

A gestão de pessoas e suas contribuições para melhoria da qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso

Personnel management and its contributions to enhance life quality at work: a case study

Milena Cristina Correia de Moura ⁽¹⁾

Resumo. Ao longo dos anos, vários pesquisadores têm se dedicado ao tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) sob diversos aspectos. Com o intuito de contribuir para o pensamento desta questão, este artigo apresenta um estudo sobre o sistema de gestão de pessoas praticado nas organizações e suas contribuições para a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; qualidade de vida; qualidade de vida no trabalho.

⁽¹⁾ Técnica Administrativa do IFSP campus São Roque. Pós-graduada em Gestão Pública (UFSCar), pós-graduada em MBA em Recursos Humanos (Uninove), Bacharel em Administração de Negócios (UNISO), Gestora de Importação e Exportação (FAC); e-mail: milenamoura@ifsp.edu.br

Recebido em: 15 set. 2013

Aceito em: 01 out. 2013

Publicado em: 30 abr. 2014

Abstract. Several researchers have dedicated their studies to the topic Life Quality at Work under several aspects. To contribute to think over such question, the present paper presents a study on personnel management system applied in organizations and its contributions to the betterment of Life Quality at Work.

Keywords: Personnel management; life quality; life quality at work.

1 Introdução

“A imagem de um organismo procurando adaptar-se e sobreviver num ambiente em mudança oferece uma perspectiva valiosa para os administradores que querem ajudar suas organizações a fluir com a mudança” (MORGAN, 2002, p. 53). Administrar uma empresa requer muito mais do que o simples exercício das funções básicas de planejar, organizar e controlar. As ameaças às organizações, principalmente as internas, em decorrência das mudanças no contexto socioeconômico e pessoal requerem habilidades humanas em alto grau de refinamento.

Conforme Chiavenato (2004, p. 4), “separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, senão quase impossível, diante da importância e do impacto que o trabalho nelas provoca.” Entretanto, será que todos têm qualidade de vida no trabalho?

Trabalhar em uma organização com um sistema de Gestão de Pessoas eficaz significa uma boa liderança, sem estresse, pessoas sendo motivadas e reconhecidas com um alto nível de realização profissional e pessoal.

O objetivo geral deste artigo é verificar em uma organização de grande porte, se o Modelo de Gestão de Pessoas predominante favorece a Qualidade de Vida no Trabalho.

Para tanto, será realizada uma Pesquisa Quantitativa tanto com os colaboradores quanto com os líderes, assim como, uma Pesquisa Qualitativa com os líderes para analisar se o modelo de Gestão de Pessoas adotado pela organização está adequado, se os colaboradores sabem o significado de QVT e se, com a junção destes dois temas, a organização tem obtido os resultados esperados.

A organização onde será feito o estudo de caso é uma empresa de grande porte, do ramo metalúrgico, a qual, infelizmente, não autorizou a divulgação da marca, mas concordou com a aplicação da pesquisa de campo, que será feita por meio de questionários elaborados a partir de bases teóricas sobre os Modelos de Sistema de Gestão de Pessoas, voltado à Qualidade de Vida no Trabalho.

2 Administrando os negócios

A administração atual enfrenta tempos de mudanças bruscas, devido às muitas transformações que es-

tão ocorrendo no mundo, tais como a globalização, as mudanças tecnológicas, a diversidade cultural, a mu-

dança nas expectativas da sociedade, além do espírito empreendedor.

O Sistema de Gestão de Pessoas influencia muito dentro da organização. O modo como a empresa gerencia os seus recursos humanos, gerando qualidade de vida não só pessoal, mas no trabalho também é de suma importância nos dias atuais.

2.1 Modelos de Sistemas de Gestão de Pessoas

No ambiente organizacional existem inúmeros modelos de sistema de gestão. Cada organização, de acordo com a sua cultura, sua estrutura e a sua história, se transforma para que os negócios fluam com uma maior facilidade e seus objetivos de lucratividade.

Um dos modelos de gestão que pode ser citado é o modelo de Papéis Gerenciais (PAEI) de Adizes, em que nenhuma pessoa, mesmo sendo o gerente de uma organização, pode satisfazer todas as demandas do seu ambiente interno e externo. "Para uma gestão eficaz, a organização deve formar uma equipe de líderes que, quando trabalham em harmonia, pode dimensionar o mais complexo e dinâmico dos problemas" (HAVE *et al.*, 2003, p. 5).

De acordo com cada situação, é determinada a importância relativa ou absoluta de cada função, como o tipo de organização, seu tamanho, ambiente externo e estágio de desenvolvimento.

Um dos valores essenciais do modelo PAEI é sua capacidade de permitir às pessoas entender e apreciar a importância dos diferentes papéis – e seus conflitos – em uma organização.

Outro modelo de gestão é o modelo de Belbin que derivou o conceito de nove papéis distintos e independentes a partir de seu estudo de equipe bem e mal-sucedidas, que competiam em jogos de empresas. Belbin (1985) afirma que um papel em uma equipe é "a tendência de se comportar, contribuir e se inter-relacionar com os outros de uma determinada maneira."

Uma equipe, para ter êxito, precisa satisfazer nove papéis complementares: o formador, o implementador, o completador/finalizador, o coordenador, o trabalhador de equipe, o investigador de recursos, o 'planta'/criador/inventor, o monitor/avaliador e o especialista.

O modelo de gestão das "competências essenciais" (*core competences*) de uma organização encoraja os gerentes a pensar tanto de dentro para fora como de fora para dentro; ou seja, "qualificações organizacionais relativamente exclusivas podem fazer a diferença e devem ser identificadas e/ou desenvolvidas para se poder criar vantagem competitiva de longa duração" (HAVE *et al.*, 2003, p. 51).

Este processo de definir as competências essenciais estimula a administração a pensar sobre as forças e

capacidades da empresa que a diferenciam da concorrência.

Já no modelo de gestão de Maslow, é destacada a questão da motivação das pessoas, o que as motiva e como. Maslow concluiu, após várias observações, que os seres humanos constantemente se esforçam para satisfazer uma variedade de necessidades: "as básicas (necessidades físicas) como alimento, calor e abrigo; as emocionais mais complexas no meio (necessidades sociais); e, finalmente as mais abstratas, como 'autor-realização' (necessidades pessoais)" (HAVE *et al.*, 2003, p. 130).

2.2 Sistemas de Gestão de Pessoas

Na Era da Informação, lidar com pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações e, Tachizawa (2001) confirma que:

Nesta era de economia digital, da Internet e do comércio eletrônico, o relacionamento entre a organização e suas empresas fornecedoras e clientes, o comportamento das pessoas, a gestão do capital intelectual, a gestão de competências e a gestão do conhecimento representam novos conceitos que vieram transformar a tradicional administração de recursos humanos.

Chiavenato (2004, p. 5-6) complementa que, "as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. Para as pessoas, as organizações constituem o meio através do qual elas podem alcançar vários objetivos, com um custo mínimo de tempo, de esforço e de conflito". No seu trabalho, cada administrador – seja ele um diretor, gerente, chefe ou supervisor – desempenha as quatro funções administrativas que constituem o processo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar. E é com seus subordinados que o administrador executa as tarefas e alcança metas e objetivos.

Com isso, levando em consideração as mudanças que ocorrem no mercado de trabalho e nas relações empresa/funcionário, as organizações precisam ter estratégias claras, sustentadas por uma gestão participativa. Deve-se criar um laço estreito entre todos os níveis de relacionamento, tanto interno quanto externo, do quadro funcional até os clientes e fornecedores.

Mesmo porque o clima organizacional afeta a motivação, o desempenho e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas cujas consequências se seguem em decorrência de diferentes ações, uma vez que as pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções que influenciam tanto na sua qualidade de vida pessoal, quanto profissional.

2.3 Qualidade de Vida no Trabalho

Na década de 1940, movida pela necessidade de contrapor-se a desumanização no trabalho surgida com a aplicação de métodos rigorosos, surgiu a Teoria das Relações Humanas com a concepção do homem social, que considera os trabalhadores como seres complexos, com sentimentos, desejos e temores. “As pessoas são motivadas por certas necessidades e alcançam satisfação através de grupos com os quais interagem” (CHIAVENATO, 1983 *apud* QUEIROZ, 1996).

O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho é um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnósticos e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho (FRANÇA, 1996).

Os benefícios da Qualidade de Vida no Trabalho para as organizações são inúmeros e podemos citar alguns, tais como: a redução do absenteísmo, a redução da rotatividade, a atitude favorável ao trabalho, a promoção da saúde e segurança e o aumento da produtividade. E, com isso, se desenvolvem os benefícios diretos para os recursos humanos – ou seja, os traba-

lhadores das organizações – tais como: a motivação, a satisfação e o desempenho dos trabalhadores.

Segundo Chiavenato (2000), “a Qualidade de Vida no Trabalho representa em que grau os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização”.

Desta maneira, tanto as características individuais quanto as organizacionais são determinantes para a Qualidade de Vida no Trabalho.

2.4 Gestão de Pessoas x Qualidade de Vida no Trabalho

“A Qualidade de Vida no Trabalho vem ganhando expressão cada vez maior no ambiente organizacional dentro das estratégias de gestão de pessoas” (LIMONGI-FRANÇA *et al.*, 2002). Seja por aumentar a produtividade, seja como peça importante da competitividade e da modernidade da gestão de pessoas, seja no atendimento a exigências dos clientes.

O fato é que, por meio de melhorias das condições de trabalho, que fazem parte do escopo dos programas de QVT, os resultados obtidos podem ter alcançado os objetivos organizacionais, auxiliando a organização a enfrentar o ambiente competitivo e a comprometer as pessoas com o negócio da empresa.

3 Apresentação da organização

Desde a inauguração de sua Fábrica, em 1955, a *Organização* estudada, trilha uma trajetória de sucesso, marcada pelo pioneirismo, inovações tecnológicas e responsabilidade socioambiental. Apresentando, ao longo de mais de 50 anos, um crescimento médio anual de 10%, é a segunda maior produtora brasileira do metal, com 475 mil toneladas/ano de alumínio primário. Com cerca de sete mil funcionários, mantém uma

ampla rede de distribuição de seus produtos, que conta com 13 filiais instaladas pelo Brasil, um escritório de vendas, e um terminal marítimo no Porto de Santos.

As práticas de gestão adotadas, atualmente garantem o reinvestimento de seus lucros para melhoria da qualidade de seus produtos, no aprimoramento dos processos e no incremento da produtividade.

4 Metodologia da pesquisa

Existem dois tipos principais de metodologia de pesquisa: a quantitativa e a qualitativa. A pesquisa quantitativa, segundo Severino (2007), “busca extrair uma quantificação estatística de tendências de opinião do universo pesquisado, utilizando instrumentos padronizados, como questionários”. E a pesquisa qualitativa “tem um caráter mais exploratório, estimulando o entrevistado a pensar e falar mais livremente sobre o tema, objeto ou conceito” (SEVERINO, 2007).

A pesquisa quantitativa foi aplicada com os 18 trabalhadores do setor de Segurança do Trabalho sendo os mesmos, identificados por: idade, sexo, estado civil, escolaridade, tempo de empresa e média salarial. A pesquisa qualitativa foi aplicada com os três gesto-

res imediatos deste mesmo setor para que pudéssemos fazer a comparação dos pontos de vista tanto do trabalhador quanto dos gestores da Organização, com isso captando a essência e percepção dos envolvidos sobre o tema pesquisado.

Desta forma, resalto a pertinência do paradigma fundamentado por Vygotsky para o resgate do papel da escola para o desenvolvimento do ser humano: afirmação essa que não possui a pretensão de isentar à escola da crise que perpassa sua estrutura, mas antes visa elucidar e valorizar o papel dessa instituição, reafirmando assim, a importância da mesma realizar com excelência a parte que lhe cabe.

5 Resultados das pesquisas de campo

Como resultado da pesquisa quantitativa com os 18 trabalhadores, podemos notar que a maioria dos trabalhadores entrevistados tem idade entre 26 a 31 anos, são do sexo masculino, casados, com nível superior completo, tem entre quatro a seis anos de tempo de empresa e têm média salarial de R\$ 3.000,00 a R\$ 3.500,00 reais (fonte: Pesquisa de Campo – Trabalhadores).

Já na pesquisa qualitativa com os três gestores, percebe-se que a maioria dos gestores tem idade entre 32 a 37 anos, todos são do sexo masculino, casados, com nível superior completo, têm entre sete a nove anos de tempo de empresa e têm experiência profissional acima de dez anos (fonte: Pesquisa de Campo – Gestores).

5.1 Sistema de Gestão de Pessoas

O Conhecimento sobre o Sistema de Gestão de Pessoas é muito importante para que os trabalhadores e gestores possam ter um parâmetro para uma melhora contínua.



De acordo com o gráfico 5.1.1, os trabalhadores têm um 'Bom' conhecimento sobre Gestão de Pessoas adotado pela empresa, entretanto 1/3 dos trabalhadores consideram 'Regular' este mesmo sistema. O Sistema de Gestão Participativa na empresa foi considerado para a grande maioria dos trabalhadores (mais de 60%) como 'Regular'.

Os gestores indicaram que a *Organização* tem um departamento especializado em Gestão de Pessoas, na qual atuam influenciando e direcionando todos os setores com o pensamento voltado para o bem estar dos trabalhadores em todos os níveis hierárquicos.

5.2 Qualidade de Vida no Trabalho

Qualidade de Vida é imprescindível nos dias atuais, pois o trabalhador está bem mais instruído e consciente das suas necessidades e desejos.



Conforme o gráfico 5.2.1, os trabalhadores tem um 'Bom' conhecimento sobre Qualidade de Vida (mais de 60%). E, sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, 50% os trabalhadores classificaram como 'Bom', ou seja, consideram que a empresa procura influenciar e cuidar dos trabalhadores neste quesito.

Os gestores responderam que a Qualidade de Vida no Trabalho tem fundamental importância, devido à motivação que o trabalhador tem em seu ambiente de trabalho, melhorando assim a sua produtividade e o sentimento de bem estar dentro da organização.

Os gestores acrescentam que ainda podem melhorar os benefícios oferecidos pela organização, assim como os critérios de seleção para Programas de Treinamento e Capacitação e a participação nos lucros dos trabalhadores.

5.3 Gestão de Pessoas x Qualidade de Vida no Trabalho

A Gestão de Pessoas está ligada diretamente com a Qualidade de vida no Trabalho, portanto é fundamental as duas andarem juntas para que se obtenha uma Qualidade de Vida mais saudável.



O Gráfico 5.3.1 demonstra que cerca de 70% dos trabalhadores estão 'Satisfeitos' em trabalhar nesta organização.

Os gestores concordam e entendem que um ambiente de trabalho saudável consegue gerar muito mais produtividade e lucro para a organização e com um equilíbrio maior entre vida pessoal e trabalho, os trabalhadores elevam a autoestima e se destacam mais em suas tarefas.

6 Análise dos resultados obtidos

Iniciando a análise dos resultados, pode-se verificar que, comparando-se os dados dos trabalhadores com os dados dos gestores da *Organização* estudada, os trabalhadores estão tendo um incentivo para o seu desenvolvimento pessoal, pois cerca de 60% dos trabalhadores entrevistados têm nível superior completo e o restante já tem ou se preocupa em dar andamento nos estudos, conforme conversas informais durante as entrevistas, uma vez que 100% dos gestores já têm nível superior. Pode-se perceber, também, que o tempo de empresa dos trabalhadores vem aumentando gradativamente ao passar dos anos, sendo que cerca de 40% tem de quatro a seis anos de tempo de empresa e 47% tem idade média de 26 a 31 anos e os gestores, em sua maioria, 67% tem tempo médio de empresa de sete a nove anos e idade de 32 a 37 anos de idade.

6.1 Gestão de Pessoas

Sobre o Tema Gestão de Pessoas pode-se verificar que existe um departamento que cuida integralmente das questões levantadas neste artigo, sendo assim, pode-se dizer que os trabalhadores têm um bom conhecimento tanto sobre o sistema adotado pela organização por este motivo também, entretanto o tipo de gestão adotado pela empresa ainda não é considerável muito participativo.

Segundo alguns autores, tais como Chiavenato (2004) e Tachizawa (2001), as organizações por serem constituídas de pessoas e dependerem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões, tem que ter um bom sistema de gestão de pessoas, pois os recursos humanos são o seu principal capital nos dias atuais.

7 Considerações finais

A satisfação com o trabalho executado, as possibilidades de futuro na organização, o reconhecimento pelos resultados alcançados são alguns dos fatores que influenciam as pessoas a serem motivadas e a perseguir também a Qualidade de vida no Trabalho (CHIAVENATO, 2000). A comunicação é uma ferramenta muito importante para que se consiga atingir todos os objetivos e metas da organização e dos recursos humanos que ali se dedicam diariamente.

Um bom lugar para se trabalhar possibilita, entre outras coisas, que as pessoas tenham, além do traba-

6.2 Qualidade de Vida no Trabalho

A Qualidade de vida no Trabalho (QVT), segundo França (1996), é um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais que visa propiciar plenas condições de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho. Os trabalhadores e os gestores desta organização parecem estar com uma boa sintonia, no que diz respeito ao conhecimento sobre o assunto e sobre como podem trabalhar com o pensamento voltado a propiciar a eles mesmos, um bom ambiente de trabalho, com estrutura e melhores benefícios para o bom desenvolvimento e aumento da produtividade e bem estar do trabalhador.

6.3 Gestão de Pessoas x Qualidade de Vida no Trabalho

A Qualidade de Vida no Trabalho é imprescindível nos dias de hoje e, o sistema de Gestão de Pessoas da Organização estudada está aprimorando e auxiliando nesta mudança de pensamento e cultura; pois, conforme os trabalhadores e gestores entrevistados, quando se gera um ambiente de trabalho mais saudável a produtividade e o lucro para a organização aumentam e com um equilíbrio maior entre vida pessoal e trabalho, os trabalhadores elevam a autoestima e se destacam mais em suas tarefas. O sistema de gestão de pessoas utilizado pela empresa em questão ainda não chegou ao seu ponto de equilíbrio (organização x trabalhadores), porém, está de mente aberta agregando novos conhecimentos e empregando o que há de melhor para seus trabalhadores, gerando um ambiente melhor, com qualidade e valorização das pessoas.

Conforme Verdussen (1978), um local de trabalho deve ser sadio e agradável. O trabalhador precisa encontrar aí condições de lhe proporcionar um máximo de proteção e, ao mesmo tempo, satisfação no trabalho.

lho, outros compromissos em suas vidas, tais como a família, os amigos e os hobbies pessoais.

Este artigo significou muito, tanto para minha vida pessoal quanto profissional, pois, se é nas organizações que passamos a maior parte de nossas vidas, seria natural se as transformássemos em lugares mais prazerosos e saudáveis para a execução do nosso trabalho. Locais onde pudéssemos, de fato, passar algumas horas vivendo, criando e se realizando plenamente com qualidade de vida, satisfação e alegria.

Referências

- BELBIN, R. M. *Gerenciamento de equipes: porque eles têm sucesso ou falham*. Londres: Heinemann, 1985.
- BERGAMINI, C. W. *Motivação nas organizações*. 4e.d. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2.reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____. *Introdução à teoria geral da administração: edição compacta*. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- FRANÇA, A. C. L. *Indicadores Empresariais de Qualidade de Vida: Esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000*. Tese (Doutorado). São Paulo: FEA/USP, 1996.
- HAVE, S. T. et al. *Modelos de gestão: o que são e quando devem ser usados*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. et al. *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- MORGAN, G. *Imagens da Organização*. Tradução: Geni G. Goldschmidt. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- QUEIROZ, S. H. *Motivação dos Quadros Operacionais para a Qualidade sob o Enfoque da Liderança Situacional*. Florianópolis: UFSC, 1996.
- STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.
- SEVERINO, A. J. *Metodologia do Trabalho científico*. 23.ed. ver. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.
- TACHIZAWA, T. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.
- VERDUSSEN, R. *Ergonomia: a racionalização humanizada do trabalho*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.

Como citar este artigo científico

MOURA, M. C. C. de. A gestão de pessoas e suas contribuições para melhoria da qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso. *Scientia Vitae*, vol. 1, n. 4, ano 2, abr. 2014, p. 28-33. Disponível em: <www.revistaifpsr.com/>; acesso em: __/__/__.