

CENTRO UNIVERSITÁRIO DOUTOR LEÃO SAMPAIO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

WALKIELLY VALÉRIA OLIVEIRA DE FREITAS

**A INFLUÊNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA PRODUTIVIDADE ORGANIZACIONAL: Um estudo de multicase em empresas de Várzea Alegre - CE**

Juazeiro do Norte-CE  
2019

WALKIELLY VALÉRIA OLIVEIRA DE FREITAS

**A INFLUÊNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA PRODUTIVIDADE ORGANIZACIONAL: Um estudo de multicase em empresas de Várzea Alegre - CE**

Trabalho de Conclusão de Curso – Artigo Científico, apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio, em cumprimento às exigências para a obtenção do grau de Bacharel.

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Me. Joyce da Silva Albuquerque.

**A INFLUÊNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA PRODUTIVIDADE ORGANIZACIONAL: Um estudo de multicasos em empresas de Várzea Alegre - CE**

Este exemplar corresponde à redação final aprovada do Trabalho de Conclusão de Curso da aluna WALKIELLY VALÉRIA OLIVEIRA DE FREITAS.

Data da Apresentação \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

Assinatura: \_\_\_\_\_

Orientador: Me. Joyce da Silva Albuquerque

Assinatura: \_\_\_\_\_

Membro: TITULAÇÃO E NOME COMPLETO/ SIGLA DA INSTITUIÇÃO

Assinatura: \_\_\_\_\_

Membro: TITULAÇÃO E NOME COMPLETO/ SIGLA DA INSTITUIÇÃO

# A INFLUÊNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA PRODUTIVIDADE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE MULTICASOS EM EMPRESAS DE VÁRZEA ALEGRE – CE

Walkielly Valéria Oliveira de Freitas<sup>1</sup>  
Joyce da Silva Albuquerque<sup>2</sup>

## RESUMO

Nos dias atuais percebe-se a extrema importância que a qualidade de vida no trabalho vem exercendo dentro das organizações como fator competitivo e estímulo para o aumento da produtividade. Visto que, quanto mais os gestores proporcionam um ambiente agradável e motivam seus colaboradores, oferecendo programas e benefícios, maior o comprometimento que os mesmos terão com a empresa. O referido trabalho tem como objetivo analisar se os gestores de Várzea Alegre-CE compreendem a importância estratégica e implementam programas de QVT em suas empresas. Deste modo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para construção do referencial teórico e realização de um estudo de multicasos com entrevista estruturada de abordagem qualitativa com quatro gestores. Os dados encontrados foram analisados através de análise de discurso. O estudo apontou que os gestores da cidade de Várzea Alegre-CE, compreendem pouco e implementam como programas que buscam a qualidade de vida no trabalho somente cursos e treinamentos, porém apontam o feedback como auxílio no desenvolvimento do colaborador e que a tentativa de equilíbrio entre vida pessoal e profissional também é fundamental para o desempenho da empresa.

**Palavras Chave:** Qualidade de vida no trabalho. Produtividade. Gestores.

## ABSTRACT

Currently it is perceived the extreme importance that the quality of life in work has exerted within the organizations like competitive factor and stimulus for the increase of the productivity. Since the more the managers provide a pleasant environment and motivate their employees, offering programs and advantages, the greater the commitment they will have with the company. The objective of this study is to analyze whether Várzea Alegre-CE managers understand the strategic importance and implement QLW programs in their companies. In this way, was performed a bibliographical research for the construction of the theoretical reference and the accomplishment of a multichannel study with a structured interview of a qualitative approach with four managers. The data were analyzed through discourse analysis. The study pointed out that the managers of the city of Várzea Alegre-CE, understand little and implement as programs that seek the quality of life at work only courses and training, but point the feedback as an aid in the development of the employee and that the attempt to balance between personal and professional life is also critical to the company's performance.

**Keywords:** Quality of life at work. Productivity. Managers.

---

<sup>1</sup> Graduanda do curso de administração do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio/Unileão-walkiellyvaleria@hotmail.com

<sup>2</sup> Professora Orientadora Mestre em Administração com Foco em Estratégia Empresarial do centro Universitário Doutor Leão Sampaio/Unileão, -joyce@leaosampaio.edu.br

## 1 INTRODUÇÃO

A qualidade de vida no trabalho (QVT) pode ser expressa pela junção de um conjunto complexo de fatores, como satisfação, interação com a equipe de trabalho, ambiente organizacional físico e psicológico adequado, salários e benefícios, participação ativa na organização. Esses fatores devem ser organizados e analisados de forma correta para que se alcance o objetivo traçado. A QVT vem sendo utilizada cada vez mais no âmbito organizacional buscando simplificar e dar prazer aos colaboradores no momento em que estiverem no ambiente de trabalho realizando suas atividades que foram designadas ao serem contratadas. Essa busca de satisfazer o colaborador tem como foco motivá-lo, pois à medida que uma empresa possui um colaborador motivado maior será a satisfação com a empresa e sua produtividade. Diante disto, nota-se a importância da gestão de qualidade de vida dentro da organização, transformando o ambiente mais produtivo e competitivo (RIBEIRO; SANTA, 2015).

Os colaboradores são integrantes indispensáveis em uma organização, os gestores devem realizar um planejamento adequado e necessitam realizar uma gestão da qualidade de vida no trabalho dentro das suas organizações para que possam estar aptos a realizar mudanças, na busca de propiciar melhores condições de trabalho, estando em alerta ao comportamento dos seus funcionários, para que ao menor sinal consigam dar abertura para que possam ser ouvidos e resolver conflitos existentes ou tentar prevenir conflitos futuros que possam vir a ocorrer (PAULA; HAIDUKE; MARQUES, 2016).

Apesar de existir uma grande maioria de gestores que buscam sempre estarem presentes e atentos ao seu quadro de funcionário, muitos ainda utilizam uma forma de gestão ultrapassada, que resulta na diminuição do desempenho e motivação dos colaboradores e são os líderes que precisam saber instruir e ser exemplo, pois assim os colaboradores se espelharão. Outros acham importante a implantação de programas voltados para a QVT, porém não colocam em prática na própria empresa, e quando o fazem querem resultados imediatos. Outros realizam somente programas de saúde e lazer, se esquecendo da relação de trabalho. Desse modo nota-se que a não implementação de programas de QVT está ligada também ao fato de muitas empresas ainda possuírem visões e estratégias arraigadas em culturas antigas (SILVA; ZANARDO; ARAUJO, 2016).

Para Ribeiro e Santana (2015), a implementação desses programas que buscam a qualidade de vida no trabalho são realizadas somente quando a gestão compreende a importância do bem estar dos funcionários, por essa razão, os programas são significativos,

pois tem o objetivo de amenizar questões recorrentes como turnover, absenteísmo, estresse, desgaste físico, na busca de melhores performances e maior competitividade. Baseando-se nisso, busca saber se os gestores compreendem a importância estratégica e implementam programas de QVT em suas empresas? Diante dessa problemática temos como objetivo principal analisar se os gestores de Várzea Alegre compreendem a importância estratégica e implementam programas de QVT em suas empresas. E específicos analisar as principais estratégias para qualidade de vida utilizadas pelas empresas de Várzea Alegre; verificar os aspectos que impulsionaram a aplicação das estratégias de QVT e identificar os principais resultados obtidos pelas empresas que possuem programas de QVT.

A qualidade de vida no trabalho reproduz uma busca e melhoria contínua em favorecimento a um ambiente de trabalho agradável em diversos âmbitos, como físico, psicológico e social. No mercado na qual estão inseridos, as empresas visam na sua grande maioria à lucratividade, competitividade e possuir um bom posicionamento em face dos seus concorrentes, diante disto para que repasse uma imagem positiva aos clientes acaba-se exigindo um resultado maior dos colaboradores, ou seja, horas extras de trabalho, metas altas para serem alcançadas em um curto prazo. Empresas que se utilizam de forma estratégica da GQVT por meio de práticas e objetivos que visem a excelência, porém alinhando de maneira que consiga satisfazer seus clientes internos, que são seus próprios colaboradores, com fatores como flexibilidade, inovação, relações interpessoais para que atinjam de maneira direta os stakeholders, acaba possuindo a vantagem competitiva que tanto procuram (RIBEIRO; SANTANA, 2015).

Diante do exposto, a temática abordada possui grande relevância proporcionando uma contribuição cumulativa sobre a QVT aos acadêmicos, leitores, gestores, colaboradores e demais interessados, que terão a oportunidade de aprofundar conhecimento sobre as principais técnicas e vantagens da QVT para os diversos públicos das organizações.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)**

Na metade dos anos 50, iniciou-se pesquisas na área de qualidade de vida no trabalho através de um psicólogo que atuava na área de desenvolvimento organizacional, Eric Trist, onde reuniu colaboradores para aplicar sua pesquisa que visava entender mais sobre o relacionamento de colaborador e organização e saber o que movia o indivíduo a realizar as

suas atividades de forma satisfatória dentro da organização e com o passar dos anos o termo veio ganhando força por parte dos colaboradores e também as empresas buscavam uma forma de amenizar impactos negativos aos seus funcionários. A partir da década de 70, os estudos a respeito do tema se intensificaram, tornando discussão nos centros de estudos dos EUA (RIBEIRO; SANTANA, 2015).

Rossi (2017), expressa que o conceito de qualidade de vida no trabalho, iniciou-se no Brasil na década de 80, onde baseados pelos modelos realizados nos EUA, utilizaram a Embrapa de Brasília para que fossem realizados estudos sobre o tema em questão.

Qualidade de vida ao ser trabalhada e explanada estando alusiva ao ser humano, deixa de ser vista somente como uma forma de pensar aspectos que nos levem ao gozo de saúde física, ou também como um fator a ser acompanhado para contribuição do aumento na expectativa de vida das pessoas, ela vem sendo discutida também como um conceito na qual abrange mais fatores e que a saúde seria somente um desses aspectos a serem associados no seu contexto geral. Em razão disso, compreendido qual a área que esta será utilizada, pode ser interpretada de diversas maneiras, originando assim inúmeros conceitos para qualidade de vida, pois assim a forma e os indicativos utilizados estarão de modo direto ligados a área de pesquisa pretendida (PEREIRA; TEIXEIRA; SANTOS, 2012).

Explanar o conceito de qualidade de vida não é algo fácil, pois deve ser analisado tudo aquilo que está ao seu redor, como cultura, época, indivíduo, levando em conta que se modificam com o passar do tempo. Considerando a cultura de um povo, a qualidade de vida está ligada a educação, hábitos que foram repassados de geração em geração. Muitos ligam a qualidade de vida aos bens materiais que possuem quanto mais bens materiais de valor, maior a qualidade de vida do indivíduo, outros atribuem a área biológica ou psicológica, quando estão em pleno gozo de saúde física e mental (AMORIM; RIBEIRO, 2016).

No que se diz respeito à qualidade de vida no trabalho (QVT), pode ser tratada diante de duas visões, uma preventiva, na qual busca criar e focar em mudanças no clima organizacional, nas condições de trabalho, nas relações profissionais e interpessoais. E outra que adota práticas de atividades para que os colaboradores possam relaxar, onde as empresas dispõem de locais para que usufruam em algum momento de massagens, ginásticas laborais, na busca de minimizar o estresse acarretado pelo trabalho (CARVALHO, 2017).

Diversas empresas procuram por estratégias que possam ser implementadas na busca de reduzir estresse e outros fatores que ocasionem mal-estar nos seus colaboradores, porém, sem intervir de fato na causa que acarreta o estresse, pois não há um cuidado para entender a fonte geradora desse mal-estar (ANTLOGA; CARMO; TAKAKI, 2016).

No decênio de setenta, Walton inquieto para entender as fontes geradoras de mal-estar no ambiente de trabalho, investiga a ligação presente entre o trabalho e vida, salienta a função social que as empresas possuem, expondo a indispensabilidade de realizar a união entre a produtividade e programas de qualidade de vida no trabalho, elencando oito fatores que expressam a QVT. Sendo elas pagamentos adequados, circunstâncias favoráveis de trabalho, chance de desenvolvimento do colaborador, possibilidade de crescimento, segurança, relação interpessoal, constitucionalismo, profissional e pessoal tendo relevância dentro da organização (LOPES, 2017).

Outros modelos que abordam aspectos que influenciam na QVT, como o de Werther e Davis que percebem a QVT relacionada aos cargos, onde a satisfação dos colaboradores está relacionada com o seu cargo. Huse e Cumings abordam 4 pontos de vista: a participação do colaborador na tomada de decisão; estruturação de um projeto de cargos; inovação no sistema de recompensas e melhoria física do ambiente de trabalho. Já Nadler e Lawer apontam somente três aspectos para a QVT que são: desenvolver projetos particulares para cada nível da organização, melhorar a gestão organizacional e mudança de comportamento por parte da gerência sendo participativa do processo das atividades, como visto, diversos autores relatam e tendem a satisfação do colaborador no ambiente de trabalho e como resultado a produtividade (LOPES, 2017).

Alves (2011), apresenta alguns dos inúmeros exemplos de programas voltados a para a busca de qualidade de vida no trabalho, como por exemplo, oferecer terapias e ginástica laboral, sendo destinada aos colaboradores no próprio ambiente de trabalho, onde realizam exercícios durante um certo período objetivando prevenir doenças e lesões oriundas da execução do trabalho, trás também a ergonomia na busca de desenvolver atividades físicas e orientações sobre uma postura correta no ambiente de trabalho, também desenvolver técnicas para adaptar o ambiente de trabalho ao colaborador. Bem como higiene e proporcionar segurança dentro do trabalho, cargos e carreiras e também realização de cursos, palestras e capacitações para os colaboradores.

Lavor *et al* (2016) além de mostrar que a gestão muitas vezes não reconhece a importância de investir em programas de QVT, mostra porém as dificuldades principalmente de fazer com que os colaboradores busquem esses hábitos e aceitem realizar esses programas e nas empresas a maior dificuldade é estimular que o seu colaborador busque essa QVT como uma filosofia para ser aplicada no seu trabalho, diante disso percebe-se a necessidade de um bom gerenciamento para o benefício e busca de um melhor clima organizacional.

## 2.2 GERENCIAMENTO E CLIMA ORGANIZACIONAL

Toda e qualquer organização deve e passa por mudanças desde a sua abertura, seja ela uma mudança rápida ou lenta, breve ou contínua. Outrora as empresas possuíam um ponto de vista que deveriam estar voltados e concentrar-se somente na estrutura das suas organizações, acreditando que somente com isso pudessem satisfazer as necessidades dos seus clientes e conquistar o lucro almejado. Sendo notório a inflexibilidade da mesma diante dos colaboradores, sendo tratados de forma indiferente. Com o trespassar do tempo os gestores começaram a abandonar essa visão e focando assim na parte humana da organização (MARTINS; CARVALHO, 2017).

Percebe-se a necessidade de uma boa gestão dessas pessoas e todos os processos relacionados às mesmas, tendo total cuidado com o gerenciamento do comportamento e do ambiente de trabalho, proporcionando um ambiente agradável que traga a diferença da empresa para os colaboradores, pois o clima organizacional interfere diretamente na satisfação ou insatisfação dos mesmos e o clima organizacional é motivado de acordo com a cultura da organização e também a forma de gestão e liderança. Se tratando de um clima favorável, na qual haja cooperação, relacionamento e engajamento tornam-se mais propício ao aumento da produtividade (SILVA; SOUZA, 2017).

Martins (2015) acrescenta que o clima de uma organização abrange as aptidões dos colaboradores relacionando o que cada um faz e como isso afeta o desempenho da organização e que influencia diretamente na motivação, na execução das atividades e na satisfação dos mesmos. E para a permanência desse clima na qual oferece uma maior produtividade e satisfação, se faz necessário um acompanhamento do ambiente interno, para fiscalizar todos os aspectos que influenciam nesse clima e modificar constantemente na busca de melhorias. Principalmente no aspecto de qualidade de vida no trabalho onde possui forte influência no tocante de clima organizacional.

Esse acompanhamento do ambiente interno deve ser realizado pelo gestor, através de um bom planejamento de gestão estratégica para a sua organização, onde cada um possui o seu modelo e se torna responsável pelo sucesso ou fracasso da mesma. Os gestores devem promover a motivação dos seus funcionários, influenciar a comunicação, o trabalho em equipe, investir no desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores para que as competências e conhecimentos sejam sempre estimuladas e desenvolvidas dia a dia (DEBIA; SILVA, 2017).

O acompanhamento e a gerencia de pessoas dentro da organização é primordial, investir no desenvolvimento do colaborador dentro da organização e oferecer oportunidades

para que o mesmo se desenvolva e alcance novos cargos, por meio do plano de cargos e carreiras auxilia para a busca da QVT. Com isso a utilização ou não dessa ferramenta mostrará o comprometimento da gestão para com o colaborador e alcance de novos resultados, é o que afirmam (SCHUSTER; DIAS, 2012)

A relação entre gestão de pessoas e o clima organizacional é fundamental para o sucesso da organização. O SEBRAE (2018), revela que mudar atitudes e pensar no coletivo é o primeiro passo para o sucesso da organização, mas não os únicos. Expõe o feedback também como uma parte da etapa desse sucesso, proporcionando ao gestor melhorar cada vez mais seu clima organizacional, beneficiando com melhores programas de QVT e seu colaborador por fim cuidará melhor do seu cliente final, visto que, estará em equilíbrio. Acrescentando que os programas de qualidade de vida utilizados no Brasil se tornam completos: “pois oferecem ações psicossociais, de saúde física e mental, culturais, de cidadania e ambientais, de modo a integrar mente, corpo e espírito, tornando o ambiente de trabalho mais saudável.” (SEBRAE, 2018, p.1). Como percebido, a importância da gestão e a influência que a mesma causa para o colaborador no âmbito pessoal e principalmente profissional, faz com que o colaborador desempenhe melhor seu papel e colabore com o aumento da produtividade da mesma.

### 2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO x PRODUTIVIDADE

Diante da grande disputa na qual a globalização impõe sobre o mercado, pode-se assegurar que a QVT vem obtendo espaço principalmente no quesito produtividade, onde deve ser pautada a relevância de assegurar que os colaboradores tenham voz e participação ativa dentro da organização, permitindo que o colaborador tenha a oportunidade e espaço para dispor de um vínculo harmonioso e equilibrado com os seus gestores, visto que, essa relação favorece para a melhoria e desenvolvimento do trabalho, aperfeiçoando os produtos e por consequência diminuição de custos de fabricação, essa relação colabora também como modo de reconhecimento e gratidão para com os colaboradores incidindo na produtividade de forma positiva. Em consequência dessa circunstância apresentada, percebe-se a importância de vincular a produtividade com a qualidade de vida do trabalhador, onde devem estar ajustados assim com a estrutura da empresa (BONFANTE; OLIVEIRA; NARDI, 2015).

Diante das dificuldades encontradas pelas organizações frente a imposição da concorrência que busca lucratividade e também melhorias contínuas para os colaboradores, na busca de aumentar a produtividade, inúmeras empresas buscam introduzir dentro das suas

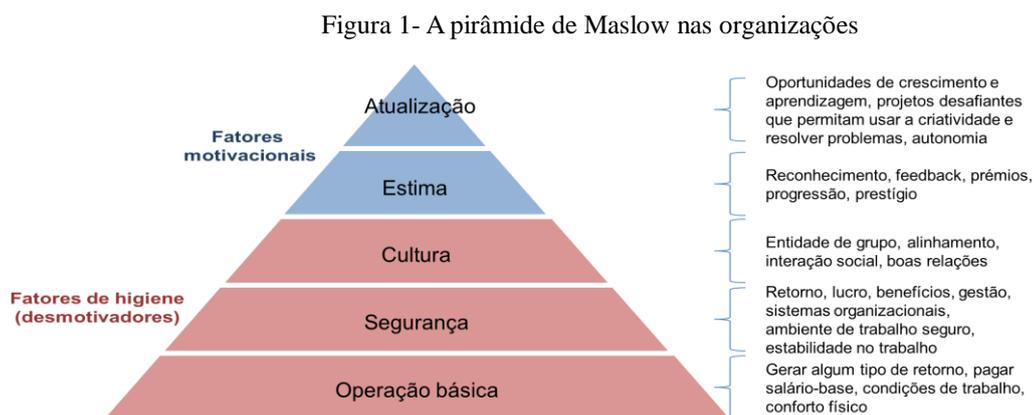
organizações programas que visam conhecer melhor o colaborador como fonte de produtividade, e que o mesmo só consegue atingir os objetivos da organização se desfrutar de um bom preparo físico e psicológico para defrontar com os cenários e situações que venham a passar dentro da organização (MONTEIRO; DINIZ; FRANÇA, 2015).

Os programas de qualidade de vida no trabalho quando associam desenvolvimento e competitividade nos colaboradores evidenciam que as organizações estão à procura de obter resultados melhores e que estes estejam associados à produtividade. Esses resultados só conseguem serem alcançados por meio do comprometimento da organização com o investimento na qualidade de vida e no capital humano, causando uma relação de melhoria contínua para ambas as partes (RIBEIRO; SANTANA, 2015).

À vista disso, Ribeiro e Santana (2015, p. 81) concluem que “As organizações funcionam por meio de pessoas. É através delas que se torna possível a produção de bens e serviços, o atendimento ao cliente, além de alcançar o sucesso tão almejado de mercado.”

Entendendo a tamanha importância do vínculo entre o colaborador e organização percebe-se que “o valor que se atribui à satisfação do trabalhador é fator decisivo para aumentar o seu nível de produtividade e conseqüentemente a eficiência organizacional, o que envolve priorizar o investimento no bem-estar, ou seja, na qualidade de vida no trabalho.” (BONFANTE; OLIVEIRA; NARDI 2015, p. 121).

Silva e Cereja (2011) relacionam a competitividade de uma organização ao índice que a mesma possui na sua produção, onde quanto mais elevado o seu nível de produção maior a sua competitividade no mercado que atua, e que, a produtividade da mesma está associada a mais dois fatores que são a capacitação e motivação dos colaboradores. E ao falar em motivação trazemos a pirâmide das necessidades de Maslow e a teoria dos dois fatores de Herzberg com o intuito de motivar o comportamento dos colaboradores.



Fonte: Objetivo lua consultoria e coaching (2018)

De acordo com a imagem 1 observa-se a relação existente entre a pirâmide de Maslow a teoria de Herzberg e as estratégias que as organizações podem trabalhar em cada etapa para motivar seus colaboradores e em consequência aumentar a produtividade. Apresenta-se as necessidades básicas na base da pirâmide, e na parte superior encontra-se a necessidade de estima e auto realização como fatores motivacionais das pessoas. Herzberg por sua vez divide os fatores em dois grupos principais, os higiênicos e os motivacionais onde os fatores higiênicos dizem respeito às condições básicas que podem motivar os seus colaboradores, porém, destaca como ponto chave os fatores motivacionais que abrangem o crescimento, desenvolvimento, responsabilidades, reconhecimento e realização dentro da organização. Portanto ao não serem satisfeitas essas necessidades, afetam de modo direto no desempenho dos colaboradores de maneira a reduzir a produtividade dos mesmos. Visto que feedback, prêmios e bonificações, reconhecimento, desenvolvimento, melhorias e relações interpessoais, influenciam de maneira positiva no ambiente, no colaborador e em consequência na quantidade que produzem (RELVAS, 2018).

Visto a necessidade de se identificar quais fatores tem relação com a produtividade, surgiu a conhecida experiência de Hawthorne, foi uma das primeiras a procurar averiguar qual a relevância do ambiente organizacional com a produtividade, no qual tratou-se de examinar qual o impacto que a iluminação haveria na produtividade dos colaboradores. Em decorrência da pesquisa foi obtido na pesquisa que a produção sofre um crescimento por meio da integração social existente entre os colaboradores. E que não somente a iluminação contribui para a produtividade, e sim, diversos fatores. Como já citado a relação interpessoal e o reconhecimento pelo trabalho realizado (MONTEIRO; DINIZ; FRANÇA, 2015).

Estudo realizado por Sarmiento Junior (2017) confirma essa relação existente entre QVT e produtividade em que um dos principais motivos para o baixo rendimento do indivíduo no trabalho pode estar relativo a não gostar do trabalho, onde o indivíduo se sente incomodado no ambiente pelo tratamento que escuta em relação aos colegas do ambiente de trabalho, em que julgam suas funções não sendo bem gratificadas, tem dificuldades em sua convivência com os colegas de trabalho e não acredita que seu trabalho seja proveitoso, de outra forma existe alguns fatores que colaboram para ter um aumento da produtividade em seu trabalho, como a quantidade e qualidade de materiais que estejam disponíveis para si, capacitação correta e moderna, uma repartição certa das tarefas, decisões claras de compromissos, local apropriado de trabalho e reconhecimento do trabalho realizado e com supervisão eficaz.

Diversas pesquisas enfatizam a Qualidade de Vida no Trabalho como uma nova competência administrativa, que deve ser lidada como um método estratégico na área da produtividade, como instrumento propulsor da produtividade direcionando as empresas a adquirirem e implantarem programas que tenham relação na qualidade de vida do trabalhador. Essa atenção e preocupação se dá pelo fato de ajustar os objetivos da organização com a perspectiva dos colaboradores, conciliando da melhor maneira para ambas as partes (MONTEIRO; DINIZ; FRANÇA, 2015).

### **3 METODOLOGIA**

Trata-se de uma pesquisa de natureza básica, com o intuito de engrandecer o conhecimento sobre qualidade de vida no trabalho e também descritiva, não interferindo ou manipulando os dados coletados, exclusivamente analisar o problema, suas causas, averiguando as principais estratégias de QVT, percepções e resultados das empresas que serão estudadas (PRODANOV; FREITAS, 2013). De abordagem qualitativa para realizar a apuração dos dados de maneira subjetiva, realizando de maneira a compreender as particularidades de cada entrevistado e não somente contabilizar dados quantitativos colhidos, para analisar se os gestores de Várzea Alegre compreendem a importância estratégica e implementam programas de QVT em suas empresas (SILVA; FOSSÁ, 2013). Com fonte bibliográfica na qual explora e esclarece sobre temas por meio de referências teóricas já existentes, no que serviu de base para iniciar nossa pesquisa teórica a respeito da QVT (SILVA, 2017). Através de um estudo multicase onde foram escolhidas quatro empresas da cidade de Várzea Alegre, oportunizando o levantamento de indicadores com maior confiabilidade, permitindo a comparação entre as empresas que serão estudadas quando confrontado com estudos realizados somente com base em um único caso (PAROLIN, 2013).

Foram escolhidas quatro empresas em ramos distintos, uma com atividade primária de comércio varejista de tecidos, a segunda empresa trabalhando no ramo de calçados e artigos de viagem, a terceira empresa no ramo de fabricação de moveis de outros materiais, exceto madeira e metal e a quarta trabalhando no ramo de moveis e eletroeletrônicos. Na qual serão tratadas como empresas A, B, C e D respectivamente. As empresas foram selecionadas por acessibilidade, visto que os proprietários permitiram a aplicação da pesquisa.

Para o presente estudo, os sujeitos da pesquisa foram os gerentes das empresas para que seja analisado se implementam e reconhecem a importância de programas de QVT.

Como instrumento para a coleta de dados foi realizada entrevistas estruturadas em

roteiro com dez perguntas para quatro gestores de quatro empresas de Várzea Alegre- CE. Os dados foram coletados e anotados no momento da ocorrência da mesma, e não houve a necessidade de gravação. A análise dos dados se deu através da análise de discurso, expondo de forma clara os resultados finais. Estiveram inclusos na pesquisas os gestores das empresas que participaram e assinaram o TCLE.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Essa sessão apresenta a análise de discurso através dos dados obtidos com a realização de uma entrevista estruturada, com quatro gestores representantes de quatro empresas na cidade de Várzea Alegre-CE. A primeira pergunta tinha como objetivo analisar se os gestores conseguiriam elencar alguns aspectos que existem dentro das organizações que pudessem influenciar na qualidade de vida no trabalho dos seus colaboradores, o quadro abaixo apresenta as respostas obtidas.

**Quadro 1:** Aspectos que podem influenciar na QVT

<b>EMPRESA A</b>	Pequenas coisas que a gente talvez ache boba, mas até um fardamento influencia. Você estar se sentindo bem com uma roupa, que você se sinta confortável, que não se sinta feia ou que mostre demais, acho que até isso influencia, questões pessoais. A gente sabe bem assim, tem pessoas que tem dias mais estressadas, fechadas. Questão das oportunidades que possa oferecer, se eu te dou oportunidade de tu melhorar em um determinado setor eu acho que você vai se desempenhar mais naquele local do que em outro que você talvez não tenha tanto interesse.
<b>EMPRESA B</b>	Segurança, conforto, estabilidade, estrutura física da empresa.
<b>EMPRESA C</b>	Sim, muitos aspectos influenciam. A qualidade de vida está intrinsecamente ligada a qualidade de vida no trabalho e vice versa. O colaborador que não tem uma boa qualidade de vida, não consegue desempenhar a contento suas atividades.
<b>EMPRESA D</b>	Claro que sim, o ambiente, remuneração correta, oportunidade, satisfação, reconhecimento.

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2019).

Baseado nas respostas, percebe-se que todas as empresas consultadas conseguem destacar a influência positiva dos aspectos da qualidade de vida no trabalho como forma de alavancar a produtividade e desempenho com grande êxito. Dentre eles podendo destacar as empresas A, B e D citando a oportunidade, o conforto e o reconhecimento como os principais. Já a empresa C não citou nenhum dos aspectos que influenciam dentro da organização, porém o gestor afirma que possuem aspectos que podem influenciar a QVT. Concordando assim com Lopes (2017) que elenca alguns desses aspectos mencionados pelos gestores e ainda acrescenta a integração e segurança como outros aspectos a serem influenciadores no ambiente de trabalho.

A pergunta seguinte questionou os candidatos sobre a percepção dos mesmos a respeito da compreensão dos gestores e importância da implementação de programas de qualidade de vida dentro das organizações na região do Cariri. O quadro a seguir demonstra as respostas obtidas.

**Quadro 2:** Compreensão dos gestores

<b>EMPRESA A</b>	Eu não acredito que eles compreendam e portanto não implementam. Realmente aqui na loja se você está satisfeito aqui dentro, você se empenha mais, desde que eu comecei aqui eu procuro agradar essas pessoas, não só com questão de salário, de horário, mas de outras formas, algumas surpresas, para que as pessoas se sintam valorizadas aqui dentro.
<b>EMPRESA B</b>	Acredito que ainda deixa muito a desejar e que deveriam ser mais investido, ter um investimento maior.
<b>EMPRESA C</b>	Até podem compreender, más poucos colocam em prática, dificilmente vemos ações direcionadas ou vindas de programas de QVT.
<b>EMPRESA D</b>	Só uma parte compreende.

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2019).

Analisando as respostas podemos observar que as empresas B, C e D acredita que até compreendem a importância, mas deixam a desejar e em muitos casos não colocam em pratica. Já a empresa A, diferentemente das demais empresas acredita que os gestores do cariri não compreendem e não implementam programas que possam auxiliar a qualidade de vida dos colaboradores. Diante disto, Silva, Zanardo e Araujo (2016) corroboram com os

achados das entrevistas pois mencionam sobre o quanto muitos gestores até compreendem a importância mas não implementam programas de QVT, e que muitos não implementam por terem uma gestão arraigada em culturas antigas, onde mudar essa forma de pensar se torna difícil para esses gestores.

A terceira pergunta questionou-se se os gestores se utilizam de alguma estratégia para promover a qualidade de vida no trabalho, como e quais e qual a periodicidade que realizam, os resultados obtidos estão contidos no quadro 3.

**Quadro 3:** Utilização de estratégias

<b>EMPRESA A</b>	Aqui ainda não, até já vieram oferecer alguns treinamentos, mas aqui os funcionários tem uma cultura muito assim, meu horário é esse e a partir disso eu não quero nada. Alguns cursos já foram oferecidos e os funcionários não tiveram nenhum interesse. E o que aconteceu, bom, pra eu não me aborrecer eu não ofereço mais, mas, essa questão de terapias alternativas, foi aquilo que te falei, tem algumas coisas que eu gosto de fazer para que eles sintam melhores, valorizados, gosto de presentear, de enfeitar a loja, colocar coisas disponíveis para eles utilizarem, algumas coisas que elas se sintam mais animadas. Ainda não fazemos nada a respeito de lazer, geralmente sexta feira a noite eu digo que vou para tal lugar e pergunto quem vai, mas geralmente vai duas pessoas.
<b>EMPRESA B</b>	Questão de treinamentos, melhor qualidade no espaço físico para ter um conforto no mínimo, proporcionar momentos de lazer.
<b>EMPRESA C</b>	Investimos muito pouco em estratégias para a qualidade de vida, oferecemos alguns treinamentos, mas algo muito inibido.
<b>EMPRESA D</b>	Utilizamos algumas estratégias, como investimento em treinamentos, orientação, cursos, etc.

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2019).

As quatro empresas afirmam utilizar, contudo dizem que de forma mínima, porém listam somente treinamentos e cursos de forma esporádica como forma de gerar uma maior qualidade de vida dentro da empresa. A gestora da empresa A afirma que não há interesse por parte dos funcionários quando busca investir em treinamentos, e que ao tentar buscar uma alternativa de lazer, os mesmos também optam por não ir. Ao contrario do que os gestores das

empresas entrevistadas comentaram, além de treinamentos e orientações, Alves (2011), menciona muitos outros programas que podem ser desenvolvidos pelos gestores como forma de melhorar a QVT e envolver os funcionários.

Quando questionados sobre qual o motivo os levaram a realizar programas de QVT e também buscando completar as informações apuradas na terceira pergunta os gestores responderam da seguinte forma:

**Quadro 4:** Motivação

<b>EMPRESA A</b>	Pronto, não tem muita estratégia, mas o que eu via era assim, os outros dois gestores bem mais fechados, mas eu via muito as meninas (colaboradoras) se aproximarem e dizer que queriam fazer uma mudança na loja, mas eles não aceitam, portanto as opiniões eu fui ouvindo e fazendo boa parte delas, então o que me motivou foram os colaboradores. E hoje em dia todas as nossas compras de mercadorias são acompanhadas pelos vendedores, pois eles que estão em contato direto com os clientes. Toda mudança que eu vou fazer, eu converso com eles (os outros dois gestores), sempre tem os conservadores que dizem não, eu sempre falo pra testar e caso não dê certo a gente volta a fazer como era.
<b>EMPRESA B</b>	Acreditar que de certa forma tem retorno para a empresa, esse tipo de incentivo sempre vai trazer qualidade para a nossa equipe.
<b>EMPRESA C</b>	Infelizmente não investimos e não focamos muito nessa área.
<b>EMPRESA D</b>	Pois acho importante.

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2019).

Como percebido nas perguntas anteriores e com base nas respostas da pergunta de numero quatro nota-se já a indiferença quanto ao real sentido de QVT. A gestora da empresa A afirma que o que motivou e motiva a buscar melhorias dentro da organização são os seu colaboradores e ainda acrescenta que os colaboradores são peças chaves na hora de compra de produtos e também quando há a necessidade de incrementar melhorias. Já o gestor B menciona o retorno que a empresa poderá alcançar como primeiro ponto e só posteriormente menciona que com isso poderá trazer uma maior qualidade para a equipe que possui. A empresa C e D são contrárias, visto que o gestor D afirma que o que o motivou a buscar esses poucos programas pela importância que elas tem, já a C mostra que não possuem

conhecimento do quanto esses programas podem auxiliar se fossem levados em consideração pela organização.

Ribeiro e Santana (2015) vem concordar com aquilo que os gestores A, B e D trouxeram, a importância para a empresa e também a importância do bem estar do colaborador e contrariando assim o gestor C que o foco da empresa não são programas de QVT.

A quinta pergunta questionava a respeito da existência de plano de carreira na empresa e obtivemos as seguintes respostas.

**Quadro 5:** Existência de plano de carreira

<b>EMPRESA A</b>	Não, porque quando entra já entra específico pro caixa e específico pra vendedor. Porém estou implementando o setor de cobranças agora ai uma das meninas do caixa já fica na cobrança. Não existe muitas opções de cargos.
<b>EMPRESA B</b>	Não diretamente, me preocupo sempre fazer com que os colaboradores estejam aptos para o mercado e não somente para as atividades internas da loja, ensino para atender para a vida e não somente direcionado ao seu cargo.
<b>EMPRESA C</b>	Não existe um plano de carreiras detalhadamente escrito, o que temos é um organograma e os cargos de coordenação e supervisão, deste são 100% ocupados por funcionários que começaram na empresa, isso os impulsiona de certa forma a se motivar para um dia chegar a esses cargos, tendo em vista que muitos dos seus colegas hoje estão em cargos melhores.
<b>EMPRESA D</b>	Sim, todo ano procuramos analisar toda a equipe, com reuniões, palestras e avaliando as metas de cada um.

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2019).

Pode-se perceber que nas respostas da A e B eles não detêm do devido conhecimento no que se diz respeito ao plano de carreiras dentro da organização, não se tem estabelecido processos e ferramentas que apoiem a jornada das pessoas dentro de suas empresas. A empresa D aparentemente não dá ao seu colaborador uma visão certa de um plano de crescimento dentro da empresa, mas procura engajá-lo e criar oportunidades para que ele se envolva, através das reuniões, metas e palestras. A empresa C também não possui plano de

carreira e assim como a empresa D oferece somente alguns cargos específicos para funcionários da empresa.

Com isso Schuster e Dias (2012) comprovam que possuir um plano de carreira dentro da sua organização, faz com que o colaborador veja meios de ter uma carreira promissora dentro da organização, visto que através do plano de carreira o mesmo sentirá um desejo de melhorar cada vez mais para que possa ocupar novos cargos.

A sexta pergunta tinha como intuito analisar a percepção do gestor sobre a realização de feedbacks como auxílio no desenvolvimento dos colaboradores, as respostas para essa pergunta foi:

**Quadro 6:** Feedbacks

<b>EMPRESA A</b>	Certeza, eu falo por mim, quando eu faço uma dessas mudanças que eu já te disse, qualquer um deles que chegam pra mim e falam, olha eu adorei, ficou bom, pra mim já valeu, eu aplico a mesma coisa pra eles, quando eles fazem qualquer coisa que eu vejo que teve empenho, que é novidade, eu chego também e falo que gostei, até mesmo no atendimento, quando eu vejo que não foi tão legal eu chego e falo como deveria ser. Tanto positivo como uma crítica construtiva é importantíssimo.
<b>EMPRESA B</b>	Sim, até uma forma de incentivar, agradecer, apontar caminhos quando estão certos ou errados.
<b>EMPRESA C</b>	Sim, a avaliação das atividades e o repasse do mesmo para funcionários ajuda o mesmo a corrigir suas falhas e aprimorar o que já está dando certo.
<b>EMPRESA D</b>	Sim, é muito importante para a empresa uma integração entre o líder e sua equipe, que se tenha uma relação de confiança.

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2019).

De forma unânime, os quatro gestores acreditam na importância de feedbacks. Os feedbacks possuem varias finalidades, os gestores A, B, C e D mencionam como forma de apontar o que esta errado e também mostrar os acertos dos mesmos. Sempre mencionando o feedback de forma positiva, levando ao colaborador os resultados obtidos, motiva-o a ter um maior engajamento dentro da empresa. As empresas C e D acrescentam as formas de agradecer e ter uma relação de confiança através dos feedbacks com os colaboradores.

Desta forma SEBRAE (2018) corrobora com os achados das entrevistas ao afirmar que o feedback também é um ponto a ajudar na melhoria do clima e da interação entre os mesmos.

A pergunta de número sete buscava saber dos gestores a percepção que os mesmos tenham a respeito da participação dos seus colaboradores dentro das empresas com reclamações e opiniões sobre o que acontece dentro da mesma, sendo respondidas da seguinte maneira:

**Quadro 7:** Participação com opiniões e reclamações

<b>EMPRESA A</b>	Sim, é tanto que eles participam das compras, participam das mudanças e as reclamações também, a gente escuta todos, o ruim daqui é não conseguir fazer reuniões.
<b>EMPRESA B</b>	Importantíssimo, o colaborador é quem intermedia o cliente, então eles quem tem o primeiro contato.
<b>EMPRESA C</b>	Sim, temos uma caixa de sugestões para que o colaborador possa fazer críticas e sugestões para a empresa. Onde aproveitamos essa ferramenta ao máximo.
<b>EMPRESA D</b>	Sim, muito importante.

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2019).

Com isso percebe-se que 100% das respostas foram que os gestores acham importante a participação do seu colaborador com opiniões e reclamações de alguma maneira dentro da organização. Podemos destacar a maneira de como o gestor A consegue envolver gestão e colaboradores na hora de opinarem na compra de mercadorias, porém completa informando que ainda não consegue realizar reuniões com os mesmos por conta dos dois outros gestores. Já a empresa C incrementa outra maneira de conseguir opiniões dos seus colaboradores que preferem não se identificar ao realizar algum tipo de reclamação através da caixa de sugestões, onde avaliam o que deve ser melhorado. Corroborando também assim o SEBRAE (2018) onde aponta que essas opiniões e reclamações vinda dos colaboradores podem ser vistas como feedbacks auxiliando assim a gerencia a melhorar o clima organizacional e na implantação de programas de QVT.

Buscando verificar sobre a importância entre o equilíbrio pessoal e profissional do colaborador, e ainda saber de que forma esse não equilíbrio poderia afetar a sua organização os gestores responderam da seguinte forma.

**Quadro 8:** Equilíbrio pessoal e profissional

<b>EMPRESA A</b>	Uma importância imensa, como já aconteceu ontem mesmo, uma pessoas estava sem a menor condição de atender, sem a menor tolerância com o cliente. Então não tem como você estar ruim na vida pessoal e ter um profissional perfeito. Eu não acredito que a pessoa consiga. No nosso caso afeta no atendimento, que 90% dos nossos funcionários estão no atendimento, então na questão de organização da empresa se você está desligado, pensando em outra coisa, você não vai ter tolerância para fazer absolutamente nada.
<b>EMPRESA B</b>	Parte-se da premissa de que o pessoal não deve interferir no profissional, mas é muito difícil de acontecer, quando as partes se colam um apoiando o outro a relação interpessoal funciona melhor, trazendo mais resultados.
<b>EMPRESA C</b>	Quando falamos em vida profissional e pessoal estamos falando da mesma pessoa, logo o equilíbrio acontece quando as atividades e problemas de ambas as áreas não influenciam o desenvolvimento a contento em nenhuma delas, ex: o funcionário que não dorme direito não vai desenvolver um bom trabalho durante o dia na empresa.
<b>EMPRESA D</b>	O profissional tem que estar bem na vida pessoal para que ele tenha um bom desempenho na vida profissional. Afeta diretamente na empresa.

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2019).

Geralmente quando em alguma área da vida, seja pessoal ou profissional possui uma carga negativa, acaba afetando as demais áreas. Diante disto, os quatro gestores afirmaram que estar em equilíbrio na vida pessoal e profissional é extremamente importante. A empresa A acaba mencionando um fato que ocorreu recentemente e que afetou diretamente nas vendas. E o gestor da empresa B complementa que quando ambas as partes se auxiliam os resultados fluem melhor. Debia e Silva (2017) confirmam os achados onde trazem que os gestores devem investir também no desenvolvimento pessoal dos seus colaboradores.

A nona questão buscou entender quais as principais dificuldades encontradas pelos gestores ao querer implantar programas de qualidade de vida no trabalho dentro das suas organizações.

**Quadro 9:** Dificuldades de Implementação

<b>EMPRESA A</b>	A minha dificuldade seria a questão da gestão que é bem mais antiga, e também a questão da mentalidade dos colaboradores, que alguns tem 50 anos de empresa, não é só nos gestores essa dificuldade. Os vícios também dificulta qualquer coisa que eu queira mudar, se eu tirar eles da zona de conforto é um problema, eu tenho que ir aos poucos. Se eu tirar umas camisas de um lugar e colocar em outro eu mudo 50 anos de tradição.
<b>EMPRESA B</b>	A gente nota que eles tem uma certa resistência a qualquer tipo de mudança, mesmo que seja para benefício deles, nem todos estão abertos a absorção desses programas, todo um lazer que for fazer, muitos já dizem que não vai.
<b>EMPRESA C</b>	Infelizmente não temos programas de QVT.
<b>EMPRESA D</b>	A resistência e a insegurança gerada pelas prováveis mudanças que com certeza virão.

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2019).

Como percebido em respostas anteriores, os gestores entrevistados mencionaram não terem implementado muitas estratégias, somente cursos e treinamentos. Porém ao tentar realizar esses programas já notaram que uma das maior dificuldade é a resistência dos funcionários e aceitação desses programas para benefício de ambas as partes. A gestora A acrescenta que os demais gestores também são empecilhos quanto a implementar programas e melhorias, visto que se trata de uma empresa que atua a mais de 50 anos no ramo. E a empresa C assume não realizar nenhum tipo de programa de qualidade de vida. Lavor *et al* (2016) corrobora com o achado trazendo que uma das principais dificuldades encontradas para que os gestores consigam implantar tais programas é estimular os colaboradores a aceitarem mudanças mesmo que seja para a busca de melhoria e para o próprio bem dos mesmos e passem a realizar diariamente dentro da organização como uma filosofia a ser aplicada.

Diante das dificuldades vistas para a implantação de programas de QVT apresentadas nas respostas da questão nove, buscou-se através da questão seguinte saber quais foram as principais vantagens identificadas pela organização ao implantar esses programas de qualidade de vida.

**Quadro 10:** Vantagens de programas de QVT

<b>EMPRESA A</b>	Após essas poucas mudanças, eu consigo expor toda a mercadoria de forma organizada, então eu vejo que os clientes conseguem ver as mercadorias e os colaboradores se deslocam menos dentro da loja, que os colaboradores estão sendo agradados com o fardamento e a acolhida das suas sugestões.
<b>EMPRESA B</b>	Os funcionários verem que são peça importante, que o aprendizado vai vir mais rápido, é sentida por eles mesmos e quando são sensibilizados, acabam dando um retorno mais rápido, um convívio melhor entre colaboradores, colaborador e gestor, e até mesmo entre familiares e empresa.
<b>EMPRESA C</b>	Infelizmente não temos programas de QVT.
<b>EMPRESA D</b>	Ganho de produtividade e satisfação dos colaboradores.

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2019).

Com base nas respostas para a décima questão percebe que a empresa C continua afirmando não realizar programas de QVT, os gestores B e D trazem como vantagens produtividade, satisfação e convívio melhor entre as partes envolvidas. A gestora A não conseguiu expor de forma clara quanto as vantagens que obteve ao realizar os programas de QVT. Porém todas as respostas vem contrariando as demais respostas onde os mesmos afirmam realizar poucas estratégias para a busca de qualidade de vida dentro da organização. Ribeiro e Santana, (2015) contribui com os achados onde vem trazendo as principais vantagens encontradas ao realizar programas de QVT dentro das organizações, sendo a motivação e aumento da produtividade, visto que quando os gestores buscam desenvolver qualquer tipo de programa, estão buscando obter resultados melhores e esses estando associados a produtividade da mesma.

Diante dos resultados apresentados, foi possível notar o quanto é preciso uma busca de conhecimento por parte dos gestores sobre o assunto abordado na pesquisa e principalmente de implantar os devidos programas dentro das organizações na qual foram aplicadas o estudo, verifica-se que os gestores por não possuírem um vasto conhecimento e também a não aplicabilidade de programas voltados para a melhoria da qualidade de vida dos seus colaboradores, fizeram com que os mesmos dessem em sua grande maioria respostas breves sem contextualizações ou exemplos e em alguns casos, respostas contraditórias e sem coerência do que se foi questionado. Foi constatado diante disto a tamanha importância de

realizar programas que busquem uma melhoria na qualidade de vida dos colaboradores para o bom desempenho e maior produtividade da organização. Onde o gestor tem responsabilidade primordial no planejamento, implantação e acompanhamento dos devidos programas e incentivando o colaborador.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A busca por qualidade de vida tanto pessoal como também no âmbito profissional como exposto anteriormente, vem sendo estudada de forma aprofundada e aplicada em inúmeras empresas, no intuito de minimizar estresse, turnover, sendo associada também ao bem estar dos colaboradores influenciando na produtividade dos mesmos. Através de programas como ginástica laboral dentro das organizações para melhoria do desempenho do colaborador, treinamentos visando aumentar a performance da equipe, cursos, segurança, chance de crescimento, dentre tantas outras maneiras de promoção da QVT.

No intento de atingir os objetivos almejados após pesquisa bibliográfica, realizou-se uma entrevista estruturada com o intuito de obter respostas que pudessem comprovar ou contradizer aquilo que foi expresso pelos autores no decorrer do referencial teórico. Através delas foi possível responder ao objetivo principal, sendo possível notar que os gestores compreendem que alguns fatores podem influenciar tanto a qualidade de vida e em alguns casos, afetar diretamente na produtividade dentro da organização como mencionado no quadro 1 de respostas, porém percebe-se que os mesmos não compreendem de fato do que se trata e também não implementam muitos programas de QVT dentro de suas organizações, como citado nas respostas da terceira pergunta, onde todos mencionam não realizar ações para melhoria da QVT, tendo como programa principal realizado, os cursos. Notando-se assim um pouco investimento.

Diante dos objetivos específicos, na busca de saber quais as principais estratégias utilizadas pelos gestores na cidade de várzea alegre, os resultados obtidos mostram que os gestores possuem uma compreensão limitada do que foi tratado anteriormente e conseqüentemente implementam somente o básico, como cursos e treinamentos como ferramenta, esquecendo-se das demais áreas que podem ser desenvolvidas e ajudadas com programas de qualidade de vida, porém os gestores afirmam que é necessário e importante se investir nesse contexto pesquisado. Os gestores pontuaram assim o colaborador como peça chave da organização onde o mesmo deve ter vez e voz de participação, com realização de feedbacks, como vimos no quadro 4, onde apresentam a importância e o colaborador como

motivação para implantação de programas voltamos para a qualidade de vida, porém se contradizem afirmando que o próprio colaborador também é a causa dessas não implantações onde pode-se encontrar no quadro 9 as principais dificuldades citadas pelos gestores para não conseguirem implementar programas de QVT. Diante disso como não realizam outros programas além de cursos dentro da organização não é possível mensurar em números os resultados de programas de qualidade de vida dentro das organizações pesquisadas no estudo, visto também que os mesmos não implementam diversificados programas para que pudesse analisar melhor, porém os gestores afirmam que o ganho na produtividade e melhor convívio são resultados obtidos pelos mesmos, mencionado no quadro 10.

Diante disto, os objetivos esperados na pesquisa foram esclarecidos, recomendando-se para pesquisas futuras a inclusão da percepção dos colaboradores, para que se possa confrontar as informações dadas pelos gestores com as informações obtidas dos colaboradores para que se perceba mais a fundo a problemática da não implantação de programas de QVT.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Everton Fernando. **Programas e ações em qualidade de vida no trabalho**. 2011. INTERFACEHS - Revista de Saúde, Meio Ambiente e Sustentabilidade , v.6, n.1, p.60-78. Disponível em: < <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-341359> >. Acesso em: 20 abr. 2019

AMORIM, Margarida Rodrigues Castro Gomes; RIBEIRO, Célia. **A satisfação e a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores de unidades funcionais do aces dão lafões**. nov. 2016. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.14/21932>>. Acesso em: 08 set. 2018.

ANTLOGA, Carla Sabrina; CARMO, Marina Maria Do; TAKAKI, Katsumi Taís. **O que é qualidade de vida no trabalho?** representações de trabalho de um instituto de pesquisa. Revista trabalho (en)cena1, [S.L.], v. 1, n. 1, p. 132-142, jan./jun.2016. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.14/21932>>. Acesso em: 08 set. 2018.

BONFANTE, Julia Giglio; OLIVEIRA, Larissa Marra De; NARDI, Antonio. O impacto da qualidade de vida no trabalho sobre a produtividade. **Rev. científica eletrônica uniseb**, Ribeirão preto, v. 6, n. 6, p. 114-129, jul./dez. 2015. Disponível em: <<http://estacioribeirao.com.br/revistacientifica/arquivos/revista6/9.pdf>>. Acesso em: 29 out. 2018.

CARVALHO, Ana David Torres De. **Grupo semiautônomo (gsa) e qualidade de vida no trabalho (qvt): estudo de caso em uma pequena empresa portuguesa, Coimbra, Abri 2017**. Disponível em:<<http://dspace.ismt.pt/bitstream/123456789/868/1/disserta%20c3%a7%20a3o%20ana%20david%20torres%20de%20carvalho%20n%20ba8422.pdf>>. Acesso em: 08 set. 2018.

DEBIA, C. N. B.; SILVA, N. L. S. Estudo da contribuição da gestão estratégica de pessoas e planejamento estratégico para atingir os objetivos de negócio na empresa laticínios San Diego. Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR, Umuarama, v. 18, n. 1, p. 161-187, jan./jun. 2017. Disponível em: <<http://revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/view/6231/3603>>. Acesso em: 21 out. 2018.

LAVOR et al. A importância da qualidade de vida no trabalho para os funcionários e a instituição. Id On Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia, Pernambuco, v. 10, n. 31, p.89-103, set./out. 2016. Quadrimensal. Disponível em: <<https://doi.org/10.14295/online.v10i31.493>>. Acesso em: 20 abr. 2019.

LOPES, Fernanda Andresa Portilho De Magalhães. **Qualidade de vida no trabalho (qvt):** um diagnóstico na secretaria de estado de planejamento e gestão de minas gerais (seplag – mg). 2017. Disponível em: <<http://monografias.fjp.mg.gov.br/handle/123456789/2370>>. Acesso em: 19 out. 2018.

MARTINS, Jumara Aparecida Ferreira. **O índice de absenteísmo e a qualidade de vida no trabalho (qvt):** um estudo em uma empresa de consultoria em gestão empresarial. 2015. Disponível em: <<http://www.pensaracademico.facig.edu.br/index.php/semiariocientifico/article/view/317/284>>. Acesso em: 21 out. 2018.

MARTINS, Leurisvânia Moraes; CARVALHO, Nerci Maria Rezende; CARVALHO, Valter Domingos Rezende. **O PAPEL DO GESTOR E OS IMPACTOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL PARA A QUALIDADE DE VIDA DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES.** Multidebates, [S.l.], v. 1, n. 2, p. 149-156, nov. 2017. ISSN 2594-4568. Disponível em: <<http://itopedu.com.br/revista/index.php/revista/article/view/27>>. Acesso em: 28 Ago. 2018.

MONTEIRO, Eloína Maria Ávila; DINIZ, Francisco José Lopes De Sousa; FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **O impacto da qualidade de vida no trabalho na produtividade dos trabalhadores das indústrias metalúrgicas do estado do pará.** 2015. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/83115286.pdf>>. Acesso em: 06 nov. 2018.

OBJETIVO LUA CONSULTADORIA E COACHING. **Fatores de higiene e motivacionais para o empenho das equipas.** Disponível em: <<https://objetivolua.com/piramide-maslow-organizacoes/>>. Acesso em: 02 nov. 2018.

PAROLIN, Sonia Regina Hierro. **Estudo multicase sobre atividades inovativas.** Rev. Adm. (São Paulo), São Paulo, v. 48, n. 3, p. 608-620, Set. 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0080-21072013000300016&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072013000300016&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 16 Set. 2018.

PAULA, Alessandra De; HAIDUKE, Ivonete Ferreira; MARQUES, Inês Astreia Almeida. **Ergonomia e gestão:** complementaridade para a redução dos afastamentos e do stress, visando melhoria da qualidade de vida do trabalhador. Revista conbrad, Maringá, v. 1, n. 1, p. 121-136, 2016. Disponível em: <<http://revistaconbrad.com.br/editorial/index.php/conbrad/article/view/16/19>>. Acesso em: 15 set. 2018.

PEREIRA, Érico Felden; TEIXEIRA, Clarissa Stefani; SANTOS, Anderlei dos. Qualidade de vida: abordagens, conceitos e avaliação. **Rev. bras. educ. fís. esporte**, São Paulo, v. 26, n. 2, p. 241-250, Jun. 2012. Disponível

em:<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1807-55092012000200007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-55092012000200007&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 12 out 2018.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar De. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo - Rio Grande do Sul - Brasil: universidade feevale, 2013. 277 p. Disponível

em:<[http://www.sucena.eng.br/eng\\_producao/2018/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf](http://www.sucena.eng.br/eng_producao/2018/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf)>. Acesso em: 07 Set. 2018.

RELVAS, Ana. Fatores de higiene e motivacionais para o empenho das equipas. **Objetivo lua consultoria e coaching**. Disponível em:<<https://www.objetivolua.com/piramide-maslow-organizacoes/>>. Acesso em: 02 nov. 2018.

RIBEIRO, Larissa Alves; SANTANA, Lídia Chagas De. **Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional**. Revista de iniciação científica – ric, cairu, v. 02, n. 02, p. 75-96, jun. 2015. Disponível em:

<[http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/06\\_QUALIDADE\\_VIDA\\_TRABALHO.pdf](http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/06_QUALIDADE_VIDA_TRABALHO.pdf)[http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/06\\_qualidade\\_vida\\_trabalho.pdf](http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/06_qualidade_vida_trabalho.pdf)>. Acesso em: 02 Set. 2018.

ROSSI, Leonardo Giovanetti. **Avaliação da qualidade de vida no trabalho: panorama dos professores do ensino superior nas áreas de engenharias da cidade de ponta grossa/ pr**. 2017. Disponível em:

<[http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/7780/1/pg\\_daenp\\_2017\\_1\\_03.pdf](http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/7780/1/pg_daenp_2017_1_03.pdf)>. Acesso em: 19 out. 2018.

SARMENTO JUNIOR, Edgar Vieira. **Produtividade e estresse ocupacional: um estudo de caso na imobiliária solução imóveis**. 2017. Disponível em:

<<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/171232>>. Acesso em: 02 nov. 2018.

SCHUSTER, Marcelo da Silva; DIAS, Valéria da Veiga. Plano de Carreira nos Sistemas de Gestão Público e Privado: Uma Discussão a luz das Teorias Motivacionais. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 2, n. 1, p. 1-17, mar. 2016. Disponível em:<

<https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/123/131>>. Acesso em: 20 abr. 2019.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Gestão de equipes: como manter um bom clima organizacional**. Disponível em:<

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/equipes-como-manter-um-bom-clima-organizacional,7de3438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 21 out 2018.

SILVA, Aline Ramos Da; ZANARDO, Larissa Costa; ARAÚJO, Matheus De Oliveira. **A gestão de pessoas como diferencial competitivo nas organizações**. Pindamonhangaba - sp. 2016. Disponível

em:<<http://www.bibliotecadigital.funvicpinda.org.br:8080/jspui/bitstream/123456789/528/1/silvazanardoaraujo.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2018.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. **Análise de conteúdo:** exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. Nome da revista, Brasília- DF. 2013. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enepq129.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2018.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro Da. metodologia **da pesquisa aplicada à contabilidade**. Salvador, 2017. Disponível em: <[https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/24428/1/ebook\\_metodologia\\_da\\_pesquisa\\_aplicada\\_a\\_contabilidade-ci%c3%aancias\\_contabeis\\_ufba.pdf](https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/24428/1/ebook_metodologia_da_pesquisa_aplicada_a_contabilidade-ci%c3%aancias_contabeis_ufba.pdf)>. Acesso em: 16 set. 2018.

SILVA, Gerlaine Alexandrino Da; SOUZA, Luciane Albuquerque Sá De. O impacto causado pelo clima organizacional no desempenho e na qualidade de vida da equipe de trabalho do hotel hardman - João Pessoa, pb. **revista campo do saber**, Paraiba, v. 3, n. 1, p. 127-148, jan./jun. 2017. Disponível em: <<http://periodicos.iesp.edu.br/index.php/campodosaber/article/view/66/54>>. Acesso em: 21 out. 2018.

SILVA, Maria Clara Moraes E; CEREJA, Carlos. **Fatores determinantes na qvt x produtividade**. 2015. Disponível em: <[http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/n204960.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/n204960.pdf)>. Acesso em: 02 nov. 2018.