

A ATUAÇÃO DA GESTÃO NA QUALIDADE DE VIDA DOS COLABORADORES

THE MANAGEMENT ACTING ABOUT EMPLOYEE'S QUALITY OF LIFE

Karen Thaísa Schmidt¹

Yasmin Milene Dalmolin Veit²

Tatiane Peratz³

Resumo: Este estudo tem por objetivo compreender como a atuação da gestão pode influenciar na qualidade de vida no trabalho dos colaboradores, no que se refere aos aspectos físicos, psicológicos, ambientais e organizacionais. A temática, atuação da gestão na qualidade de vida dos colaboradores, se apresentou como um desafio pela necessidade de explorar os fatores condicionantes e por se tratar uma questão de extrema importância nos dias atuais. A metodologia de estudo baseia-se na pesquisa bibliográfica e é de cunho qualitativo, portanto para atingir ao objetivo deste trabalho, buscamos a contribuição de autores como Antunes (2004), Chiavenato (1999, 2003, 2014), Drucker (2002), Maximiano (2015), Seidl e Zannon (2004), entre outros. O desenvolvimento deste trabalho permitiu elencar os fatores condicionantes da qualidade de vida no trabalho, bem como outras situações que dificultam o relacionamento dos gestores com os colaboradores e principalmente analisar e refletir sobre a atuação da gestão na obtenção da qualidade de vida dos colaboradores. A partir disso, compreendemos que há maneiras para a gestão condicionar o atingimento da qualidade de vida, buscando proporcionar condições favoráveis de trabalho, preocupando-se e promovendo a higiene ocupacional, motivação e segurança no trabalho de forma que isso possibilite um ambiente profissional adequado para realização de suas funções, alcance das metas e objetivos tanto para os colaboradores quanto para a organização.

Palavras-chave: Qualidade de vida. Trabalho. Fatores condicionantes. Gestão.

Abstract: This study aims to understand how management performance can influence the quality of life at work of employees, regarding the physical, psychological, environmental and organizational aspects. The theme, management's performance in the quality of life of employees, presented itself as a challenge because of the need to explore the conditioning factors and because it is an extremely important issue today. The study methodology is based on bibliographic research and is qualitative, so to achieve the objective of this work, we seek the contribution of authors such as Antunes (2004), Chiavenato (1999, 2003, 2014), Drucker (2002), Maximiano (2015), Seidl and Zannon (2004), among others. The development of this work allowed us to list the conditioning factors of the quality of life at work, as well as other situations that hinder the relationship of managers with employees and mainly to analyze and

¹ Karen Thaísa Schmidt - Estudante do Curso Técnico em Administração, e-mail: thaisa_karen@outlook.pt

² Yasmin Milene Dalmolin Veit - Estudante do Curso Técnico em Administração, e-mail: yasveit@hotmail.com

³ Tatiane Peratz – Especialista em Gestão Estratégica de Custos e em Docência do Ensino Superior, e-mail: tatiane.peratz@ifpr.edu.br

reflect on the performance of management in achieving the quality of life of employees. From this, we understand that there are ways for management to condition the achievement of quality of life, seeking to provide favorable working conditions, caring for and promoting occupational hygiene, motivation and safety at work so that it enables an appropriate professional environment for performance of their duties, achievement of goals and objectives for both employees and the organization.

Keywords: Quality of life. Job. Conditioning factors. Management.

1 INTRODUÇÃO

A qualidade de vida no trabalho (QVT) abarca interesses individuais e organizacionais, pois, trata-se de uma abordagem sobre o bem-estar dos colaboradores na organização, considerando fatores físico, psicológico, social, organizacional e ambiental. Nesse sentido, Chiavenato (2014a) afirma que:

a QVT assimila duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos colaboradores quanto ao bem-estar e a satisfação no trabalho e, de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos positivos e potenciadores sobre a produtividade e a qualidade no trabalho. (CHIAVENATO, 2014a, p. 154).

Portanto, no ambiente de trabalho, um fator de grande relevância para o bem-estar dos colaboradores na organização é o clima organizacional, que pode influenciar de forma positiva ou negativa a qualidade de vida no trabalho, refletindo diretamente no desempenho do colaborador, pois como afirma Chiavenato (2014a, p.154) “quem trabalha dentro de um contexto de baixa qualidade de vida jamais conseguiria produzir algo com elevadíssima qualidade”.

Assim, entendemos a importância do papel da gestão no que se refere à qualidade de vida no trabalho, a qual pode contribuir para o atingimento dos objetivos organizacionais e individuais, uma vez que, é no ambiente de trabalho que se passa maior parte do tempo.

Dessa forma, buscamos compreender como a atuação da gestão pode influenciar para que os colaboradores alcancem a qualidade de vida no trabalho, no que tange os aspectos físicos, psicológicos, ambientais e organizacionais. Ademais, buscamos analisar quais aspectos contribuem ou atrapalham a relação entre a gestão e os colaboradores, e como a qualidade de vida no trabalho pode ser influenciada a partir desses.

Encaramos a temática deste estudo como um grande desafio, visto que nossa proposta de pesquisa trata de um ponto sensível das organizações e de extrema importância – as pessoas e seu bem estar. Além disso, desenvolver o referido tema exigiu que resgatássemos conhecimentos adquiridos ao longo

dos quatro anos de realização do Curso Técnico em Administração para que fosse possível compreender o valor do trabalho em nossa sociedade, e, assim, focar na análise de como a gestão pode contribuir ou promover condições para a qualidade de vida no trabalho.

Dessa maneira, este estudo trata-se de uma pesquisa bibliográfica por gerar conhecimento científico por intermédio de embasamento teórico, que conforme Cervo e Bervian (1996, p. 48) “[...] procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos”. Portanto, elaboramos nosso texto com base em livros e artigos, correlacionando-os com conteúdos estudados durante o curso.

Com a intenção de organizar o texto, este trabalho está organizado em 5 seções, sendo que a primeira apresenta a introdução. Na segunda seção discutimos os conceitos de trabalho, na terceira apresentamos as definições de qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho, na quarta seção buscamos refletir sobre a contribuição da gestão para o bem estar dos colaboradores no ambiente de trabalho. A quinta seção deste estudo apresenta as considerações acerca das descobertas e reflexões provenientes do desenvolvimento da pesquisa.

2 TRABALHO

Para que possamos assimilar a importância da qualidade de vida no trabalho, é essencial entender o conceito de trabalho na sociedade atual, uma vez que esse pode ter diferentes significados e dimensões na vida de cada pessoa.

No início da civilização, pela força braçal era possível conseguir alimentos e se manter em segurança, porém com passar do tempo vieram às descobertas e com isso a evolução. Com a necessidade de adaptação ao meio em que vivíamos fomos descobrindo como transformar os recursos disponíveis em ferramentas necessárias à sobrevivência. Ao longo do processo de

desenvolvimento da civilização, o trabalho foi se transformando e transformando a sociedade e as relações.

De acordo com Marx (1999, p. 297) “antes de tudo, o trabalho é um processo entre o homem e a Natureza, um processo em que o homem, por sua própria ação, media, regula e controla o seu metabolismo com a Natureza”. Assim, entendemos que por meio do trabalho interagimos e transformamos a natureza, e conseqüentemente também nos transformamos, adquirimos conhecimento, habilidades, nos desenvolvemos e evoluímos.

Saviani (2007, 2007, p. 154) coloca que:

se a existência humana não é garantida pela natureza, não é uma dádiva natural, mas tem de ser produzida pelos próprios homens, sendo, pois, um produto de trabalho, isso significa que o homem não nasce homem. Ele forma-se homem. Ele não nasce sabendo produzir-se como homem. Ele necessita aprender a ser homem, precisa aprender a produzir sua própria existência.

Por meio do trabalho, da interação com o ambiente em que vivemos, dos conhecimentos, da cultura, valores e relações, produzimos as condições para nossa sobrevivência ao longo do processo de civilização. Antunes (2004, p. 08) diz que “o trabalho é também fundamental na vida humana porque é condição para a sua existência social”, ou seja, precisamos considerar que é por meio dele que nos inserimos e passamos a fazer parte da sociedade. Ainda, Saviani (2007, p. 154) afirma que: “o que o homem é, é-o pelo trabalho”, e assim, a partir disso cabe refletirmos sobre qual o significado do trabalho em nossas vidas.

Considerando que somos seres em constante formação, buscando por meio do trabalho sentir que fazemos parte de uma sociedade no caminho da evolução, percebemos que o trabalho e tudo o que vem junto com ele toma uma proporção cada vez maior no nosso cotidiano. Ao buscarmos suprir desde as nossas necessidades mais básicas como alimento e moradia, até as secundárias como estima e auto realização percebemos o quanto a atividade laboral está intimamente ligada ao alcance dessas, pois, é por meio do trabalho que buscamos a independência financeira, o sustento de nossas famílias, o

reconhecimento profissional e o sentimento de pertencimento a um grupo, a uma sociedade.

Para contribuir com a reflexão, buscamos Maximiano (2015, p. 254) que afirma que “o trabalho em si atende a necessidades e produz satisfações diferentes das que estão associadas ao ambiente ou às condições de trabalho”. Sendo assim, depreendemos a magnitude do trabalho em nossas vidas, visto que o fato de possuímos um trabalho já nos proporciona satisfação, independentemente de haver condições favoráveis a qualidade de vida laboral, ou não.

Nesse contexto, entendemos que é por meio do trabalho que ocorre a evolução humana, tecnológica e econômica da sociedade. Ainda, pensando que nossas atividades profissionais ocupam tempo e destaque cada vez maior em nossas vidas, e que buscamos atingir objetivos paulatinamente desafiadores, percebemos a relevância da reflexão sobre a qualidade de vida no trabalho, elementos e condições importantes para o alcance ou não dessa qualidade.

3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Para investigar sobre qualidade de vida no trabalho, devemos primeiramente contemplar o conceito de qualidade de vida, que compreende as condições físicas, psicológicas, sociais e organizacionais, que podem ou não atingir níveis satisfatórios. Conforme Seidl e Zannon (2004, p.583) para a Organização Mundial da Saúde (OMS) qualidade de vida é “a percepção do indivíduo sobre a sua posição na vida, no contexto da cultura e dos sistemas de valores nos quais ele vive, e em relação a seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações”. Nesse sentido, qualidade de vida tem relação com o grau de aproximação entre as expectativas a serem alcançadas e a realidade vivida.

Como consequência da importância do trabalho em nossas vidas e pelo tempo que passamos no ambiente organizacional, inevitavelmente buscamos também a qualidade de vida em nossas atividades e em nosso espaço profissional.

Outrora, principalmente na Era Industrial, o bem estar dos colaboradores não era uma preocupação ou um cuidado por parte dos proprietários das indústrias. Esses exigiam trabalho intenso e produtividade, ou seja, a produção não poderia parar já que o foco estava no crescimento da organização. Em decorrência disso, muitos colaboradores se sentiam desmotivados, estressados e acabavam adoecendo devido à falta de condições favoráveis a qualidade de vida do trabalho. Conforme Chiavenato (2014a, p. 154) “[...] foi principalmente a partir da Revolução Industrial que os problemas da extrema exposição a acidentes, salários aviltantes e da baixíssima qualidade de vida no trabalho começaram a surgir com toda força”, ou seja, o aumento de pessoas afastadas por acidentes de trabalho e doenças como estresse e depressão fez com que os gestores observassem a situação.

É importante ressaltar que durante muito tempo as organizações se concentraram nos processos e equipamentos de produção, deixando em segundo plano aqueles que realizavam as tarefas - seus colaboradores. Esse cenário foi sendo modificado em razão de uma nova forma de enxergar o ser humano

[...] a partir de uma nova visão da natureza humana e da compreensão de sua enorme importância no sucesso organizacional, com a experiência de Hawthorne conduzida por Elton Mayo entre 1926 e 1932 e que culminou com o aparecimento da Teoria das Relações Humanas. Com as abordagens de McGregor, Maslow e Herzberg sobre a motivação humana, o cenário começou a mudar. (CHIAVENATO, 2014a, p. 154).

Nesse contexto, consideramos importante abordar as principais teorias motivacionais.

1. Teoria Motivacional de McGregor: o objetivo é alcançar melhores resultados através da motivação de seus colaboradores, suas teorias ficaram conhecidas como X e Y. A teoria X afirma que os colaboradores são submissos aos seus administradores, pois, acredita-se, segundo Lacombe (2011, p. 208):

[...] que o ser humano tem aversão ao trabalho e, portanto, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição e premiada materialmente para se esforçar e produzir de forma eficiente e eficaz.

Portanto, segundo essa teoria que os colaboradores são subordinados, pois evitam as responsabilidades, sem ambição, sem confiança em si próprio. Já a teoria Y é totalmente oposta à teoria X, pois faz com que seus colaboradores tenham responsabilidades, confiança em si próprio e com grande ambição de crescer profissionalmente. Nessa teoria, os gestores juntamente com os colaboradores, trabalham para alcançar suas metas profissionais com eficiência. Para produzirem de forma eficiente:

as pessoas devem ser motivadas em função de suas necessidades específicas, que podem incluir o relacionamento no trabalho, a perspectiva de valorização profissional e pessoal e o desafio de um projeto interessante. (LACOMBE, 2011, p. 209).

No quadro a seguir, procuramos relacionar os fatores correspondentes a cada uma das teorias de McGregor – Teoria X e Teoria Y - de maneira que possamos visualizar claramente a diferença entre elas.

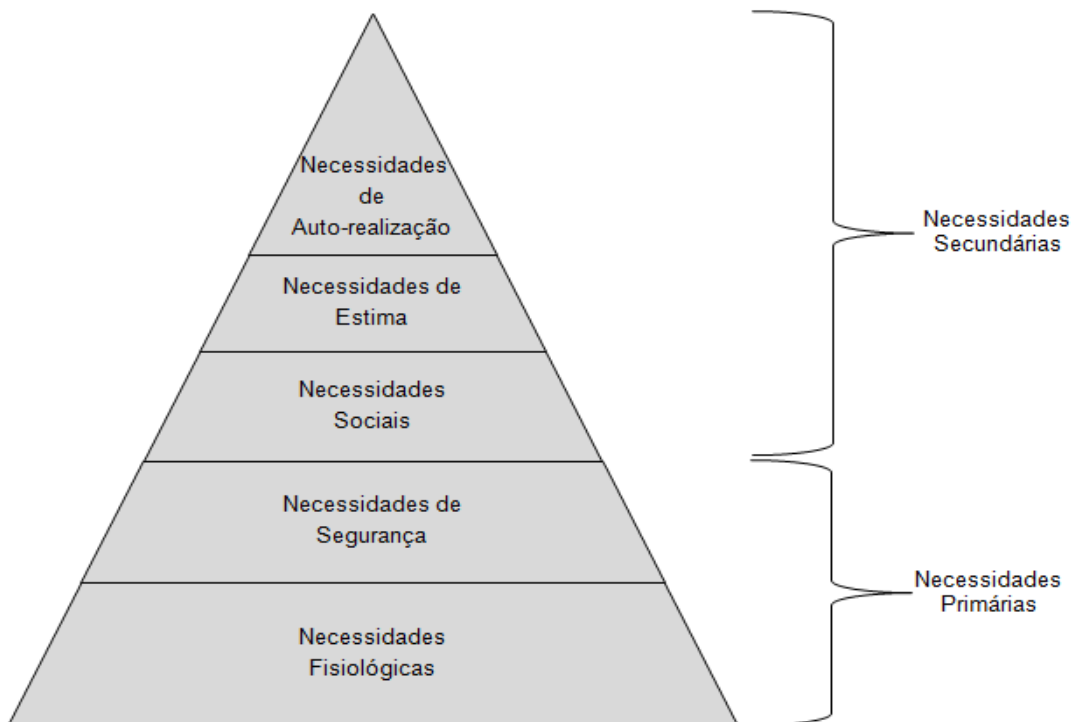
Quadro 1 - Teoria X *versus* Teoria Y

TEORIA X	TEORIA Y
Desconfiança nas pessoas	Confiança nas pessoas
Imposição de regras e regulamento	Liberdade e autonomia
Descrédito nas pessoas	Delegação de responsabilidade
Decisões somente entre os gestores	Decisão tomada por gestores e colaboradores
Autocracia e comando	Democracia e participação
Pessoas como recursos produtivos	Pessoas como parceiros da organização

Fonte: Organizado pelas autoras com base em Chiavenato (2011)

2. Teoria Motivacional de Maslow: conhecida como teoria das necessidades humanas, é baseada na tentativa de o indivíduo satisfazer suas necessidades profissionais e pessoais. A partir disso, Maslow cria uma pirâmide hierárquica com as principais necessidades do ser humano e a divide em necessidades primárias ou básicas e necessidades secundárias, como podemos observar na figura 1, a seguir:

Figura 1 - Pirâmide de Maslow



Fonte: Adaptado de Robbins, Judge e Sobral (2010)

Conforme visto na figura acima, as necessidades primárias são as fisiológicas e as de segurança, já as necessidades secundárias são as sociais, de estima e as de auto realização.

A base da pirâmide compreende as necessidades de nível baixo, que são as necessidades fisiológicas e de segurança; o topo da pirâmide é constituído pelas necessidades de nível alto, representantes da busca pela individualização do ser, são as necessidades sociais, de estima e de auto realização. À medida que um nível de necessidade é atendido, o próximo torna-se dominante. (FERREIRA, DEMUTTI E GIMENEZ, 2010, p.4)

A definição de cada uma dessas necessidades, segundo Robbins (2002) citado por Ferreira, Demutti e Gimenez (2010, p.4) são:

1. Fisiológicas: incluem fome, sede, abrigo sexo e outras necessidades corporais.
2. Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
3. Sociais: Incluem afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo.
4. Estima: Inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção.
5. Auto realização: a intenção de tornar-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser; inclui crescimento, autodesenvolvimento e alcance do próprio potencial.

Desta forma, notamos que a pirâmide de Maslow é de extrema importância, pois, por meio dela que os gestores auxiliam seus colaboradores para que os mesmos consigam se sentir motivados.

3. Teoria dos dois fatores: conhecida também como a teoria da higiene - motivação foi criada pelo psicólogo Frederick Herzberg, que realizou uma entrevista onde buscava identificar o que influenciava a satisfação e a insatisfação na atuação dos colaboradores na organização.

Essa teoria apresenta dois fatores, os motivacionais que também são chamados de intrínsecos e os fatores higiênicos, que dizem respeito aos fatores físicos do ambiente. De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 201), os fatores higiênicos envolvem “a qualidade da supervisão, a remuneração, as políticas da empresa, as condições físicas de trabalho, o relacionamento com os pares e a segurança no emprego”. Já os fatores motivacionais, segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), incluem o reconhecimento, a realização, o crescimento, a responsabilidade, o trabalho em si e o progresso.

Para Herzberg, o contrário de satisfação não é insatisfação, mas sim, nenhuma satisfação, assim como o contrário de insatisfação não é satisfação, mas a inexistência de insatisfação.

No quadro 2 a seguir, relacionamos alguns fatores motivacionais e higiênicos de acordo com a Teoria de Herzberg. Nesse sentido, a referida Teoria aponta que quanto mais efeitos positivos sob os fatores, mais satisfeitos os colaboradores se sentem, assim como quanto mais efeitos negativos sob os fatores, menor a presença de satisfação.

Quadro 2 - Comparação Entre Insatisfação e Satisfação

Fatores Higiênicos	Fatores Motivacionais
Política da empresa e administração	Realização
Supervisão	Reconhecimento
Relacionamento com o chefe	Trabalho em si
Condições de trabalho	Responsabilidade
Salário	Avanço na carreira
Relacionamento com os colegas	Crescimento profissional

Fonte: Organizado pelas autoras com base em Chiavenato (2014)

Com base nisso, apontamos a existência de teorias que podem ser utilizadas para compreender melhor - ou pelo menos basear-se - fatores, elementos ou condições que almejamos em nosso ambiente de trabalho e em nossa vida pessoal, o que pode contribuir para promoção ou manutenção da qualidade de vida no trabalho.

A visão sobre qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho foi ganhando ênfase quando as organizações perceberam que quanto mais satisfeito com o trabalho o colaborador estava, mais e melhor era seu desempenho. A partir disso, os gestores passaram a promover o melhoramento na qualidade de vida no trabalho, possibilitando cada vez mais o crescimento e desenvolvimento humano, de maneira que as atividades realizadas pelos colaboradores favorecessem o crescimento da organização.

Chiavenato (2014a, p. 154-155) elenca algumas concepções sobre qualidade de vida no trabalho:

- QVT é um conjunto de ações de uma empresa envolvendo diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando a propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho.
- QVT representa a percepção do indivíduo sobre sua posição na vida, no contexto de sua cultura e sistema de valores em que ele vive e em relação com seus objetivos, expectativas, padrões e conceitos. Trata-se de um conceito amplo, que inclui a saúde física, o estado psicológico, as crenças pessoais, as relações sociais e suas relações com o ambiente.
- QVT resultante direta da combinação de diversas dimensões básicas do desempenho das atividades e de outras dimensões não dependentes diretamente das tarefas, capaz de produzir motivação e satisfação em diferentes níveis, além de resultar em diversos tipos de atividades e condutas dos indivíduos pertencentes a uma organização.

Sendo assim, entendemos que qualidade é a melhora de vida das pessoas, e quanto maior o movimento no sentido de proporcionar qualidade de vida no trabalho, maiores serão os benefícios para a instituição e os colaboradores.

A expressão qualidade de vida tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico. (CHIAVENATO, 2014a, p. 155).

Desse modo, qualidade de vida no trabalho pode ser considerado um agente relevante para o crescimento empresarial, uma vez que a produtividade e a qualidade na realização das atividades tende a aumentar quando seus colaboradores estão motivados e felizes.

3.1 Fatores condicionantes à qualidade de vida no trabalho

Refletir e promover a qualidade de vida no trabalho se torna extremamente importante no que diz respeito ao ciclo econômico das instituições e principalmente ao bem estar dos colaboradores, portanto, buscamos apontar alguns fatores que podem condicionar a qualidade de vida no trabalho.

Assim, apresentamos a higiene ocupacional como um aspecto condicionante para a qualidade de vida no trabalho. Segundo Chiavenato (2014b, p. 402) “a higiene do trabalho ou higiene ocupacional está relacionada com as condições ambientais do trabalho que assegurem a saúde física e mental das pessoas, e com as condições de bem-estar delas”. Portanto, é preciso que a organização esteja atenta às necessidades de seus colaboradores no que tange às atividades desenvolvidas, para que seja capaz de adequar o espaço, transformando-o em um local salutar, visto que o local de trabalho adequado favorece a manutenção da saúde física e mental dos colaboradores.

Outro fator que deve ser observado com muito cuidado se refere à segurança no local de trabalho.

Segurança no trabalho é o conjunto de medidas de ordem técnica, educacional, médica e psicológica que são utilizadas para prevenir acidentes, quer eliminados as condições inseguras do ambiente, quer instruindo ou convencendo as pessoas da implantação de práticas preventivas. (CHIAVENATO, 2014b, p. 408-409)

Nesse sentido, cabe à empresa verificar e promover condições, tanto no que se referem a instalações, móveis e maquinário quanto na disponibilização e cobrança do uso de equipamentos de segurança adequados ao tipo de atividade realizada. Dessa forma, a instituição poderá diminuir os riscos de acidentes de trabalho e prevenir possíveis problemas para os trabalhadores e para a própria organização.

Conforme Chiavenato (2014b, p. 417) “o acidente é um fator altamente negativo e suas causas e custos devem ser analisados para se remover eventuais condições inseguras ou atos inseguros”. Desse modo, quando um acidente de trabalho ocorre, tanto o colaborador quanto a organização são afetados, visto que é responsabilidade da instituição proporcionar um ambiente seguro para que o colaborador possa cumprir com suas atribuições.

Cabe salientar, que a necessidade de cuidar da saúde do ambiente e proporcionar ao colaborador um bom local para exercer suas tarefas, surgiu a partir da percepção de que somente a remuneração não era mais o suficiente para mantê-los motivados e produtivos, sendo assim, as organizações passaram a promover melhorias no ambiente organizacional.

Além disso, com base nos autores Chiavenato (1999, 2003, 2014 a, 2014 b) e Maximiano (2015) apontamos os relacionamentos interpessoais, destacando a relação entre colaboradores, e, colaboradores e gestão, visto que sabemos quanto somos afetados pelas nossas relações no trabalho, ou seja, relações tensas ou controversas implicam diretamente no clima organizacional e conseqüentemente no resultado do trabalho. Assim, clima organizacional é o sentimento que as pessoas têm em relação ao local em que estão trabalhando, e para colaborar com este estudo, Maximiano (2015, p. 211) afirma que “o conceito de clima organizacional evoluiu para o conceito de qualidade de vida no trabalho”.

Nesse sentido, como o local de trabalho é onde passamos a maior parte do nosso dia, é necessário que haja condições adequadas tanto para realização das atividades que exijam esforço físico quanto mental. Assim, é preciso que as organizações entendam que:

um aspecto importante para a racionalidade organizacional é que a qualidade externa - caracterizada pelos produtos ou serviços oferecidos pela organização ao mercado - nunca é maior do que a qualidade interna - caracterizada pela qualidade de vida oferecida internamente aos seus membros. (CHIAVENATO, 2014a, p. 154).

Sendo assim, as organizações precisam manter-se atentas na qualidade interna e externa, pois os colaboradores esperam cuidado com as condições ambientais e psicológicas para que eles sejam capazes de atingir a qualidade exigida pelos consumidores/usuários e alcançar os objetivos da organização.

4 ATUAÇÃO DA GESTÃO

Buscando atender ao objetivo principal deste estudo, que gira em torno da compreensão de como a atuação da gestão pode contribuir para a qualidade de vida no trabalho, consideramos relevante anunciar algumas concepções de gestão/administração.

Para Chiavenato (1999, p. 06) “administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz”. Desse modo, compreendemos que a administração é o conjunto de tarefas que visam explorar os recursos necessários para o alcance das metas e os objetivos estabelecidos pela organização. Ainda com Maximiano podemos complementar que:

[...] a administração é o processo de tomar decisões sobre recursos e objetivos. O processo administrativo abrange cinco tipos principais de decisões, também chamadas processos ou funções: planejamento, organização, liderança, execução e controle. (MAXIMIANO, 2015, p. 05)

Sendo assim, entendemos que administrar/gerenciar exige conhecer o ambiente, os recursos disponíveis - sejam eles humanos, materiais, financeiros ou tecnológicos - traçar metas e estratégias para alcançá-las, realizar as atividades, controlar e principalmente tomar decisões. Chiavenato (2003) afirma que independente da organização ser lucrativa ou não, para que essa possa existir e crescer é necessário que haja a direção racional das atividades

realizadas, ou seja, sem a administração esse controle da instituição, não seria possível.

Ademais, para Drucker (2002, p. 05):

[...] a administração é uma disciplina de estudo. Mas é também gente. Cada realização de administração é realização de um administrador. Cada deficiência é deficiência de um administrador. São pessoas que administram e não “forças”, nem “faros”.

Desse modo, a administração relaciona-se diretamente ao indivíduo, nesse caso, ao administrador. Segundo Maximiano (2015, p. 06), “são administradores, gestores ou gerentes as pessoas que administram qualquer conjunto de recursos”. Para Drucker (2002, p. 10) administrador é “todo aquele que execute tarefas próprias da administração, desfrutando ou não de poder sobre terceiros”. Portanto, muito mais que possuir um cargo de gerência/gestão, é necessário ter condições para planejar, liderar, executar e tomar decisões.

A partir dos autores Chiavenato (1999, 2003, 2014 a, 2014 b) Drucker (2002) e Maximiano (2015), buscamos elencar as habilidades necessárias a um gestor.

Assim, Maximiano (2015), apresenta as habilidades gerenciais - técnica, humana e conceitual - estudadas por Robert L. Katz remontando as ideais de Fayol. Segundo Maximiano (2015), a habilidade técnica é o conhecimento envolvendo a prática para o desenvolvimento das tarefas do gestor. Já a habilidade humana está voltada ao entendimento que há sobre como gerenciar as pessoas, trata-se de como é a visão do gestor para com os outros e, a habilidade conceitual é o conhecimento intelectual que o gestor terá que utilizar para saber gerir os problemas e situações possíveis dentro da organização.

Tais habilidades caracterizam um papel fundamental na formação intelectual e na atuação do gestor, que conseqüentemente refletirá em uma boa gestão.

Segundo Drucker (2002, p. 410) “a procura de executivos aumenta ininterruptamente. Os países desenvolvidos substituem cada vez mais o trabalho braçal pelo conhecimento teórico e pela capacidade de organização e

direção”. Nesse sentido, quanto mais conhecimento conceitual, técnico e principalmente condições de liderança, maior serão suas chances de sucesso e conseqüente alcance dos objetivos organizacionais.

Outra questão relacionada às exigências impostas ao administrador é a busca pelo aperfeiçoamento, qualificação e desenvolvimento, com o propósito de se adequar ao tempo e ao espaço em que estão inseridos, pois como afirma Drucker (2002, p. 411) “cada administrador precisa aperfeiçoar-se, tanto quanto a empresa e a sociedade”.

À vista disso, para que os fatores determinantes da qualidade de vida no trabalho sejam mais bem explorados, é preciso que tenhamos pessoas - administradores/gestores/gerentes - preparadas para enfrentar problemas e encontrar soluções, assim como tenham condições de lidar com as pessoas que fazem parte da instituição.

Entendido isso, compreendemos que a gestão é responsável por proporcionar ambiente e condições, ou ao menos promover ações que contribuam a qualidade de vida no trabalho para os colaboradores. Assim, fica a cargo da organização esse compromisso, de modo a considerar os colaboradores como determinantes para o desenvolvimento dessa e que os mesmos possam desenvolver suas tarefas de forma segura tanto no que se refere ao físico quanto ao psicológico.

Entendemos que o alcance dos objetivos organizacionais também depende do empenho e qualificação dos colaboradores, assim, a gestão pode investir estrategicamente em treinamento para os mesmos, buscando demonstrar ter interesse em seu desenvolvimento pessoal e profissional, podendo estimular sua motivação.

Recapitulando o que dissemos anteriormente, quando enfim os gestores se conscientizaram que a produtividade eficaz se dava a partir de colaboradores saudáveis física e psicologicamente e um ambiente seguro, se começou a pensar em melhorias para o bem-estar dos mesmos, uma vez que quanto mais motivados para o desenvolvimento de suas tarefas, melhor era o seu desempenho e conseqüente resultado.

Conforme Chiavenato (2014b), selecionar e manter profissionais para alcançar os objetivos desejados, é apenas algumas das funções de uma organização, portanto para atingir lucratividade financeira ou social, é necessário manter seus colaboradores satisfeitos e felizes no local de trabalho.

Cabe salientar, que satisfação no trabalho vai além de um bom salário, por esse motivo, não basta apenas oferecer ao colaborador um alto valor financeiro, é preciso pensar em um plano de remuneração:

[...] o dinheiro não deixou de constituir motivação para empregados, mas a tendência das empresas é recorrer a uma combinação mais inteligente de salário, bônus, opções, compensações, ações restritas da companhia e outros incentivos para estruturar um pacote financeiro total que seja mais adequado às necessidades do funcionário. (CHIAVENATO, 1999, p. 612).

Portanto, tão importante quanto à remuneração é ofertar condições que estimulem a motivação dos colaboradores, e isso implica em pensar na qualidade de vida que esses têm no ambiente de trabalho. Assim sendo, percebemos que em virtude do tempo de permanência das pessoas no seu local de trabalho, não basta apenas recompensá-las com valor financeiro, é preciso que ocorram condições adequadas para o exercício da profissão, como por exemplo, a adequação dos fatores condicionantes.

Conforme constatamos no decorrer deste estudo, os fatores físico, psicológico, social, ambiental e também organizacional são os determinantes para um bom desempenho do colaborador e do crescimento econômico da instituição. Por meio desses, a gestão pode atuar de modo que os colaboradores e a organização operem de forma harmônica e positiva.

Conforme afirma Chiavenato, (2014b, p. 401), “[...] os aspectos ambientais impressionam os sentidos e que podem afetar de maneira positiva ou negativa o bem-estar físico, a saúde e a integridade física das pessoas”, ou seja, o fator ambiental está relacionado diretamente à saúde física, psicológica e emocional das pessoas, e esse, pode contribuir ou não para a qualidade de vida do colaborador.

Dessa forma, a partir de nossa revisão bibliográfica, observamos e constatamos que alguns dos métodos para harmonizar o ambiente da

organização e condicionar a qualidade de vida aos colaboradores são: capacitá-los com a intenção de fomentar constante evolução profissional, promover ações que os estimule e os motive a superação contínua, não apenas fornecendo uma boa remuneração, disponibilize ambiente, equipamentos e ferramentas adequadas, assim como possíveis métodos de flexibilização no ambiente do trabalho.

Pensando sobre as possibilidades dos gestores em relação à adequação do ambiente de trabalho, percebemos que a relevância de considerar aspectos que podem ser flexibilizados nas instituições - guardadas as especificidades de cada uma - por meio de diálogo entre gestão e colaboradores. Nesse sentido a falta de flexibilidade nos horários de trabalho dos colaboradores pode ser um problema que algumas organizações enfrentam. Como afirmam Milkovich e Boudreau (2015, p. 479):

o número de horas a serem dedicadas ao trabalho, a organização dessas horas e a liberdade (ou ausência dela) para determinar os horários afetam a vida pessoal dos empregados: determinam o tempo que eles terão para se dedicar à família, ao lazer e ao autodesenvolvimento.

Entendemos então, que a adaptação nos horários de trabalho faz com que o colaborador consiga dedicar mais tempo à sua família, mais tempo disponível para resolver problemas pessoais, realizar um curso de formação, entre outros, contribuindo com o alcance da satisfação no trabalho. Sendo assim, horários flexíveis e também o compartilhamento de funções podem ser uma saída para esse problema enfrentado em determinadas organizações.

Outra questão a ser pautada refere-se ao relacionamento interpessoal, que pode afetar tanto negativamente quanto positivamente no desempenho, motivação, no sentimento de rejeição e falta de adequação ao clima organizacional e a equipe. Nesse sentido, a forma de liderança do gestor pode contribuir ou atrapalhar na criação de um ambiente na qual todos os colaboradores se sintam confortáveis e seguros para exercer suas funções.

Dessa maneira, consideramos a importância dos relacionamentos interpessoais, sejam eles entre os colaboradores ou entre colaboradores e gestão, uma vez que se sentir parte da equipe, adequado ao ambiente e as

tarefas, pode estimular a efetiva comunicação interna. Segundo Chiavenato (2014b), há atividades direcionadas aos colaboradores para que na instituição exista uma comunicação eficaz entre os níveis hierárquicos, evitando qualquer tipo de dificuldade para ambas as partes, e assim os colaboradores poderão confiar na gestão.

Sendo assim, atentar ao relacionamento interpessoal na equipe pode representar um método eficiente para melhorar o clima organizacional e proporcionar qualidade de vida no trabalho, fazendo com que o elo construído entre a organização e seus colaboradores seja um ponto forte para o alcance das metas e objetivos estabelecidos.

Maximiano (2015, p. 211) afirma que o comportamento dos colaboradores “[...] pode ajudar ou atrapalhar os objetivos da empresa, de modo que os administradores não devem negligenciar esse lado das organizações”. Notamos assim, que o comportamento das pessoas pode influenciar de maneira positiva ou negativa para o desenvolvimento organizacional e o relacionamento dos colaboradores com a gestão, podendo criar atritos e situações desagradáveis, pois cada pessoa carrega consigo sentimentos e problemas pessoais, assim como possui necessidades a serem supridas e objetivos a serem alcançados.

Ademais, o que pode colaborar para o desequilíbrio da organização e da insatisfação dos colaboradores é a forma com que a gestão trabalha. De acordo com Milkovich e Boudreau (2015, p. 474) “quando o problema é o comportamento da organização, os comitês de empregados e administradores, ou outros fóruns de comunicação bilateral, podem identificar as mudanças necessárias para eliminar as dificuldades”, ou seja, juntamente com os colaboradores, a instituição tem maiores chances de detectar os problemas da mesma e procurar soluções para que as dificuldades sejam diminuídas ou cessadas.

Diante disso, ressaltamos as crescentes atribuições, responsabilidades e desafios para os gestores, pois conforme Drucker (2002) é o administrador que fica incumbido de fazer com que o trabalho seja produtivo e o trabalhador se realize por meio dele. Portanto, mais uma vez, evidenciamos o compromisso

dos gestores na promoção de condições necessárias para o alcance da qualidade de vida no trabalho.

Isso posto, entendemos que a saúde e o bem estar dos colaboradores são essenciais, lembrando da importância do trabalho na vida dos sujeitos, e, que somente com uma equipe qualificada, talentosa, comprometida com a missão e objetivos da organização, será possível se adaptar, crescer e se manter com sucesso no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise de natureza qualitativa sobre a temática **a atuação da gestão na qualidade de vida dos colaboradores**, permitindo que conhecêssemos a evolução do significado do trabalho para sociedade, entendêssemos que qualidade de vida está relacionada com a expectativa versus realidade na qual vivemos, enquanto que a QVT refere-se ao conjunto de ações de uma organização no sentido de proporcionar melhores condições físicas e psicológicas de trabalho, para seus colaboradores.

Para que fosse possível alcançar o objetivo deste trabalho, retomamos conceitos apreendidos no decorrer do curso, o que nos possibilitou investigar com mais clareza tema da pesquisa.

Assim, acreditamos na relevância deste estudo por contribuir na produção de conhecimento científico acerca da qualidade de vida no trabalho, promovendo uma reflexão com o intuito de promover benefícios para ambas as partes.

Durante a elaboração deste estudo podemos identificar constantemente a importância da presença da qualidade de vida no trabalho para as pessoas, assim como o quanto relevante é a gestão possuir tal compreensão e, a partir disso trabalhar no sentido de proporcionar condições físicas e psicológicas, como também sociais, organizacionais e ambientais, adequadas para realização das atividades da organização. Consideramos que através de métodos como flexibilização de horários no trabalho - assim como outras

condições que favoreça a qualidade de vida - pode ser uma das estratégias para manter os colaboradores satisfeitos no seu ambiente profissional, pois sabemos que é no seu trabalho que passam a maior parte de seu tempo, e estando realizados no seu espaço laborar, melhor será seu desempenho.

Ao trazermos autores como Chiavenato (1999, 2003, 2014 a, 2014 b) Drucker (2002) e Maximiano (2015) conseguimos atingir o objetivo principal proposto por nós, identificar quais os fatores que contribuem para a relação dos colaboradores com a gestão, bem como a promoção da qualidade de vida para os colaboradores, o que resultou na percepção de inúmeros fatores que podem ser trabalhados com a finalidade proporcionar a qualidade de vida no trabalho. Alguns desses exemplos são os fatores físico, psicológicos, ambientais e organizacionais, que como visto no decorrer do artigo, podem contribuir positivamente para o alcance das metas e objetivos estabelecidos pela empresa, assim como na relação da gestão com os colaboradores.

Portanto, confiamos que conseguimos atingir o objetivo estabelecido por nós a partir das análises feitas. Deste modo, com base nos estudos e conhecimentos gerados até aqui, entendemos que é de grande importância que a gestão das instituições tenha conhecimento e estabeleça como um objetivo da organização, promover a saúde e o bem-estar de seus colaboradores, de modo que assim, o crescimento da empresa poderá ser cada vez maior, assim como o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, R (ORG). **A dialética do trabalho**: escritos de Marx e Engels. 1.ed. São Paulo: Expressão Popular, 2004.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica**.4.ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7.ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**: A dinâmica do sucesso das organizações. 3.ed. Barueri SP: Manole, 2014, a.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4.ed. Barueri SP: Manole, 2014, b.

DRUCKER, P. F. **Introdução a administração**. 3.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FERREIRA, A.; DEMUTTI, C. M.; GIMENEZ, P. E. O. **A Teoria das Necessidades de Maslow**: a influência do nível educacional sobre a sua percepção no ambiente de trabalho. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <https://www.etica.eco.br/sites/textos/teoria-de-maslow.pdf>. Acesso em: 01 out. 2018.

LACOMBE, F. **Recursos humanos**: princípios e tendências. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARX, K. **O capital**: crítica da economia política. 17.ed. Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 1999, Livro 1.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à teoria geral da administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2015.

SAVIANI, D. **Trabalho e educação**: fundamentos ontológicos e históricos. In: Revista brasileira de educação, Campinas, v.12, n.34, p. 154, jan/abr. 2007

SEIDL, E. M. F.; ZANNON, C. M. L. C. **Qualidade de vida e saúde**: aspectos conceituais e metodológicos. In: Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, 20(2)580-588, mar-abr, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/csp/v20n2/27.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2018.