

FACULDADE LABORO  
UNIVERSIDADE ESTACIO DE SÁ  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO MBA EM GESTÃO DE PESSOAS

**CYSLEY PENHA RABELO**  
**EDINALVA AQUINO DE OLIVEIRA**  
**ELLEN FERNANDA MONTEIRO COPES**

**O PAPEL DO NOVO GESTOR DE PESSOAS NA GARANTIA DA QUALIDADE DE  
VIDA DO TRABALHADOR**

São Luís  
2015

**CYSLEY PENHA RABELO  
EDINALVA AQUINO DE OLIVEIRA  
ELLEN FERNANDA MONTEIRO COPEs**

**O PAPEL DO NOVO GESTOR DE PESSOAS NA GARANTIA DA QUALIDADE DE  
VIDA DO TRABALHADOR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização MBA em Gestão de Pessoas da Faculdade Laboro/Universidade Estácio de Sá, para obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão de Pessoas.

Orientadora: Prof. Dr<sup>a</sup> Mônica Elinor Alves Gama

São Luís  
2015

**O PAPEL DO NOVO GESTOR DE PESSOAS NA QUALIDADE DE VIDA DO  
TRABALHO**

**CYSLEY PENHA RABELO  
EDINALVA AQUINO DE OLIVEIRA  
ELLEN FERNANDA MONTEIRO COPES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização MBA em Gestão de Pessoas da Faculdade Laboro/Universidade Estácio de Sá, para obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão de Pessoas.

Aprovado em    /    /

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>ª</sup>. Monica Elinor Alves Gama (orientador)  
Doutora em Medicina/Universidade São Paulo-USP

---

Prof<sup>ª</sup>. Rosemary Ribeiro Lindshn (examinador)  
Mestre em Enfermagem Pediátrica/Universidade de São Paulo-USP

## RESUMO

Este artigo busca, a partir da literatura, relatar em um contexto bem rico sobre como deve ser o novo líder ou gestor de pessoas na organização, buscando qualidade de vida no trabalho, expondo as principais maneiras de extrair do colaborador ferramentas individuais e coletivas, desenvolvendo competências. Foi utilizada como metodologia a pesquisa descritiva, por meio de revisão bibliográfica utilizando como aporte teórico autores como França (2007), Luciano (2001), Moscovi (1995), Ulrich (1998), Albuquerque (1992), Bitencourt (2004), Sumaria e Ouriques (2010). Ao final do estudo observou-se a importância de conhecer as transformações do líder de pessoas em relação às condições de trabalho. É objetivo do artigo contribuir para descobertas de novas ferramentas a serem estudadas. A pesquisa descreve alguns temas a finalidade do cargo, principais características, sobre o papel do novo gestor de pessoas na qualidade de vida do trabalho, principais ferramentas que o gestor deve conhecer sobre o mercado.

**Palavras-chaves:** Gestor de pessoas. Liderança. Qualidade de vida no trabalho.

## **ABSTRACT**

This article seeks, from the literature report on a very rich context on how should be the new leader or manager of people in the organization, seeking quality of life at work, exposing the main ways to extract the employee individual and collective tools, developing skills. Was used as a descriptive research methodology, through literature review using as theoretical support authors such as France (2007), Luciano (2001), Moscovi (1995), Ulrich (1998), Albuquerque (1992), Bitencourt (2004) summarizes and Ouriques (2010). At the end of the study it was observed the importance of knowing the transformations of the leading persons in relation to working conditions. It is paper aims to contribute to new tools to be studied findings. The research describes some topics the purpose of the position, key features on the role of the new manager of people in work quality of life, the main tools that the manager should know about the market.

**Keywords:** Manager of people. Leadership. Quality of life at work.

## SUMÁRIO

<b>1.INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>2.OBJETIVO .....</b>	<b>7</b>
<b>3.APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>4.METODOLOGIA.....</b>	<b>9</b>
<b>5.RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>10</b>
<b>6.CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>22</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>24</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

A interação do homem com o trabalho é uma consequente associação entre suas atitudes e condições oferecidas, que geram impactos na organização diante de um cenário do século XXI, no processo de globalização desenvolvendo experiência nas atividades exercidas, sendo exposta na qualidade de vida do trabalho que pode ser definida como uma resposta emocional, física, mental e financeira a situação em que se encontra o colaborador. Entre as diversas formas de liderança, o ambiente favorável é apontado como gestor gerador de qualidade de vida.

O mundo vive hoje um momento de transição fantástico que se reflete na busca incessante pelo incremento de competitividade organizacional, este desafio pode ser visto como fator de responsabilidade na busca pela qualidade, sendo crucial nas organizações pensar em sedimentar suas habilidades e potenciais para abraçar o novo conceito de trabalho bem como os desafios a eles inerentes.

Ana Cristina Limongi – França (2007), diz que a sociedade vive novos paradigmas de modo de vida dentro e fora da empresa, gerando, em consequência, novos valores e demandas de Qualidade de Vida do Trabalho.

Sendo a autora cita, muitos são os fatores desencadeadores de ações de QVT, as demandas de qualidade de vida pressupõem necessidades a serem atendidas no sentido na preservação pessoal e da sobrevivência da espécie, contudo só na última década do século passado é que se difundiu amplamente o conceito de qualidade de vida.

Com base no pensamento do autor pode-se contribuir e dizer que a qualidade de vida é a busca contínua da melhoria dos processos de trabalho, os quais precisam ser construídos não só para incorporar as novas tecnologias como para aproveitar o potencial humano, individual e em equipe, onde o papel do novo gestor é encontrar em seus colaboradores esses processos.

## **2 OBJETIVO**

O presente estudo tem como objetivo estudar a importância do papel do líder como gestor inovador no investimento e implantação da qualidade de vida do colaborador nas organizações no mercado competitivo, a partir da literatura especializada, incluindo referência do período de 1998 a 2013, encontradas em biblioteca da faculdade laboro, e base de dados

eletrônicos do google acadêmico e sielo tendo como base as palavras chaves: qualidade de vida no trabalho e do trabalhador, desenvolvimento interpessoal.

### **3 JUSTIFICATIVA**

Uma boa comunicação interna é um ponto crucial, pois além de conhecer bem o negócio e manter todos os dados e planejamento sobre o capital sobre o capital humano em ordem, o gestor de pessoas precisa ter outras habilidades, afinal, em muitas situações será necessário a esse profissional saber convencer o dono da empresa em momentos de decisões.

Inicialmente, apresentaremos considerações sobre a qualidade de vida no trabalho, apontamentos históricos e um panorama da atualidade. Em seguida, serão apresentadas discussões sobre as dificuldades na adoção de medidas voltadas à qualidade de vida no trabalho e os desafios futuros.

Alguns autores exprimem que o líder é primordial para o bem comum do grupo ou líder é essencial para a eficácia das organizações. Devem possuir a percepção ao distribuir atividades a serem exercidas pelos seus colaboradores ou lideradas, tendo o intuito de colher competências e como atua-las em momento de turbulência sem perder a essência do gestor de fazer, a qual será identificada nos resultados apresentados sobre o exercício concluído.

Este estudo termina se transformando em uma proposta de mudança no quadro, onde o gestor/líder de pessoas busca informações básicas atualizadas oferecidas no dia a dia e transformações contidas no ato de exercícios cotidianos, extrai destas observações que o líder pode ser considerado também uma fonte de saber, influenciando o funcionário em trabalho positivo, dizendo assim que as organizações engajadas e alinhadas conseguem mudar o ritmo e a direção estratégica sempre que necessário.

Mesmo com toda a transformação social que vivenciamos a tecnologia ainda não substitui a necessidade de orientar pessoas para alcançarem objetivos e metas. O capital humano continua sendo o bem mais valioso de uma empresa.

As mudanças contínuas que ocorrem no mercado de trabalho exigem uma postura racional do Gestor de Pessoas das organizações que por sua vez, passou a ter outro tipo de visam de planejamento relacionados ao controle de custos das empresas. Por isso existe a necessidade de conhecer e trabalhar o individualismo para se chegar as relações interpessoais em um grupo ou equipe dentro da organização.

Os autores enfatizam também que o desgaste emocional nos trabalhadores diz mais sobre as condições de trabalho dos colaboradores do que sobre eles mesmos. Algumas das maiores fontes do desgaste são: excesso de trabalho; falta de controle; falta de recompensa; falta de união; falta de equidade e conflito de valores.

#### **4 METODOLOGIA**

A metodologia utilizada trata-se de uma pesquisa bibliográfica explicativa sobre “O papel do novo gestor na qualidade de vida do trabalho”, é uma pesquisa bibliográfica tendo como base relatório, extraído de livros e artigos científicos, bibliografia laboro, google acadêmico.

A pesquisa tem por finalidades tentar conhecer e explicar os fenômenos que ocorrem no mundo existencial, isto é, a forma que se processam, a sua estrutura e função, as mudanças que se operam, e até que ponto podem ser controladas e orientadas, conteúdo as palavras chaves: qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa, gestão contemporânea de pessoas,, competitividade e recursos humanos, fundamentos de liderança, , desenvolvimento interpessoal, o líder do futuro, os campeões de recursos humanos.

Segundo Luciano (2001) a pesquisa bibliográfica é elaborada por meio de conhecimentos produzidos, com publicações em livros, artigos de periódicos e atualmente, com o auxílio das informações disponibilizadas na internet.

Assim, este artigo propõe desenvolver um trabalho utilizado métodos que auxiliem os gestores nas tomadas de decisões com o mínimo de risco e máximo de eficiência, sendo as atividades voltadas para esses tipos de absorção, onde é muito que o gerenciador, consiga manter o equilíbrio nas variadas situações tendo uma percepção acentuada otimizando-se nos resultados e tomadas de decisões.

“Esta pesquisa dá-se do ano de 1998 a 2013 com as seguintes referencias bibliográficas de alguns autores como Moscovi com o tema “Desenvolvimento interpessoal”, Ana Cristina França Limongi com o tema, “ Qualidade de vida no trabalho”. Assim, este artigo propõe-se desenvolver um trabalho que vise esclarecer os métodos de análise, onde os gestores possam tomar decisões com o mínimo de risco e o máximo de excelência, mesmo suas atividades não sendo voltada para s tipos de absorção.

A efetivação deste trabalho se dá na análise e discussão de que o líder como gestor de pessoas, tem em seu papel e atribuições dentro da realidade no Brasil, visar uma estrutura do setor humano um desenvolvimento com prazo de curto, médio e longo período e principalmente quais suas responsabilidades na tomada de decisões dentro das organizações.

Existem diversas questões sem respostas acerca da administração das empresas e uma questão muito importante diz respeito ao profissional que gerencia, talvez, o mais importante setor das organizações: o setor, manter o equilíbrio no setor humano diante de tantas situações adversas requer características, as quais se buscam apresentar e discutir neste artigo.

## **5 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

No ambiente organizacional a gestão de pessoas é uma ferramenta ou técnica utilizada para controlar da forma mais eficaz possível, no que diz respeito à concessão de crédito para colaboradores, planejamento, análise de investimentos e, de meios viáveis para a obtenção de recursos para gerenciar operações e atividades da empresa, visando sempre o desenvolvimento, evitando gastos desnecessários, desperdícios, observando os melhores “caminhos” para a condução financeira da empresa.

Com base neste comentário pode-se dizer que o gestor possui um campo de atuação bem variado, podendo atuar em inúmeras direções, porém vale ressaltar que assim como este profissional é responsável pelo enredo positivo da empresa, esta mesma empresa é composta por outras partes as quais também devem apresentar um determinado *feedback* em cadeia.

O Brasil vem passando por inúmeras mudanças e se desenvolvendo ao longo dos anos, essas mudanças no cenário econômico nacional repercutem diretamente na atuação das empresas, cabe ao administrador como gestor principal direcionar bem os negócios e aproveitar as oportunidades que o mercado venha oferecer.

Muito se fala sobre a importância da qualidade de vida no ambiente de trabalho e sobre o papel do profissional de RH nesta difícil tarefa. Então se pergunta qual a responsabilidade do gestor neste universo?

O contexto global vem se modificando rapidamente, no universo do trabalho, as modificações podem ser percebidas de forma ainda mais rápida e necessária, pois as corporações dependem das novas adequações para continuarem sendo produtivas e

competitivas. Constatase a configuração de um novo local de trabalho, com necessidades e adequações específicas. Atualmente, os processos de gestão empresarial estão pautados nos recursos humanos e tecnológicos, bem como na necessidade de comunicação e informação, em âmbito corporativo e global.

Espera-se de um bom gestor de pessoas que ele acompanhe o processo de contratação para avaliar quem vai trabalhar ao seu lado e assim trazer benefícios não só para empresa, mas para toda a equipe. Neste universo, é extremamente importante que eles se conscientizem de que, cada vez mais, a boa qualidade de vida no ambiente de trabalho dos seus colaboradores é um dos fatores mais relevantes para resultados positivos na empresa.

Aquino (1979, p.39) comenta que a implantação da Qualidade de vida no Trabalho passa, portanto pela conscientização definitiva da presença da informalidade na organização. Quando contrata uma pessoa para trabalhar, a organização burocrática geralmente ignora a inexistência do indivíduo enquanto ser, que se comporta informalmente, ou seja, ignora Qualidade de Vida no Trabalho - QVT, embora seja verdade que as pessoas integrais é que são empregadas, não é verdade que todos os tipos de conduta dos indivíduos tenham a mesma importância para a organização formal. Ela quer formalmente na realização das atividades, com o intuito de executar uma função.

O autor continua dizendo que uma pessoa ingressa em uma organização, parte de sua personalidade não se integra à empresa, mesmo que esta desenvolva esforços máximos para absorvê-la totalmente. Além de ser empregado, o indivíduo pertence a outros grupos, como a família, as entidades de classe, o grupo religioso, de amigos, etc. Entretanto, na empresa, a vinculação de caráter mecanicista e econômico dificulta ao homem externar sua totalidade como pessoa.

A expressão Qualidade de Vida no Trabalho surgiu na década de 50 na Inglaterra, a partir dos estudos de Eric Trist, sobre a relação indivíduo/trabalho/organização. A partir daí se desenvolveu a abordagem sociotécnica da organização do trabalho, tendo como base a satisfação do trabalhador no e com o trabalho, a qualidade de vida faz parte do processo de retenção de talentos nas organizações. A partir dos anos 90, influenciada pelas teorias de participação no trabalho, para elevar o compromisso dos empregados e a produtividade (BITENCOURT, 2004).

Neste quadro o gestor de pessoas como líder deve integrar-se as estratégias organizacionais e a todos os gestores, conduzida sob a forma de Consultoria Interna de Recursos Humanos, definido políticas e práticas capazes de potencializar a criação e o desenvolvimento do conhecimento, especialmente o tácito. Para uma melhor compreensão

nos processos de gestão é importante contextualizar o conhecimento como um determinante na manutenção da vantagem competitiva, como resultados integrados entre si e a estratégia organizacional, focados integralmente nas pessoas.

Alcançar a qualidade de vida é a verdadeira vontade do ser humano, que busca tudo que possa proporcionar maior bem estar e o equilíbrio físico, psíquico e social, ou uma regra para se obter uma vida mais satisfatória (SUMARIVA E OURIQUES, 2010).

A autora acima relata alguns fatores que o gestor como líder de pessoas deve buscar para proporcionar um ambiente organizacional favorável para as atividades, sendo assim a qualidade de vida no trabalho não pode ser confundida com políticas de benefícios, nem com atividades festivas de conagração, embora essas sejam importantes como estratégias.

Nesse contexto em que as organizações encontram-se em constantes mudanças de competitividade no mercado e enfrentar os desafios da nova era as empresas este profissional precisa criar estímulos que proporcionem motivação aos colaboradores, para que os mesmos possam alcançar os objetivos pessoais e da empresa, afinal, para obter produtividade e lucro é necessário que a empresa desenvolva políticas públicas que favoreçam o colaborador como ser humano e não como um mero instrumento de produção.

Sendo assim o papel do gestor de pessoas do presente e futuro ressurge como o individuo que enfrenta, negocia e soluciona conflitos adquirindo competências em negociações e tomadas de decisões, sendo um comunicador, onde a comunicação é um dos grandes desafios de uma organização, em que o profissional tem o papel de transformar informação em conhecimento as organizações e suas relações com o mundo atual, tendo como base o valor das pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais e o desenvolvimento delas em conjunto com a organização, atua no mundo descentralizado, envolvendo todos os gestores na gestão dos talentos humanos.

Segundo Albuquerque (1992) as consequências do gerenciamento de recursos humanos assumem uma nova dimensão, tendo uma exigência de um perfil multidisciplinar, não somente com um aspecto técnico.

De acordo com Albuquerque quando as pessoas encontram no trabalho um significado e um proposito, não são apenas as pessoas que se sentem melhores, mas as empresas trazem mais resultados, empregados são mais produtivos, clientes identificam maior valor, investidores tem resultados melhores, bem como a comunidade.

Com base nisso, as empresas começam a perceber as pessoas como seu recurso mais valioso, é o que alguns autores denominam de capital humano ou intelectual (ODEBRECH e PEDROSO, 2010).

O comentário acima afirma que atualmente o maior patrimônio das organizações não é somente as máquinas, mas pessoas, pois são elas que pensam sobre determinadas demandas e, portanto, fazem a diferença para a competitividade organizacional, não falando somente do profissional que trabalha no departamento de RH, mas de todos aqueles que ocupam um papel de liderança dentro da empresa.

Em vista do comentário, qual a importância das organizações em ter líderes, preparados para liderar pessoas?. Liderança é uma das maiores competências nos dias de hoje, pessoas com visão, habilidade de relacionamentos, boa comunicação, com a capacidade de desenvolver líderes de influenciar e motivar pessoas é o maior patrimônio das organizações.

Portanto o gestor como líder deve atuar de forma estratégica, onde ressalte a importância de que funcionário feliz e competente é funcionário que contribui para o seu próprio crescimento organizacional, salutando que a necessidade do bem estar do trabalhador é um grande determinante de resultados positivos.

O líder deve tratar os funcionários como parceiros da empresa, assim como trata os fornecedores, os acionistas, os clientes entre outros. Os empregados tem um papel fundamental para a empresa, pois são eles que contribuem com seus conhecimentos, capacidade e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização.

A qualidade de vida no trabalho é entendida como a somatória das ações adotadas pela organização que tem por objetivo promover melhorias e inovações, de ordem gerencial, tecnológica e na estrutura do ambiente ocupacional, promovendo constantemente o desenvolvimento das pessoas e da própria organização. A concepção norteadora dos programas de qualidade de vida no trabalho deve apresentar-se de forma a entender o contexto de trabalho e os trabalhadores integralmente, com enfoque biopsicossocial.

Pode-se observar que a construção do conceito de qualidade de vida no trabalho foi emergindo de acordo com as concepções próprias de cada período histórico, embasados no entendimento sobre as pessoas, o contexto de trabalho e as organizações. Os estudos relacionados à temática qualidade de vida no trabalho apresentavam dois enfoques distintos, o primeiro destinando-se ao estudo do impacto da tarefa laboral sobre os trabalhadores e sobre a

própria organização, e, o segundo elemento contemplando o nível de participação dos trabalhadores nas tomadas de decisões e resoluções de problemas.

Dentro das organizações, as pessoas são consideradas recursos, isto é, como portadores de habilidades e conhecimentos, que auxiliam no processo produtivo e crescimento empresarial, porém, é de extrema importância não esquecer de que essas pessoas humanas, formadas de personalidade, expectativas, objetivos pessoais, e possuem necessidades (ANDRADE, 2012).

De acordo com alguns autores como Werther e Davis (1983), para que uma instituição melhore a qualidade de vida no trabalho de seus colaboradores, é necessário reunir esforços para tentar estabelecer cargos mais satisfatórios e produtivos, atuando nas áreas ambientais, comportamentais e organizacionais, afim de, possibilitar humanização do setor produtivo e, logicamente, obter resultados mais resultados, seja para colaboradores quanto para a instituição empregadora.

Para um melhor desenvolvimento das organizações é preciso que os gestores preocupem-se com as condições de trabalho que oferecem aos seus colaboradores, visando proporcionar fatores que contribuam positivamente nas condições e qualidade de vida dos trabalhadores.

Andrade (2012) cita que no que se refere às questões físico-psicológicas do trabalho, ressalta-se as condições reais oferecidas ao colaborador para o desempenho de suas funções, no tocante à jornada de trabalho e ambiente saudável.

De acordo com Andrade é já salienta com os autores anteriormente, estes itens atuam como estímulos pra que o colaborador se sinta satisfeito e motivado com suas atividades profissionais, ao passo que, quanto mais satisfeito, desempenhará com mais afinco e eficácia suas atividades dentro da organização.

Desta forma, abordar qualidade de vida nas empresas hoje em dia, é mais que um benefício para o trabalhador/colaborador, é uma necessidade de vital importância para que o maior patrimônio da instituição, o trabalhador, tenha condições para desempenhar com eficácia, suas tarefas, de modo que todos saiam ganhando, empregador e colaborador. Um programa de Qualidade de Vida no Trabalho seja bem sucedido, é preciso que os colaboradores estejam engajados com o processo, de forma bem sensibilizada, conscientizando-se sobre a importância de suas ações. O gestor que e líder influencia, propõe motivação, desafios em busca da construção voltados a diferença, através da cooperatividade

direciona ações, mas, sobretudo, acredita no potencial da sua equipe, sua tarefa mais fundamental é desenvolver ideias claras de quem ele é e qual a sua posição, e usar esta percepção para identificar os problemas do seu setor e como resolvê-los.

Antes de tudo é uma obra coletiva de estrutura organizacional que tem como destaque a função de “costurar”, ou seja, envolver todos os colaboradores ou participantes de forma pertinente sem grandes impactos estruturais, a qualidade hoje pode ser definida como uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organizações, onde se destacam dois aspectos importantes que é a preocupação com o bem estar do trabalhador e com eficácia organizacional, a participação dos colaboradores nas decisões e problemas do trabalho.

A dinâmica do meio envolvente alterou o papel do líder/gestor, pois sabe - se que, na era clássica, houve uma pequena mudança de papel destes, porque a gestão foi flexibilizando - se fruto da pressão do mercado da época, o mais importante era produzir, devido ao facto de haver, na altura, mais consumidor do que organizações a produzir. Já na era neoclássica, o cenário já era diferente das anteriores. Em algumas instituições, o gestor desta área é responsável pelo processo de recrutamento e seleção, aplicação e desenvolvimento do pessoal, já em outras organizações, ele é um mero cumpridor de tarefas, poia ele, cabe somente executar as tarefas determinadas pelo topo da organização.

É sabido que, numa organização, os funcionários estão expostos a uma serie de fatores e condições de riscos ou insalubridade. Dentre esses fatores, pode-se citar a própria questão estrutural, o manuseio e operação dos recursos mecânicos e também os fatores psicológicos que podem interferir diretamente na saúde e na funcionalidade dos colaboradores, Desta forma para que o colaborador consiga uma maior produtividade, é necessário que a empresa ofereça condições ambientais mínimas para que os funcionários se sintam capazes.

Para confirmar o fato de que administração de recursos humanos é essencial, Antonio Carlos Gil(2007, p15), afirma que:

O fim da Administração de Recursos Humanos, só poderá ocorrer após o fim de todas as outras áreas da administração, pois todos os demais recursos das organizações são da administração por seus recursos humanos. Na busca de melhores resultados, começou a se constatar a necessidade de valorização humana através de experiências que ressaltam a importância de fatores psicológicos e sociais na produção.

Em 1986 a organização mundial de saúde – OMS, definiu como preservação da integridade física, mental e social, um completo bem-estar biopsicossocial e não apenas ausência de doença com maior expectativa de vida e avanços biomédicos. A contribuição da ciência tem influenciado e contribuído para a construção do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho, através da engenharia com a ergonomia, com maior capacidade de construir objetivos e ambientes, extensão das necessidades humanas, de forma cada vez mais confortável, eficaz e harmônica na interface pessoas-trabalho.

A psicologia junto com a filosofia, demonstrando a influencia das atitudes internas e das perspectivas de vida na análise e inserção de cada pessoa no seu trabalho e a importância do significado intrínseco das necessidades individuais, já a sociologia resgatando a dimensão simbólica do que é compartilhado e construído socialmente, demonstrando as implicações de quem influencia e é influenciado nos diversos contextos culturais e antropológicos.

Apresentar conceitos de qualidade de vida no trabalho sua evolução e as suas abordagens, ações, ferramentas, indicadores, enfoque estratégicos, resultados dentro do modelo dinâmico, identificando uma abrangência em uma proposta inicial de alinhamento entre perfis de colaboradores em geral.

Uma liderança eficaz energiza a organização maximizando sua contribuição para o bem-estar dos seus membros e da sociedade em que faz parte, os líderes são conhecidos por ser mestres em projetar e construir instituições, eles são arquitetos do futuro na instituição, os seus seguidores esperam do líder capacidades heroicas ou extraordinárias.

A liderança se baseia na capacidade de influenciar as pessoas em diferentes situações e contextos ocorrendo em grupo de diversos seguimentos, onde o processo de comunicação funciona como norte para execução dos objetivos almejados e o papel da liderança nas organizações compreende a articulação das necessidades almejadas, orientações estratégicas em sintonia com as necessidades dos indivíduos, os comportamentos envolvem algumas espécies de influencia ou participação dos liderados no processo de decisão ou de uso da autoridade conforme os dirigentes.

Para se trabalhar qualidade de vida no trabalho o gestor deve se vestir de líder, saber passar as informações com clareza é um passo para que as decisões sejam certas, as pessoas sábias estão sempre preparadas para mudar de ideia e de atitude, as tolas, jamais, pois o conhecimento é fruto do crescimento pessoal, quando nos conhecemos e tentamos entender

os outros, estamos desenvolvendo o que chamamos de progresso, entre líder subordinados e é necessária que consiga um empenho de uma rotina de comum.

Um líder saudável e inteligente enxerga a grandeza da existência sabe que todos os seres humanos são como “meninos” no bom sentido da palavra “ brincando” no teatro do tempo, comprando, vendendo, relacionando-se envoltas num mar de segredos que ultrapassam os limites da compreensão do seu intelecto.

Há muitos líderes que jamais foram dignos do poder que possuem pois não sabem libertar o potencial intelectual dos seus liderados, eles os asfixiam e não fornecem oxigênio para que expressem suas ideias e sejam criativos, proativos, empreendedores. Tem se necessidade de ser o centro. E ninguém é digno do poder se ama acima das pessoas que lidera.

A busca pela qualidade total antes voltada apenas para o aspecto organizacional, já volta sua atenção para a qualidade de vida no trabalho, buscando uma participação maior por parte dos funcionários, descentralização de decisões, ambiente físico seguro e confortável, oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal.

A gestão da qualidade é um fator significado para as organizações, conduzindo-se ao crescimento, por meio do aperfeiçoamento dos seus processos, que tem como objetivo principal a busca da melhoria continua dos seus serviços, caracterizando-se pelo trabalho em equipe, foco no cliente e rápida reação a mudanças (ANDRADE, 2012).

Sendo de grande importância reconhecer a necessidade do bem estar do trabalhador, não só porque desta forma ele produz mais, mas porque são as relações de trabalho que determinam grande parte daquilo que o homem é enquanto ser social, denotando assim, a responsabilidade social por trás da gestão.

As ferramentas da qualidade são técnicas utilizadas para definir, mensura, analisar e propor soluções para os problemas que interferem no bom desempenho dos processos de trabalho, não tendo uma regra que defina qual a melhor ferramenta a ser utilizada, para que isso ocorra, é necessário conhecer o processo envolvido e identificar o problema a ser abordado, pois cada ferramenta apresenta as suas funcionalidades e especificidades.

Apesar da simplicidade, fácil entendimento e aplicação, o uso das ferramentas da qualidade não garante por si só, a resolução dos problemas, garante apenas seu entendimento. É preciso que todos os colaboradores estejam comprometidos com a filosofia do melhoramento continuo e conheçam profundamente o processo, o produto ou serviço a ser

melhorado. As pessoas precisam ter capacidade de saber quando, por quê e como utiliza-las, separadamente ou combinadas.

Diante disso o papel do líder dentro das organizações é extremamente importante, líder com uma liderança afirmadora que sejam os melhores “animadores de torcida” das pessoas, seus melhores incentivadores, devem ser capazes de dizer-lhes: “Vocês podem voar! Eu as ajudo” e não ficar esperando que cometam um erro para repreendê-las.

A análise dos diversos fatores de mudança organizacional, tanto internos como externos, tem gerado apreensão e curiosidade por parte dos executivos das empresas modernas, a medida que essas empresas se centram em seus processos de qualidade de vida no trabalho, as demandas vão sendo visualizadas e alocadas de acordo com o colaborador, neste ponto de vista o grande desafio do líder de pessoas é desenvolver empregados de todos os níveis para a organização baseando-se em processos, o desprendimento carismático do líder geralmente inspira os membros do grupo ou equipe, facilitando as transformações, transparecendo uma percepção automática envolvida em um relacionamento interpessoal entre os mesmos.

As novas formas de liderança que estão surgindo dentro das organizações, também exigem um desenvolvimento de novos modelos de gestão. A administração de pessoas tem crescido bastante e nelas incluem-se elementos complicados como a reorganização e recomposição dos quadros, inovando assim as ferramentas básicas de recursos humanos já utilizados.

Os processos modernos alavancam fortemente as competências individuais das pessoas que os executam, pois durante muito tempo as empresas não se preocupavam com a capacitação de pessoal, porém com passar das transformações, iniciaram o processo de valorização e treinamento do corpo operacional.

A liderança está passando por uma fase peculiar, não basta ser patrão ou gerente, é necessário observar e desenvolver uma série de características que irão determinar o sucesso do líder do futuro, ser um parceiro empresarial e ser estratégico não é opção, mas uma obrigação para aqueles que desejam ser vitoriosos na empreitada da liderança.

Dentro deste tipo de liderança existem características como uma boa comunicação, relacionamento interpessoal, empatia, persuasão, imparcialidade, administração de conflitos, diplomacia, dinamismo, dar feedback, ser educador, ser agregador, características estas renovadas.

Também dentro deste quadro as organizações enfrentam uma série de desafios em um mercado cada vez mais competitivo, onde o maior valor das empresas estão as pessoas, diante disto pode-se citar desafios como gerar capital, mobilizar e arregimentar seguidores, desenvolver novos líderes, tomar decisões dispondo de informações imperfeitas e incompletas.

Para garantir os objetivos da organização e o papel de parceiro empresarial, algumas estratégias devem ser adotadas pelo líder como enfrentar erros e fracassos, conduzir debates, saber ouvir e querer ouvir, fazer perguntas sem fornecer todas as respostas, não permitir que o orgulho e a grandiosidade ofusquem a visão do líder, ouvir buscando pistas valiosas nas falas das pessoas, criar zonas de conforto produtivas, conquistar a atenção das pessoas, não assumir os acontecimentos em termos pessoais, criar momentos diários ao lidar com questões complexas.

O líder do futuro deve criar valor e significado na vida das pessoas de uma empresa, alinhado as ações de cada individuo a missão, visão, valores e cultura da organização. O primeiro passo para se tornar um líder do futuro deve ser olhar-se interiormente, eliminar, eliminar todas as mascaras e começar a se importar, verdadeiramente, pelas pessoas que o cercam a verdadeira liderança só será conseguida por meio de confiança, respeito e amor pelos liderados.

Nem tudo esta sujeito a mudanças, se o papel dos líderes é, inicialmente, ajudar as pessoas a encarar a realidade e depois mobilizá-las para fazer transformações o que é mais necessário para ser um bom nessa arte de ouvir? Os grandes líderes não só ouvem o que as pessoas estão dizendo, mas também principalmente como elas dizem, estamos acostumados a pedir que colaboradores redigam relatórios e planilhas e após examinar cuidadosamente em particular, levando a ouvi-la de forma analítica.

Porém numa conversa, o tom de voz e a intensidade da colocação fornecem dicas sobre o texto subjacente, ao ouvir o líder pode ir além da superfície das perguntas saindo assim do endosso superficial.

Atualmente o cenário executivo será marcado pela maior disputa por talentos que exigira dos futuros gestores/líderes, capacidade de manobra para lidar com profissionais de outros países e busca constante por inovação, preparar para suprir as demandas, reiterar deve ser um plano constante nas organizações, pois capacitar um líder leva tempo, e o impacto das mudanças pode afetar a produtividade das empresas.

Uma grande dificuldade não é só formar e encontrar bons profissionais no mercado, mas oferecer a remuneração que eles merecem, onde para tomar decisões corretas deve ouvir considerações, promover reuniões e debates em que os liderados sintam-se participantes das decisões.

A partir deste conhecimento o gestor deve ajudar seus colaboradores como agente de mudança a enxergar a panorama organizacional a fim de preparar para superar as deficiências e adversidades, gerando capital intelectual, e este capital se torna chave para a empresa obter vantagem no mercado.

Além dos aspectos estritamente econômicos e produtivos envolvidos nesta questão, quem ousaria negar que a que a qualidade também incorporou-se a aspectos sociais e psicológicos, quando por exemplo questiona-se a qualidade de vida a que muitos são submetidos ou a motivação e envolvimento com seu trabalho. Dentro de um contexto impulsionador e estimulador de profundas transformações, em nome da qualidade tem-se alterado padrões, expectativas, exigências, comportamentos, fatores econômicos e sociais, criando-se e consolidando-se novos paradigmas.

Tal situação envolve aspectos estratégicos importantes sobre como a empresa se posiciona nos mercados e suas estratégias adotadas nos segmentos industriais onde atua, bem como as vantagens competitivas que as mesmas podem obter como determinantes do estado de competição e do contexto regulador das organizações industriais.

Estas discussões tem conquistado um espaço cada vez maior nos meios acadêmicos as estratégias competitivas das organizações. O contexto para o estabelecimento de novos paradigmas da moderna estratégia tem conduzido a muitas e inexploradas oportunidades competitivas, que alguns denominam de nova revolução da indústria.

Dentro deste quadro impulsionador de transformações, a palavra qualidade tem surgido como um fator capaz de incorporar vantagens competitivas para as organizações, sendo que, em nome da qualidade, tem-se alterado padrões, exigências, comportamento sociais e econômicos, criando e consolidando novos paradigmas dentro das organizações.

Sendo assim as diferentes abordagens e dimensões que a qualidade de vida do trabalhador pode assumir vários estágios evolutivos nas organizações atravessando uma busca de procedimentos, visando apresentar uma sistematizando e gerenciando questões relativas a qualidade passado, presente e futuro.

Entretanto a gestão da qualidade tem desencadeado uma busca incessante por modelos de gerenciamento que possibilitem aprimorar a eficiência e a eficácia das organizações, sendo assim não existe apenas uma metodologia para implantação e implementação do processo de qualidade que garanta o sucesso, o importante é considerar os pontos primordiais e escolher o caminho que mais se adapte a realidade da empresa.

Estas transformações radicais e inevitáveis a nível econômico e essencialmente a nível social podem dar lugar a sentimentos de perda, crise, desencanto, negação. Mas, podem também dar lugar a uma visão positiva e global, focada num futuro potenciador de novas oportunidades a todos os níveis: econômico, social, cultural e político.

Entretanto seria equivoco dizer que o resultado do trabalho de um departamento sai apenas das mãos de um líder, pois o líder ele estrutura, coordena, negocia, administra, mas necessita de uma boa equipe que consolida e possa obter características como, capacitação técnica, postura e atitudes adequadas e motivação para o trabalho.

Observou-se durante este estudo que em todas as escolas de ensino fundamental a médio deveriam ter sido trabalhados sistematicamente os alunos, porém não somente nas universidades de psicologia, mas em áreas afins, verifica-se um déficit na formação de cadeiras, sendo refletido em profissionais imaturos e despreparados para serem líderes em uma sociedade digital.

Estão gerados apenas alunos os quais entulham milhões de dados sobre o mundo objetivo e não trabalha as funções do líder no mundo subjetivo, pois não trabalham a área com consciência e sobriedade, criando frustrações, lágrimas e traições que se alojam no consciente criando profissionais neuróticos que usam mecanismos automáticos com estímulos estressantes, onde suas mentes são terras de ninguém.

Os programas de qualidade de vida no trabalho precisam ser muito mais do que medidas assistencialistas, faz-se necessário atuar de forma preventiva, identificando e tratando os agentes causadores das doenças ocupacionais. Para tanto, não pode ser uma medida paliativa e isolada, deve estar integradas às demais ações voltadas à melhora das condições de vida e de trabalho das pessoas. Acredita-se que devem ocorrer inovações na abordagem, implantação e condução dos programas de qualidade de vida, sendo necessário iniciar com uma base educacional aplicada na forma de cursos e treinamentos, passando por orientação, avaliação e adequação dos recursos ergonômicos e finalmente, com a implantação da

ginástica laboral. Todo esse processo acompanhado de avaliações, apresentação de resultados aliadas as estratégias sócio - educativas.

Ainda são imensas as dificuldades e as barreiras encontradas para se adentrar ao contexto organizacional, negociar e implantar programas, bem como, obter informações referentes a doenças ocupacionais, gastos com afastamentos e indenizações trabalhistas, entre outros. Mas para superar todos estes desafios e de fato contribuir com a qualidade de vida no trabalho é necessário que os profissionais gestores de pessoas estejam muito bem preparados e comprometidos.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante do exposto concluiu-se que o gestor como líder de pessoas na atuação de qualidade de vida do trabalho é alguém que desenvolve planos estratégicos e operacionais que julga mais eficazes para atingir os objetivos organizacionais, concebe as estruturas e estabelecem as regras, políticas e procedimentos mais adequados aos planos desenvolvidos e, por fim, implementa e coordena a execução dos planos através de um bom relacionamento interpessoal e multidisciplinar, transparecendo o seu conhecimento em um planejamento estratégico, sobre o capital intelectual humano, aplicando assim suas habilidades, afim de suprir as reais necessidades continuas em situações onde esse profissional tomará decisões precisas.

O grande desafio do gestor é conseguir exatamente um equilíbrio entre os recursos existentes e os objetivos a serem alcançados, tem um papel muito importante na empresa, cabe a ele administrar seu departamento, delegar, tomar decisões e o mais importante motivar sua equipe, sempre buscando os resultados desejados.

O gestor de hoje é mais que simplesmente pessoa responsável pela execução da instrução que vem de cima, o seu papel é mais dinâmico e autônomo, é mais propriamente o de administrador de um departamento.

Nos últimos anos a palavra qualidade tem sido sinônimo de sucesso ou fracasso para muitas organizações, fruto da capacidade que cada uma tem de interpretar adequadamente o conceito da qualidade, e a ampliação dos limites de abordagem tem feita com que a qualidade abandone o conceito relativo ao simples ato de controlar produtos e processos, evoluindo para uma visão sistêmica da gestão da qualidade que abrange toda a

organização, sendo ela um fator de vantagem competitiva para as empresas, avaliando assim sempre o desempenho organizacional.

Vale ressaltar que o desafio imaginado persiste, isto é, tornar a qualidade de vida no trabalho uma ferramenta gerencial efetiva não é apenas mais um modismo, como tantos outros que vem e vão. E esse desafio torna-se mais instigante neste momento em que nos vemos as voltas com uma rotina diária cada vez mais desgastante e massacrante. Quando se pensava que os seres humanos poderiam finalmente desfrutar do rápido progresso alcançado em varias ciências, paradoxalmente o que temos visto é o trabalho como um fim em si mesmo.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Vera Lucia de Souza: **Gestão da Qualidade Ferramentas utilizadas no contexto contemporâneo da saúde**. 2 ed. São Paulo: Martinari, 2012.200 paginas.
- ALBUQUERQUE, L.G. “Competitividade e Recursos Humanos”. **Revista de Administração**. Vol. 27, nº 4 Out\Dez, 1992.
- ANDRADE, R. M. **Qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa Farben S/A indústria química**. Monografia, 52 (pós graduação em empresarial)- Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2012.
- AQUINO, C. P. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1979.
- BENNIS, Warren. **A nova liderança – Revista HSM Management**. Edição de março e abril de 2000, pagina 75 a 83.
- BITENCOURT, C.(org). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**, Porto alegre: Bookman, 2004.
- CALARGE. Felipe Araújo. **Visão sistêmica da qualidade: a melhoria de desempenho da organização direcionada pela qualidade**. São Paulo: Editora Artliber.1ª edição. 2001.
- CHIAVENATO, I, **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro. Campus. 1999.
- FRANCISCO, Valdemir José. **Fundamentos de liderança**. Disponível em acesso 06. Jun.2007.
- HSM. MANAGEMENT. **Quem tem medo das ferramentas gerenciais?**Barueri;nº19.p.122-130.mar/abr.2000.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo, 2007.
- LUCIANO. FABIA.LILIA.**Metodologia científica e da pesquisa**. Criciúma. Ed. Do autor, 2001.

MARRAS.I.P. **Administração de recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura. 2004.

MOSCOVI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**. Rio de Janeiro: José Olympio. Editora, 1995.

ODEBRECH, T. A. C.; PEDROSO, R. **Qualidade de Vida no Trabalho: Diferentes percepções de um mesmo processo**. *Revista Olhar Científico* – Faculdades Associadas de Ariquemes – V. 01, n.1, Ago./Dez. 2010

RODRIGUES, Marcus V.C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Petropolis: Editora vozes, 1999.

SUCCESSO, E. de P. Bom. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora e Dunya Editora, 1998.

SUMARIVA ,A.;OURIQUES,M.A. **Qualidade de vida ocupacional dos profissionais de educação física que atuam nas academias de Blumenau SC nas modalidades de musculação e ginástica**. Editora Blumenal. 2010.

TAYLOS. William. RONALD. Heiofetz. **O líder do futuro** – Revista. Exame. Edição 689. n.11. jun. 1999.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos: Inovando para obter melhores resultados**. São Paulo , Ed. Futura, 1998.

VEIGA, Aina. **Tempos Modernos**, Revista Veja. São Paulo: Editora Abril, edição 1643, ano 33, nº 34.p.122-129. 2000.

WERTHER, W.B.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São McGraw-Hill, 1983.