na organização, crescimento e desenvolvimento pessoal e segurança no emprego de forma duradoura;
	Integração social na organização, eliminação de barreiras hierárquicas marcantes, apoio mútuo, franqueza interpessoal e ausência de preconceito;
	Constitucionalismo: refere-se ao estabelecimento de normas e regras da organização, direitos e deveres do trabalhador, recursos contra decisões arbitrárias e um clima democrático dentro da organização;
	Trabalho e espaço total de vida: o trabalho não deve absolver todo o tempo e energia de trabalhador em detrimento de sua vida familiar ou particular, de seu lazer e atividades comunitárias;
Relevância social da vida no trabalho: o trabalho deve ser uma atividade social que traga orgulho para as pessoas em participar de uma organização. A organização deve ter uma atuação e uma imagem perante a sociedade, responsabilidade social, responsabilidade pelos produtos e serviços oferecidos, pratica de emprego, regras bem definidas de funcionamento e de administração eficiente.	

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010).

De acordo com Ferreira, Alves e Tostes (2009), a prática de QVT deve-se sustentar em um modelo da realidade de gestão no trabalho que, entre outras obrigações exalte: reconhecer os trabalhadores como essenciais intérpretes dos resultados, proporcionar reconhecimento restrito e coletivo, incentivar a inovação e a autossuficiência na realização das tarefas, oportunizar o crescimento pessoal e coletivo baseado na participação individual e coletiva e proporcionar a cooperação efetiva, especialmente, nas decisões interessem o bem-estar individual e coletivo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Michel (2015), metodologia pode-se entender como um caminho traçado para se alcançar certos objetivos. É a forma de buscar respostas para resolver problemas, necessidades e dúvidas.

“No seu trabalho científico a metodologia implicará: definição do tipo de pesquisa a realizar, passos a seguir, instrumentos de coleta, organização, tratamento e análise dos dados a coletar e utilizar, além de outros procedimentos próprios e cada sistemática definida” (VIANNA 2001, p. 95).

Deste modo, o vigente capítulo tem como propósito apresentar os procedimentos metodológicos que foram utilizados, constituindo-se em delineamento da pesquisa, definição da população-alvo, plano de coleta e análise de dados, com a finalidade de analisar a Qualidade de Vida no Trabalho sob a percepção dos funcionários de uma rede supermercadista.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com McDaniel e Gates (2005), o processo da pesquisa inicia-se com o reconhecimento do problema ou de uma oportunidade. O auge do processo de definição do problema é uma declaração dos objetivos da pesquisa.

Segundo Zikmund (2006) a pesquisa é definida como processo sistêmico e objetivo de geração de informações que possam ajudar na tomada de decisões.

Os especialistas em pesquisa de marketing usam diferentes nomes para a realização dos projetos de pesquisa, porém não alteram seus significados e não diferem seus conteúdos. Neste sentido, afirma-se ainda que existem três tipos de pesquisas: exploratório, descritivo e o experimental (SAMARA, 2002).

Conforme Mattar (2007), a pesquisa exploratória visa ajudar o pesquisador obter maior conhecimento sobre o tema ou problema da pesquisa em questão. Já a pesquisa descritiva é caracterizada por ser objetiva, conter procedimentos formais, ser bem estruturada e direcionada para a solução dos problemas e avaliação de oportunidades. E a pesquisa experimental compreende que o pesquisador modifica uma ou mais variáveis – preço, embalagem, desenho – e observa os efeitos dessa modificação, pois tem como objetivo avaliar a casualidade, do experimento ou objeto em estudo.

De acordo com Zikmund (2006), a pesquisa pode ter várias formas, mas a sistemática é um fio condutor comum. Isto posto, apresentam-se no Quadro 4 os objetivos do atual estudo que se fez necessário relacioná-los com a pesquisa.

Quadro 4 - Tema e objetivos do estudo.

Tema da pesquisa	Objetivo Geral	Objetivos Específicos
Estudo sobre a Qualidade de Vida no Trabalho na percepção dos funcionários de uma rede supermercadista no município de Içara.	Identificar as ações que podem ser implementadas para promover a qualidade de vida no trabalho em uma empresa que atua no segmento supermercadista conforme a percepção dos colaboradores.	a) Caracterizar a empresa que é objeto de estudo e seus desafios em seu contexto de atuação;
		b) Identificar as práticas de QVT existentes;
		c) Conhecer a percepção dos funcionários sobre as práticas existentes;
		d) Sugerir práticas que possam fortalecer a QVT no contexto de estudo.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Após a análise do quadro 4, identificou-se que o caso em estudo encaixa-se no tipo de pesquisa descritiva para os fins de investigação. Os estudos descritivos, também chamados de pesquisa, procura descrever situações a partir dos dados primários, obtidos através de entrevistas pessoais ou discussões em grupo, relacionando as hipóteses levantadas na definição e investigação do problema ou oportunidade. Os estudos nesse nível podem ser quantitativos e qualitativos (SAMARA, 2002)

Como técnica de coleta de dados, essa pesquisa utilizou o método de levantamento de campo, através do uso de um questionário para a obtenção de informações para a análise dos dados. De acordo com Malhotra (2005), o questionário é um conjunto formalizado por perguntas para conseguir obter informações dos entrevistados e também garante que o pesquisador colete as informações necessárias para lidar com a situação.

Desta maneira, o procedimento da coleta de dados foi realizado pessoalmente, uma vez que a pesquisadora faz parte do quadro de funcionários dessa rede supermercadista. Assim sendo, entende-se que os questionários foram aplicados diretamente aos funcionários em uma das lojas da rede, que constitui-se como público alvo dessa pesquisa.

Em síntese, apresenta-se no quadro 5 o delineamento da pesquisa que foi abordada para identificar a técnica da análise dos dados coletados.

Quadro 5 – Delineamento da pesquisa de campo.

Nível de Pesquisa	Técnica de coleta	Procedimento de coleta	Técnica de análise	Objetivos Específicos
Descritiva	Levantamento de campo com uso de questionário	Questionário	Qualitativa	a) Caracterizar a empresa que é objeto de estudo e seus desafios em seu contexto de atuação;
				b) Identificar as práticas de QVT existentes;
				c) Conhecer a percepção dos funcionários sobre as práticas existentes;
				d) Sugerir práticas que possam fortalecer a QVT no contexto de estudo.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

3.2 DEFINIÇÃO DO CONTEXTO DO ESTUDO

A área de estudo proposta nesse estudo trata-se de uma empresa que atua no ramo supermercadista, localizada no município de Içara, no sul de Santa Catarina. A empresa atua com um mix de produtos elevado, oferece abrangência, extensão, profundidade e consistência, o número de marcas que oferecem é significativo, totalizando 30 mil itens, oferecem inúmeras opções de mercadorias com desígnio em atender cada tipo de consumidor.

A amostragem não probabilística intencional para o enfoque qualitativo não existe interesse e possibilidade de generalizar os efeitos, porém são de ampla utilidade, uma vez que ao executar aprimoradamente e com uma intensa imersão no âmbito – atingir os fatos (indivíduos, circunstâncias, ocorrências) que importam ao investigador e que ofertem uma ampla virtude para a contribuição e a interpretação dos dados (SAMPLIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Para McDaniel e Gates (2005) um dos primeiros passos do processo de amostragem é definir a população de interesse. “De acordo com determinado critério é escolhido intencionalmente um grupo de elementos que irão compor a amostra. O investigador se dirige, intencionalmente, a grupos e elementos dos quais deseja saber opiniões” (MARTINS; THEÓPHILO 2009, p.123). Deste modo, nesse estudo a

população alvo abrange os colaboradores de uma rede supermercadista, apesar disso a pesquisa será aplicada apenas em uma das unidades da rede.

Atualmente, fazem parte do quadro de colaboradores de todas as redes aproximadamente 5.500 pessoas, atuando em diversas funções. A unidade em estudo conta com 183 colaboradores. Assim, enquanto uns estão iniciando seu expediente, outros estão finalizando. Com uma escala de horários flexível para que mantenha a loja em funcionamento desde o início da manhã ao fim da noite. Expõe-se no Quadro 6 a definição da área e população alvo da pesquisa.

Quadro 6 – Definição da área e população alvo em estudo.

População alvo	Extensão da pesquisa	Unidade de amostragem	Elemento de pesquisa	Período de tempo
Colaboradores de uma rede supermercadista	Empresa supermercadista	Loja no município de Içara	Colaboradores da unidade	Primeiro semestre de 2017

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Para a realização da coleta dos dados podem ser usados tantos dados primários como secundários. Mattar (2007) cita que dados primários são aqueles nunca antes coletados, estando em posse dos pesquisados e os dados secundários são aqueles já coletados, tabulados, ordenados e às vezes publicado para disposição dos interessados.

Desta forma, percebe-se que os dados que conduziram a pesquisa foram os dados primários, de certa forma que dados secundários ainda não foram coletados. Nesse caso, não tem como evitar, se faz necessário coletar os dados diretamente da fonte para a realização da análise.

Para a obtenção dos dados primários existem dois meios básicos de coletar os dados: a comunicação e a observação. O método de comunicação consiste no questionamento, oral ou escrito, por meio dos dados coletados dos respondentes, que será fornecido por declaração, verbal ou escrita, do próprio. O método da observação consiste no registro de comportamentos, fatos e ações relacionados com o objetivo da pesquisa, e não envolve questionamentos e respostas, verbais ou escritas. Tanto o método de comunicação quanto o de observação consiste em uma grande variedade de formas e técnicas (MATTAR, 2007).

Após a realização de todo o planejamento do projeto de pesquisa, e com o problema e os objetivos definidos, os tipos e métodos de pesquisa e métodos de coleta de dados escolhidos, deve-se elaborar o formulário para a coleta de dados, que chama-se de questionário para as pesquisas quantitativas e de roteiro para as pesquisas qualitativas (SAMARA, 2002).

Como técnica de coleta de dados tornou-se necessário a aplicação de um questionário e como instrumento seu procedimento ocorreu com a visita em uma das unidades da rede supermercadista, está localizada no município de Içara e denominada como Loja 1.

Malhotra (2005), ressalta que para a elaboração do questionário várias diretrizes estão disponíveis para auxiliar e ajudá-lo a evitar grandes erros, dentre elas destaca dez etapas:

- (1) especificar as informações necessárias;
- (2) especificar o tipo de método de entrevista;
- (3) determinar o conteúdo de cada pergunta;
- (4) elaborar perguntas para superar a falta de capacidade e de disposição dos entrevistados em responder;
- (5) decidir sobre as estruturas da entrevista;
- (6) determinar o texto das perguntas;
- (7) colocar as perguntas na ordem apropriada;
- (8) identificar o aspecto visual;
- (9) reproduzir o questionário; e
- (10) fazer um pré-teste (MALHOTRA 2005, p. 229).

Ainda conforme o autor, na prática, o formato do questionário é interativo em vez de sequencial. Uma das primeiras etapas de elaboração do questionário é especificar as informações necessárias, o questionário também deve ser elaborado tendo em vista o público alvo, considerando seus níveis educacionais e suas experiências.

Para Mattar (2007), os questionários consistem em um instrumento de coleta de dados lido e respondido pelos pesquisados, não havendo a figura do entrevistador. O questionário é entregue e recolhido os dados pessoalmente.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa em questão decorreu com o intuito de analisar a percepção dos funcionários em relação a Qualidade de Vida no trabalho, de modo que para atingir este objetivo fez-se necessário a realização de uma pesquisa de campo.

No decorrer dos procedimentos identificou-se que o caso em estudo encaixa-se no tipo de pesquisa descritiva para os fins de investigação. Sendo assim,

Zikmund (2006) destaca que a análise descritiva se refere na transformação dos dados brutos em uma forma que facilite a compreensão e interpretação.

Após o estágio de realização da pesquisa será realizado a análise dos dados coletados, esta que se refere na organização das informações, pois é essencial para atingir os efeitos não vivenciados. Ao contrário do que acontece na realização de uma pesquisa quantitativa, onde são diferentes os as etapas da coleta e análise dos dados, na estruturação de uma pesquisa qualitativa, a coleta e análise acontecem ao mesmo tempo (MARTINS; THEÓPHILO 2009).

Como técnica de análise dos dados será utilizado a pesquisa qualitativa, pois discorre que existe uma ligação dinâmica, específico, contextual e passageiro no âmbito do pesquisador e o instrumento de estudo; os dois participam à mesma existência e se confundem (MICHEL, 2015).

Portanto a pesquisa qualitativa se apresenta na busca de coletar e analisar resultados descritivos, adquiridos propriamente do contexto estudado; destaca o método mais que a consequência. A primeira finalidade da pesquisa qualitativa não é detectar princípios ou pessoas; e sim o oposto, deseja investigar o espectro de concepções e as inúmeras interpretações sobre o objeto em estudo (MICHEL, 2015).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa em questão foi elaborada com o intuito de analisar a percepção dos supervisores quanto a Qualidade de Vida no trabalho dentro da organização em estudo, nessa conformidade se fez necessário realizar 9 entrevistas, sendo elas com os supervisores de cada setor.

A pesquisadora com a finalidade de identificar as características da empresa e as práticas de QVT existentes priorizou entrevistar os supervisores de cada setor, devido ao fato de serem abordados por ideias distintas, na conformidade de seu setor.

A duração de aplicação da pesquisa foi em torno de quarenta minutos, em um único dia, no dia 18 de Abril do vigente ano. Achou-se mais acessível reunir todos em um único espaço para a realização do preenchimento do questionário, para não tomar muito tempo dos funcionários, uma vez que estavam em seus horários de expediente.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa objeto de estudo de caso do presente trabalho inaugurou sua primeira loja em 1960, por seu proprietário, e nos dias atuais conta com o auxílio da família na direção dos departamentos.

Não foi da noite para o dia que um filho de agricultores Italianos, formado em magistério, concretizou o sonho de prosperar. Já revelava talento para o comércio, fundando uma cooperativa onde alunos obtinham materiais escolares a preços mais acessíveis. Nascia o ímpeto que o transformaria em um habilidoso comerciante e empreendedor.

Há 57 anos, precisamente em Março de 1960, deixou a escola que atuava como professor e abriu sua primeira casa comercial no ramo de tecidos, confecções e ferragens e uma sala comercial próximo à praça São Donato no município de Içara/SC.

A cidade de Içara foi fundada um ano após a abertura de sua loja, em 1961; o que fez a região desenvolver rapidamente. Com o crescimento da cidade e o aumento das necessidades da população, houve a necessidade de expansão do negócio, a empresa passou para o comércio de gêneros alimentícios e armarinhos. É

ainda nas proximidades desse local que fica as construções que deram início à rede Catarinense.

Naquela época, os produtos eram comercializados e vendidos a granel e muitas vezes não eram pagos na hora, eram anotados em cadernetas e no mês seguinte os clientes voltavam para efetuar o pagamento e fazer novas compras. Em 1970 o sistema de atendimento de balcão ficou para trás e dando espaço para o autosserviço, tornando-o o primeiro supermercado da cidade. O empreendimento trouxe mais emprego e inovação para toda a população.

Pioneira no sul do Estado de Santa Catarina é uma das mais importantes redes de supermercados. É considerada a segunda maior no Estado e destaque no Sul do Brasil. Com tecnologia de ponta, o sistema operacional é todo informatizado e interligado entre a Administração Central e lojas fazendo com que facilite toda a operação de entrada e saída de mercadorias, lançamentos contábeis, fiscal, contas a pagar e a receber.

O sucesso é o retorno de muita dedicação dos administradores e gestores, juntamente com toda equipe de colaboradores que, atualmente, está em processo de profissionalização.

A empresa tem como missão comercializar produtos com qualidade diferenciada para satisfação dos clientes e expansão dos negócios. E sua visão está voltada em estar sempre entre as melhores redes supermercadistas. É uma empresa que está ligada ao lado humano, pois sempre procura participar de projetos e ações voltadas ao bem estar da comunidade.

4.1.1 Os desafios da empresa na perspectiva de suas características gerais

Cultura Organizacional refere-se ao sistema de significados (crenças e valores) compartilhados que distinguem uma organização da outra, sendo que, influencia qualquer indivíduo dentro da organização. Desse modo, o desígnio deste trabalho é reconhecer o ponto de vista daqueles que convivem dentro da empresa que é objeto de estudo, possibilitando que seja latente introduzir as opiniões que sejam semelhantes a cultura da empresa.

O relacionamento humano no interior da organização foi o atributo de maior consideração como definição de QVT pelos entrevistados. Com base nessa perspectiva, e a partir dos resultados coletados na entrevista, é possível perceber que

a organização valoriza todas as questões de moral e ética, o bom comportamento humano e as relações familiares, o caráter das pessoas que convivem dia a dia dentro da organização, bom atendimento, simpatia dos funcionários com os colegas e clientes, a disciplina em ambiente de trabalho, o respeito e cortesia com funcionários e clientes, a qualidade dos produtos, a oportunidades de crescimento profissional, a postura pessoal e profissional e principalmente procura seguir as leis trabalhistas.

De acordo com Boog (2002) superar transformações passou de ser preferência ou competência de alguns para tornar-se requisito de todos. As transformações se agilizaram ao longo da década de 1990. Não é exigido confrontar todas as mudanças, porém diversas delas tem reivindicado dos trabalhadores continua capacidade de apropriação.

No que se refere ao principal diferencial da empresa, destacou-se na opinião dos supervisores a fidelidade com os bons funcionários, a boa estabilidade, o foco no cliente e na satisfação dos mesmos, o empenho em não deixar faltar serviços e produtos, a qualidade dos produtos, higiene e atendimento, o respeito aos colaboradores, a valorização dos funcionários dentro dos padrões possíveis, o pagamento dos funcionários que é sempre em dia, os horários respeitados, a união e companheirismo, a sinceridade com os funcionários, o bom atendimento aos clientes internos e externos e o cumprimento das normas trabalhistas.

De acordo com os dados coletados, todos os funcionários, inclusive os recém-contratados, conhecem os processos que devem ser seguidos para executar o trabalho de forma eficiente e com qualidade, sem perder tempo. E utilizam como processo treinamentos e orientações, integração para apresentação das normas e objetivos da organização e treinamentos individuais para cada setor, conforme suas funções.

A empresa costuma investir em treinamentos para garantir o desempenho e desenvolvimento dos seus funcionários. Para os novos funcionários é separado o treinamento em 3 módulos, para os funcionários que estão em atuação treinamentos na área de bom atendimento, treinamento por setores conforme normas internas e legislação, custos e despesas, como evitar acidentes de trabalhos, apresentação de palestras motivacionais, treinamentos com o RH da loja e com o RH da Central. Ao menos uma vez ao mês é organizado rodas de conversas com os líderes de setores, como manipular os alimentos corretamente, treinamentos mais avançados para os

supervisores para melhor atuarem na gestão e treinamento na área de vendas, para maior incremento.

Treinamento no próprio trabalho trata-se de um dos procedimentos mais usados, principalmente nos treinamentos introdutivos, de integração e profissionalização. Possui como objetivo apresentar e transmitir entendimento e competência no próprio ambiente de trabalho (Boog, 2002).

4.2 AS PRÁTICAS DE QVT EXPLORADAS PELA EMPRESA E AS POSSIBILIDADES LATENTES

Esta seção tem o objetivo de atender ao segundo objetivo específico, que destaca a necessidade de identificar as práticas de QVT existentes e quais as possibilidades latentes. De acordo com Cerutti et.al (1999), os inúmeros termos exibidos não são capazes de elucidar o que efetivamente vem a referir-se a qualidade de vida no trabalho. Torna-se fundamental detectar as causas que influem na sua satisfação e motivação.

Em conformidade com os dados coletados foi possível identificar as práticas de QVT existentes. No quadro 7 podemos analisar as ações estratégicas que a empresa oferece, na percepção dos supervisores, que são elas: descrevem os cargos, definem política salarial, criam escalas para mudança de faixa salarial, oferecem treinamentos para obter conhecimento de sua função, motivacionais e de autoconhecimento.

Aplicam avaliação de desempenho, após a avaliação apresentam o feedback, deixam espaço para que os colaboradores expressem suas opiniões e críticas relacionadas à empresa, oferecem medicina preventiva, reeducação alimentar acompanhado da nutricionista, campanhas assistenciais, realização de feiras com produtos danificados e impossibilitados para área de vendas, festas comemorativas em épocas especiais, apresentação de palestras, curso de primeiros socorros, semana da qualidade de vida e grupos de apoio.

Descobrimos, assim, que todas as pessoas almejam como qualidade de vida, profundamente algo comparado com a realidade de onde vive, suas interdependências, as chances que teve na vida, dentre diversos elementos relevantes do seu grau de entendimento e consecutivo grau de perspectiva (CERUTTI et al, 1999).

Ainda conforme o autor, dessa forma compreendemos que oferecer qualidade de vida e conseqüentemente qualidade de vida no trabalho é investir no desenvolvimento do cidadão, quer a favor do crescimento técnico para o trabalho como também e especialmente pelo crescimento pessoal, educacional, profissional e cultural.

Quadro 7 - Práticas de QVT que a empresa oferece na percepção dos supervisores.

Objetivos Estratégicos	Ações Estratégicas	Quantidade de respondentes	%
Criar plano de cargos e salários	Descrever os cargos	8	88,89
	Definir política salarial	8	88,89
	Criar escalas para mudança de faixa salarial	9	100,00
Implantar treinamentos	Dar treinamento para obter conhecimento de sua função	8	88,89
	Dar treinamentos motivacionais e de autoconhecimento	9	100,00
Criar programa de avaliação e desenvolvimento	Aplicar avaliação de desempenho	7	77,78
	Dar feedback da avaliação realizada	8	88,89
Implantar gestão participativa	Dar espaço para que os colaboradores expressem suas opiniões e críticas relacionadas a empresa	3	33,33
Físicos Corporais	Medicina preventiva	5	55,56
	Reeducação Alimentar	8	88,89
Eventos coletivos	Campanhas assistenciais	6	66,67
	Realização de feiras	7	77,78
	Festas comemorativas	5	55,56
	Apresentação de palestras	4	44,44
	Curso de primeiros socorros	8	88,89
	Semana de Qualidade de Vida	7	77,78
Suporte Psicossocial	Grupos de apoio	9	100,00
Total de entrevistados		9	100,00

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Quando questionados sobre quais ações a empresa poderia oferecer, na percepção dos supervisores constatou-se as seguintes sugestões: dar treinamentos para obter conhecimento de sua função, aplicar avaliação de desempenho, apresenta o feedback após a avaliação realizada, conceder prêmios para quem criar ou inovar algum tipo de processo ou serviço na organização durante o ano, destaque de melhor funcionário do mês, dar espaço para que os colaboradores expressem suas opiniões e críticas relacionadas a empresa.

Implantação de academia integrada, alongamento em horário de trabalho, atividades posturais, ginastica laboral, medicina preventiva, reeducação alimentar, campanhas assistências, realização de feiras, festas comemorativas, realização de palestras, curso de primeiros socorros, semana de qualidade de vida, visitas domiciliares aos funcionários afastados, comitê de qualidade de vida, incentivo aos estudos (auxílio), folga no dia do aniversário do funcionário. Podemos analisar os resultados obtidos no quadro a seguir.

Quadro 8 - Práticas de QVT que a empresa poderia oferecer na percepção dos supervisores.

Objetivos Estratégicos	Ações Estratégicas	Quantidade de respondentes	%
Implantar treinamentos	Dar treinamento para obter conhecimento de sua função	1	11,11
Criar programa de avaliação e desenvolvimento	Aplicar avaliação de desempenho	2	22,22
	Dar feedback da avaliação realizada	1	11,11
Implantar gestão participativa	Conceder prêmios para quem criar ou inovar algum tipo de processo ou serviço na organização durante o ano	9	100,00
	Destaque de melhor funcionário do mês	9	100,00
	Dar espaço para que os colaboradores expressem suas opiniões e críticas relacionadas a empresa	6	66,67
Físicos Corporais	Academia Integrada	9	100,00
	Alongamentos em horário de trabalho	8	88,89
	Atividades posturais	8	88,89
	Ginástica Laboral	8	88,89
	Medicina preventiva	4	44,44
	Reeducação Alimentar	1	11,11
Eventos coletivos	Campanhas assistenciais	3	33,33
	Realização de feiras	1	11,11
	Festas comemorativas	4	44,44
	Apresentação de palestras	4	44,44
	Curso de primeiros socorros	1	11,11
	Semana de Qualidade de Vida	2	22,22
Suporte Psicossocial	Visitas domiciliares aos funcionários afastados	9	100,00
	Comitê de Qualidade de Vida	9	100,00
	Incentivo aos estudos (auxílio)	9	100,00
	Folga no dia do aniversário do funcionário	9	100,00
Total de entrevistados	-	9	100,00

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

A prática de QVT deve se fundamentar em um paradigma antropocêntrico de superintendência do trabalho que, através de outras funções, recomende: reconhecer os colaboradores como essenciais personagens principais dos resultados, proporcionar o reconhecimento individual e geral (FERREIRA, ALVES E TOSTES, 2009).

Ainda conforme os autores, a implantação de QVT propõe uma organização de conversação que disperse, incentive e estabeleça uma cultura organizacional centralizada nas principais crenças, valores e concepção focada no bem-estar individual e geral, oferecendo transparência com o intuito nas práticas devidamente sucedidas, da mesma maneira favorecendo os pensamentos coletivo das dificuldades presentes que afetam a QVT.

4.3 AS PRÁTICAS EXISTENTES NA EMPRESA SOB A ÓTICA DA PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Esta seção se refere a consecução do terceiro objetivo específico, que é conhecer a percepção dos funcionários sobre as práticas existentes. Nesse sentido, procurou-se identificar a percepção dos funcionários a partir de um instrumento com uma escala representando as ações estratégicas como representação de percepção: muito facilmente, é possível perceber, só analisando, difícil perceber e é visível. Conforme apresentada no quadro 9.

De acordo com o Manual do Great Place To Work, citado por Diniz (2009) tornar-se uma empresa conveniente para se trabalhar vai muito mais longe do que somente ofertar e proporcionar coisas boas. As organizações superiores conquistam um relacionamento com os seus colaboradores por intermédio de algo autêntico: a confiança.

De acordo com Pontes (2015), na administração de cargos e salários são usadas muitas técnicas e não há padronização. As descrições e especificações de cargos fornecem o firmamento para a avaliação dos cargos, dos qual resultara a fixação dos salários internamento adequados com cada função exercida. A descrição de cargos é a descrição, relato, das tarefas descritas de forma organizada, sendo assim, permitindo ao leitor a compreensão das atividades que são desenvolvidas pelo colaborador da organização. A descrição de cargos deve ser clara e objetiva, de uma

forma simples, pois, para quem não conhece determinado cargo possa compreendê-lo.

De acordo com Zimpeck (1992), sobre a avaliação de cargo, mesmo conhecendo as naturezas e as especificações que são exigidas em determinada função não contribuem diretamente para a elaboração ou configuração de um salário. O problema consiste em determinar quais e em que medidas variáveis se estima um valor para o cargo. Essas variáveis aparecem no julgamento da melhor remuneração que se pode ser adotado para grupos e funções.

Chiavenato (2002), menciona que métodos de ponto é também denominado também como método de avaliação por fatores e pontos. Esse é método mais usados nas empresas, onde as organizações comparam os cargos através desses fatores de avaliação, é também uma técnica quantitativa, que são atribuídos valores numéricos para cada elemento do cargo e um valor total é obtido pela soma dos valores numéricos.

Para proporcionar o equilíbrio interno dos salários a administração salarial utiliza como um meio, a avaliação e classificação dos cargos. A avaliação dos cargos é o critério utilizado para comparar os cargos, através de critérios estabelecidos para conseguir uma valorização interna dos salários nos diversos cargos. A classificação dos cargos é o processo de comparar os cargos a fim de colocar em níveis hierárquicos e podem ser utilizadas como base para estruturar os salários. (CHIAVENATO, 2010).

Chiavenato (2002), comenta que treinamento tem muitos significados, mais seu principal objetivo é desenvolver a força do trabalho dentro dos cargos ocupados, além disso o treinamento é um desempenho no cargo e estendendo o conceito para a nivelção intelectual através da educação geral, o mesmo tem como responsabilidade de *linha* e função de *staff*. Já o desenvolvimento visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem, onde se prepara para assumir funções mais complexas.

Dados científicos comprovam frequentemente que, a alimentação possui uma atribuição significativa na promoção de saúde e prevenção de doenças. Práticas alimentares convenientes, coligados a demais comportamentos de costume de vida saudável, compõem ações essencialmente significativa para diminuir os riscos de doenças e vinculação direta com o benefício na qualidade de vidas dos colaboradores.

Sendo assim, dispõe-se cada vez mais a necessidade do acompanhamento dos hábitos alimentares, com foco específico na saúde do trabalhador (NIERO, 2004).

Nota-se que os acidentes de trabalho são ocorrências por quais qualquer pessoa não pretende passar e nem presenciar, contudo, em qualquer circunstância um simples descuido ou defeito técnico é capaz de pôr em risco a vida do colaborador, na hipótese de não ganhar socorro instantâneo até mesmo que venha a receber o atendimento médico (FILHO et al, 2015).

Segundo o Manual do Great Place To Work, Diniz (2009) destaca que a Organização Mundial da Saúde (OMS) crê que a saúde é cada vez mais do que apenas sobreviver. “Para eles, saúde é o completo estado de bem-estar físico, mental e social, e não simplesmente ausência de enfermidade”.

Fundamentado como princípio essencial e um conhecimento necessário no âmbito organizacional, na prática do relacionamento interpessoal é fundamental, respeito, diálogo, respeito e bom humor entre os colegas. Qualquer relacionamento apresenta vida própria e podem ocasionar mudanças positivas ou negativas conforme as experiências vividas e compartilhadas.

Percebe-se conseqüentemente que o maior desafio do ser humano é aliar o trabalho e o seu relacionamento e convivência com as outras pessoas, e suas maneiras em expressar as opiniões.

Quadro 9 – Percepção dos funcionários sobre as práticas existentes.

Continua.

PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE AS PRÁTICAS EXISTENTES						
Objetivos Estratégicos	Ações Estratégicas	Muito facilmente	É possível perceber	Só analisando	Difícil perceber	É invisível
Criar plano de cargos e salários	Descrever os cargos		X			
	Definir política salarial		X			
	Criar escalas para mudança de faixa salarial	X				
Implantar treinamentos	Dar treinamento para obter conhecimento de sua função		X			
	Dar treinamentos motivacionais e de autoconhecimento	X				

Continuação.

Criar programa de avaliação e desenvolvimento	Aplicar avaliação de desempenho		X			
	Dar feedback da avaliação realizada		X			
Implantar gestão participativa	Dar espaço para que os colaboradores expressem suas opiniões e críticas relacionadas a empresa				x	
Físicos Corporais	Medicina preventiva			x		
	Reeducação Alimentar		X			
Eventos coletivos	Campanhas assistenciais			x		
	Realização de feiras		X			
	Festas comemorativas			x		
	Apresentação de palestras				x	
	Curso de primeiros socorros		X			
	Semana de Qualidade de Vida					
Suporte Psicossocial	Grupos de apoio	X				

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Quadro 10 – Legenda de escala.

Escala	Muito facilmente	É possível perceber	Só analisando	Difícil perceber	É invisível
Respostas	9	7 e 8	5 e 6	3 e 4	1 e 2

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

5 CONCLUSÃO

Uma das principais características do ramo supermercadista é, conectar a população, fornecendo produção de alimentos qualificados, oferecendo alimentos frescos e saudáveis, de alta qualidade e com o melhor preço.

Porém, não pensando somente nos clientes externos deve-se também pensar nos clientes internos, estes que de certa maneira fazem a organização funcionar. Dedicam boa parte do seu tempo a colaborar no meio organizacional.

Com base no conhecimento, a qualidade de vida no trabalho é um dos assuntos que vem dispersando não somente o meio organizacional, todavia nas assembleias de instruções e na própria comunidade. Contudo, se tornou um requisito pelos colaboradores e não mais apenas um diferencial das organizações. Sendo assim, os colaboradores buscam dentro das organizações uma melhor qualidade de vida no trabalho.

Os argumentos exibidos nesse estudo, procuraram identificar a cultura organizacional, o seu principal diferencial, a prática de treinamentos, quais as práticas de qualidade de vida no trabalho a empresa oferecem e quais poderiam oferecer, na percepção dos funcionários. O questionamento levantando no trabalho, pode identificar e mostrar a opinião dos colaboradores relativo a empresa e também quais as práticas de melhorias a mesma poderia oferecer.

Acorda-se que o objetivo geral do estudo em apresentar as ações que podem ser implementadas para promover a qualidade de vida no trabalho em uma empresa que atua no segmento supermercadista no município de Içara/SC conforme a percepção dos funcionários, correspondeu absolutamente a partir dos dados coletados pela pesquisadora.

Considerando o primeiro objetivo específico do estudo, foi possível caracterizar a empresa que é objeto de estudo e seus desafios em seu contexto de atuação. Tendo em vista que a empresa atua no mercado há 57 anos, e já tem superado vários desafios do cotidiano.

Em relação ao segundo objetivo específico, conseguiu-se identificar as práticas de QVT existentes na empresa e quais as possibilidades latentes, conforme apresentado pelos 9 supervisores entrevistados. Através da pesquisa aplicada obteve-se a conclusão do terceiro objetivo específico, o qual era conhecer a percepção dos funcionários sobre as práticas existentes.

O conhecimento conquistado com a elaboração e evolução do estudo, foi extremamente importante para o desenvolvimento pessoal e técnico da pesquisadora, uma vez que contribuiu com dados importantes para a organização onde a mesma atua. Essa experiência não é capaz de ser classificada, porém foi essencial e fundamental para o crescimento do entendimento e competência da pesquisadora.

O envolvimento e dedicação indispensável para a produção e conquista do resultado neste estudo, pode ser constatado através da circunstância de a pesquisadora haver atingido os objetivos apresentados no princípio.

Em conformidade com a conclusão do estudo percebe-se que as empresas no momento atual, devem ficar atentos com o aspecto voltado a Qualidade de Vida no Trabalho, diante disso, correspondente aos dados que foram adquiridos por meio da aplicação dos questionários, pode-se perceber que a empresa em estudo apresenta um número reduzido de ações que poderia oferecer.

Concluindo o último objetivo específico, sugere-se como práticas que possam fortalecer a QVT na organização de acordo com a percepção dos funcionários. Implantar gestão participativa para os funcionários: em forma de conceder prêmios para quem criar ou inovar algum tipo de processo ou serviço na organização durante o ano, destaque de melhor funcionário do mês, para que sintam motivados e influenciados a dar o melhor de si.

Para a área físicos corporais: implantação de academia integrada, alongamentos em horário de trabalho, atividades posturais, ginástica laboral, uma vez que boa parte dos colaboradores permanecem boa parte do dia dentro da empresa e os movimentos realizados ao longo da jornada de trabalho acabam tornando-se repetitivos, podendo torna-los prejudiciais.

Analisando os dados coletados, pode-se perceber que o suporte psicossocial foi uma das ações estratégicas mais citadas na percepção dos supervisores que poderiam ser oferecidas entre elas: visitas domiciliares aos funcionários afastados, comitê de Qualidade de Vida, incentivo aos estudos (auxílio) e folga no dia do aniversário do funcionário.

Conclui-se que o assunto abordado é de extrema importância tanto para os colaboradores como para a própria organização, pois trata-se de pessoas que dedicam o seu tempo para o crescimento organizacional. Assim como, para os acadêmicos que procuram informações e domínio mais intenso do assunto.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional.** – São Paulo: Atlas, 2006.

BOOG, Gustavo G; BOOG, Magdalena (Coord.) (). **Manual de gestão de pessoas e equipes.** 3. ed São Paulo: Gente, 2002. 2.v.

CARDOZO, Carolina Garcia; SILVA, Leticia Oliveira Silva. **A importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho.** Interbio v.8 n.2, Jul-Dez, 2014

CERUTTI, Anice. **Qualidade de vida no trabalho: como é vista e como a vemos.** Roteiro, Ed. UNOESC: v. 22, n. 41, p. 73-88, jan./jun., 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: edição compacta.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações - 8ª ed.** São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações - 9ª ed.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações – 3ª ed.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração – 9ª ed.** São Paulo: Manole, 2014.

CORRÊA, Rúbia Oliveira; BARBOSA, Jenny Dantas; SILVA, Luiz Marcos de Oliveira. **Do ideal ao real: as práticas de gestão de pessoas em pequenas e médias indústrias. RBADM.** Aquidabã, v. 5, n. 3, jul, ago, set, out, nov, dez. 2014. Disponível em: <<http://sustenere.co/journals/index.php/rbadm/search/search>>. Acessos em 04 out. 2016.

DINIZ, Daniela. **Os Benefícios das Melhores.** Disponível em: <http://www.greatplacetowork.com.br/?gclid=C1ze_pbw49MCFcolkQodO2UMAg> Acesso em 27 de maio de 2017.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional.** Campinas, São Paulo: Alínea, 2003.

FERREIRA, Mário César. **Qualidade de Vida no Trabalho: Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores.** Brasília/DF: LPA Edições, 2011.

FERREIRA, Mário César; ALVES, Luciana; TOSTES, Natalia. **Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais.** Psicologia: Teoria e Pesquisa, Brasília, v.25, n.3, p.319-327, set. 2009.

FILHO RAGADALI, Alvaro; PEREIRA, Nerdilei Aparecida; LEAL, Ivonilde; ANJOS, Quesia da Silva dos; LOOSE, Janaina Teodosio Travassos. **A Importância do Treinamento de Primeiros Socorros no Trabalho**. Revista Saberes, Faculdade São Paulo – FSP, 2015

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais – 1ª ed. 2001 – 7 reimpr. – São Paulo: Atlas 2007.

_____. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais – 1ª ed. – 15 reimpr. – São Paulo: Atlas 2014.

GONÇALVES, Aguinaldo et al (Org.). **Gestão da Qualidade de Vida na empresa**. São Paulo: Ipes, 2005.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos**: princípios e tendências. 2. ed São Paulo: Saraiva, 2012. xviii.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; FLEURY, Maria Tereza Leme (Et al.) ((Org.)). **As pessoas na organização**. 13. ed São Paulo: Gente, 2002.

LOCH, Clésar Luiz; CORREIA, Guilherme Silveira. **A flexibilização do trabalho e da gestão de pessoas limitadas pela racionalidade instrumental**. **Revista de Ciências da Administração**. 6 v, n. 12, jul/dez. 2004. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/>>. Acesso em: 08 out. 2016.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MARRAS, Jean Pierri (Org.). **Gestão estratégica de pessoas**: conceito e tendências. São Paulo: Saraiva, 2010.

_____. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico – 15ª ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas** – 2ª ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração** – 8ª ed. ver. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

MCDANIEL, Carl D.; GATES, Roger H. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. 4. ed Rio de Janeiro: LTC, 2005.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 3. ed. atual. e ampl São Paulo: Atlas, 2015. xvi.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORETTI, Silvinha. **Qualidade de vida no trabalho X Auto realização humana**. 2012. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev03-12.pdf>>. Acesso em 07 de set. 2016.

NIERO DM. **Uma Abordagem Nutricional: para Melhoria da Qualidade de Vida dos Trabalhadores** [dissertação]. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul; 2004.

OLIVEIRA, Patrícia Morilha de; LIMONGI-FRANCA, Ana Cristina. **Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho**. **RAE electron**. São Paulo, v. 4, n. 1, jun. 2005. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167656482005000100005&lng=pt&nrm=iso>. Acessos em 02 out. 2016.

PIMENTEL, Mari Helena Calmom dos Reis. **Qualidade de vida no trabalho: concepções e práticas adotadas em empresas do polo petroquímico de Camaçari**. Universidade e Federal da Bahia. Salvador. 2003. Disponível em http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/maria_helena_pimente.pdf. Acessos em 16 out. 2016.

PONTES, Benito Rodrigues, **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração** - 17ª ed. - São Paulo: Ltr, 2015.

QUEL, Luiz Felipe. **Gestão de conhecimentos: e os desafios da complexidade nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial** – 15ª ed. atualizada e ampl. – Rio de Janeiro: Vozes, 2016.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. - 3ª ed. - São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. - 3ª ed. – McGraw-Hill, 2006.

TEIGA, Adriano José. **Gestão de pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2012.

TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmíria Carolina. **As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática**. **Rev. adm. contemp**. Curitiba, v. 5, n. 1, p. 165-193, abr. 2001. Disponível em

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000100010&lng=pt&nrm=iso. Acessos em 16 out. 2016.

VIANNA, Ilca Oliveira de Alemida. **Metodologia do trabalho científico**: um enfoque didático da produção científica. São Paulo: E.P.U, 2001.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de Pessoas na Prática**. São Paulo: Gente, 2006.

ZIKMUND, William G. **Princípios da pesquisa de marketing**. São Paulo: Thomson, 2006.

ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de salários**: sistemas e métodos de: análise e descrição de cargos, pesquisa e escalas salariais, avaliação de desempenho. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

APÊNDICES

APÊNDICE I – TERMO DE CONSENTIMENTO DA PESQUISA**Termo de Consentimento de Entrevista**

Prezado (a) participante:

Sou estudante do curso de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Administração de Empresas – UNESC (Universidade do Extremo Sul Catarinense). Estou realizando uma pesquisa sob supervisão do (a) professor (a) orientador Thiago Henrique Almino Francisco, cujo objetivo é analisar a percepção dos gestores sobre a Qualidade de Vida no Trabalho.

Sua participação envolve (responder um questionário).

A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo (a).

Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Atenciosamente

Tamires Fernandes Patrício

Local e data

Thiago Henrique Almino Francisco

Nome e assinatura do participante

Local e data

APÊNDICE II – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Prezado Respondente,

Esta pesquisa está sendo realizada para ser apresentada como monografia de final de curso de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Administração de Empresas – UNESC (Universidade do Extremo Sul Catarinense), tem como objetivo estudar o perfil da empresa e seus gestores.

Trata-se, pois de uma pesquisa acadêmica, sob a orientação do Prof. Thiago Henrique Almino Francisco, sem nenhum propósito de fiscalização, controle ou divulgação de suas atividades, apenas será analisado os resultados.

Obrigada pela sua colaboração e pelo seu tempo dedicado.

Acadêmica: Tamires Fernandes Patrício

I – Características Gerais da Empresa:

1. Cultura Organizacional refere-se ao sistema de significados (crenças e valores) compartilhados que distinguem uma organização da outra, sendo que, influencia qualquer indivíduo dentro da organização. Quais características a organização valoriza?

2. Qual o principal diferencial dessa empresa, na sua opinião?

3. Todos os funcionários, inclusive os recém-contratados, conhecem os processos que devem ser seguidos para executar o trabalho de forma eficiente e com qualidade, sem perder tempo? Que processo é utilizado?

4. A empresa costuma investir em treinamentos para garantir o desempenho e desenvolvimento dos seus funcionários? Quais tipos de treinamentos?

5. Quais as Qualidade de Vida no Trabalho a empresa oferece, e quais poderia oferecer?

Objetivos Estratégicos	Ações Estratégicas	Oferece	Poderia Oferecer
Criar plano de cargos e salários	Descrever os cargos		
	Definir política salarial		
	Criar escalas para mudança de faixa salarial		
Implantar treinamentos	Dar treinamento para obter conhecimento de sua função		
	Dar treinamentos motivacionais e de autoconhecimento		
Criar programa de avaliação e desenvolvimento	Aplicar avaliação de desempenho		
	Dar feedback da avaliação realizada		
Implantar gestão participativa	Conceder prêmios para quem criar ou inovar algum tipo de processo ou serviço na organização durante o ano		
	Destaque de melhor funcionário do mês		
	Dar espaço para que os colaboradores expressem suas opiniões e críticas relacionadas a empresa		
Físicos Corporais	Academia Integrada		
	Alongamentos em horário de trabalho		
	Atividades posturais		
	Ginástica Laboral		
	Medicina preventiva		
	Reeducação Alimentar		
Eventos coletivos	Campanhas assistenciais		
	Realização de feiras		
	Festas comemorativas		
	Apresentação de palestras		
	Curso de primeiros socorros		
	Semana de Qualidade de Vida		
Suporte Psicossocial	Visitas domiciliares aos funcionários afastados		
	Comitê de Qualidade de Vida		
	Grupos de apoio		
	Incentivo aos estudos (auxílio)		
	Folga no dia do aniversário do funcionário		

Outros:
