

# **A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COMO FORMA DE RETENÇÃO DE TALENTOS.**

Andressa Viviane Wichinhewski<sup>1</sup>

Mariéli Laís Backes<sup>2</sup>

Liliana Gessi<sup>3</sup>

## **RESUMO**

O presente artigo tem como temática a qualidade de vida no trabalho como forma de retenção de talentos, realizado no Supermercado Central localizado em Santa Rosa/RS. A problemática e os objetivos estão relacionados a identificar como as ações relacionadas à qualidade de vida no trabalho podem contribuir para a retenção de talentos, bem como o posicionamento da empresa em relação às práticas e a satisfação dos colaboradores em relação a elas, para, então, através do estudo propor melhorias. A relevância desse estudo deve-se a um maior conhecimento sobre o tema, a fim de otimizar as atividades de gestão de pessoas para uma maior qualidade de vida no trabalho. Buscou-se, para isso, o estudo teórico sobre os temas: gestão de pessoas: conceitos e processos, gestão da qualidade de vida no trabalho, seus fatores de interferência e modelos e, por fim, a retenção do capital humano. Para contemplar os objetivos, fez-se um estudo de caso, caracterizado como teórico aplicado, com tratamento dos dados de natureza qualitativa e quantitativa com fins explicativos, sendo a análise das informações geradas a partir da documentação indireta, bibliograficamente, e direta, por meio de uma pesquisa com o gestor e os funcionários da empresa. Através da pesquisa realizada, pôde-se concluir que a empresa dentro de suas limitações, procura proporcionar qualidade de vida para seus funcionários; porém, alguns aspectos apresentam deficiências e podem ser melhorados em relação a comunicação, treinamentos, remuneração, benefícios e crescimento, os quais foram sugeridas melhorias ao final do estudo.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas – Qualidade de vida no trabalho – Retenção de talentos.

## **ABSTRACT**

This article deals with the quality of life at work as a form of talent retention, carried out at the Supermercado Central located in Santa Rosa / RS. the issues and objectives are related to identifying how actions related to quality of life at work can contribute to the retention of talent, as well as the company's position in relation to

---

1 Acadêmica do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos-5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. andressawichinhewski@gmail.com

2 Acadêmica do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos-5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. marielibackes@hotmail.com

3 Especialista em Gestão de Pessoas e Gestão empresarial. Professora do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. Orientadora. Faculdades Integradas Machado de Assis. liliana@fema.com.br

practices, and the satisfaction of employees in relation to them, to then through the study propose improvements. The relevance of this study is due to greater knowledge on the subject in order to optimize people management activities for a higher quality of life at work. Theoretical study on the subjects: people management: concepts and processes, quality of life management at work, their interference factors and models, and finally the retention of human capital. In order to contemplate the objectives, a case study was carried out characterized as an applied theorist, with treatment of data of a qualitative nature with explanatory purposes, being the analysis of information generated from indirect, bibliographical and direct documentation through with the manager and employees of the company. Through the research carried out, it can be concluded that the company within its limitations, seeks to provide quality of life for its employees, but some aspects present deficiencies and can be improved, in relation to communication, training, remuneration, benefits and growth, which Improvements were suggested at the end of the study.

Keywords: People Management – Quality of life at work – Retention of talents.

## **INTRODUÇÃO**

O presente artigo tem como estudo o tema qualidade de vida no trabalho como forma de retenção de talentos, delimita-se no estudo da empresa Supermercado Central, a fim de identificar, de que forma a qualidade de vida no trabalho pode contribuir para a retenção de talentos na organização.

O artigo tem como objetivo geral, identificar como as ações relacionadas a qualidade de vida no trabalho podem contribuir para a retenção do capital humano na empresa estudada. Os objetivos específicos são, conhecer a estrutura organizacional, a fim de identificar seu posicionamento em relação a qualidade de vida no trabalho; identificar a satisfação dos colaboradores sobre as práticas da empresa em relação à qualidade de vida para, então, sugerir melhorias que proporcionam um ambiente mais saudável e prazeroso, visando um melhor aproveitamento dos talentos na empresa.

Este estudo torna-se significativo para a empresa estudada, pois será identificado, através da abordagem com os colaboradores, os aspectos que devem ser aperfeiçoados e a partir disso buscar aperfeiçoar a estrutura organizacional em prol da qualidade de vida e satisfação de todos e, assim, contribuir para a retenção do capital humano.

Os estudos direcionados a qualidade de vida no trabalho serão de grande valia para a Fundação Educacional Machado de Assis (FEMA), pois trarão uma nova abordagem relacionada ao tema escolhido, sendo também uma oportunidade de

socializar com o mercado de trabalho a importância do tema e a possibilidade de aplicação em empresas de outros segmentos.

Para as acadêmicas, as considerações construídas a partir da realização do estudo proporcionarão o aperfeiçoamento do seu conhecimento sobre o assunto, possibilitando o contato com a prática ainda durante a formação.

O trabalho foi feito através de uma pesquisa aplicada, descritiva, bibliográfica e estudo de caso, com tratamento dos dados de natureza qualitativa e quantitativa de forma explicativa. A coleta de dados foi realizada através de uma entrevista dirigida aos gestores e um questionário aos colaboradores, posteriormente os dados foram interpretados e analisados para sugerir melhorias necessárias.

O artigo está organizado em três seções: a primeira expõe o referencial teórico. A segunda expõe o percurso metodológico da pesquisa, a terceira trata do diagnóstico e a análise dos resultados e por fim tem-se as conclusões da pesquisa.

## **1 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico é composto pelos seguintes tópicos: gestão de pessoas: conceitos e processos, gestão da qualidade de vida no trabalho, e os fatores de interferência, modelos de qualidade de vida no trabalho e, por fim, retenção de capital humano.

### **1.1 GESTÃO DE PESSOAS: CONCEITO E PROCESSOS**

A gestão de pessoas busca entender a importância das pessoas e a evolução da relevância de seu papel para as empresas, bem como compreender o impacto que a forma de gestão influencia nas empresas sobre a eficácia dos trabalhadores, visando um maior conhecimento a respeito do assunto.

Nos últimos anos, para Chiavenato, diante da competitividade, as empresas passaram a ter um outro olhar com relação ao seu capital humano. Percebeu-se que o maior capital de uma empresa são as pessoas que a integram e que os recursos materiais, nada significam sem o colaborador para operá-las, passando, então a inovar suas formas de gestão, valorizando os colaboradores e reconhecendo a importância de uma melhor qualidade de vida no trabalho, já que as pessoas passam mais tempo do seu dia dentro das organizações (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Marras, embora exista uma interdependência entre pessoas e empresas, uma vez que as pessoas dependem das organizações, nas quais trabalham para atingir seus objetivos pessoais; e as organizações necessitam das pessoas para atuar no mercado; os interesses de ambas as partes são desiguais, enquanto que a empresa busca atingir seus objetivos de lucro, os empregados querem ao máximo receber em troca do serviço realizado (MARRAS, 2009).

Em meio ao estudo de gestão de pessoas destacam-se os seis processos que a compõem, segundo Chiavenato, que são: agregar, aplicar, remunerar, desenvolver, reter, e monitorar pessoas, que relacionados e influenciados entre si, podem favorecer, se usados adequadamente, ou prejudicar caso seja mal utilizado, devendo, portanto, serem tratados com o mesmo valor, pois se um deles vier a falhar, sobrecarregará os demais (CHIAVENATO, 2010).

O primeiro processo do ciclo, segundo Robbins, consiste em agregar as pessoas para a organização. Ela tem início a partir da necessidade de contratar novos profissionais e selecionar o mais adequado, analisando nos candidatos, se estes possuem as habilidades intelectuais e específicas, conhecimentos e capacidades para o trabalho. E também identificar características de personalidade e valores que vão ao encontro da cultura e imagem da empresa (ROBBINS, 2009).

Após o recrutamento e a seleção, Chiavenato diz que as pessoas precisam ser incorporadas à empresa e em seus respectivos cargos. Através desse processo, são descritas as atividades que serão desempenhadas pelo funcionário, orientação e avaliação do desempenho. Assim, o funcionário que não compreende aquilo que é esperado no local de trabalho, tem pouco ou nenhuma chance de alcançar os resultados desejados (CHIAVENATO, 2011; MONTANA, CHARNOW, 2010).

O próximo passo é a remuneração, ou seja, a recompensa pela troca do esforço e trabalho do colaborador por salário e benefícios ao empregador. É por meio da remuneração que as organizações conseguem atrair talentos, manter as pessoas satisfeitas e motivadas. Outras formas de recompensa podem ser incluídas como: “[...] oportunidade de treinamento, um bom ambiente de trabalho, status social, o sentimento de pertencer ao grupo e a sensação de realização. ” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2011, p. 40).

Para Dutra, Milkovich e Bourdreau, desenvolver pessoas quer dizer organizar, motivar e preparar os funcionários para as demandas que surgirão, ensinar novas competências ou melhorá-las, bem como promover um clima propício a participação

e oferecer oportunidades de desenvolvimento. Essas atividades, quando bem empregadas, contribuem para o aumento da eficiência e justiça interna, uma vez que fazem com que os funcionários se sintam realmente integrantes da empresa (DUTRA, 2011; MILKOVICH; BOUDREAU, 2011).

Para manter as pessoas na organização, é fundamental que as empresas criem circunstâncias ambientais e psicológicas para o exercício das atividades. Os processos “[...] incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança, qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.” (CHIAVENATO, 2011, p. 16). Assim Lacombe complementa, que a forma mais eficaz de reter funcionários, é conhece-los mais do que eles mesmos para, então, através desse conhecimento elaborar um plano de carreira ideal para ele (LACOMBE, 2011).

Chiavenato afirma que o gestor deve monitorar o desempenho do colaborador e orientar para que seja possível desenvolver as competências de cada um. O líder deve compreender algumas situações, tais como o comportamento e o limite dos colaboradores, a motivação, suas inevitabilidades e mostrar-se presente quanto à sua avaliação e o desenvolvimento pessoal (CHIAVENATO, 2009).

Todos os processos de Gestão de Pessoas são de extrema importância para que as empresas consigam atingir o sucesso dos objetivos almejados e, para isso, necessitam estar em harmonia, visto que, através deles, consegue-se um ambiente mais empolgante e seguro, suprimindo as necessidades básicas dos colaboradores e elevando sua satisfação e seus níveis de qualidade de vida no trabalho.

## **1.2 GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E OS FATORES DE INTERFERÊNCIA**

A gestão da qualidade de vida no trabalho busca entender sua importância sobre a eficácia dos trabalhadores, os fatores que interferem, o que poderia ser aprimorado para os colaboradores obterem bem-estar e, que ações podem melhorá-la, quando essa gestão for implantada, aumentando a qualidade de vida no trabalho.

Com a valorização do capital humano e a competição existente, as empresas passaram a inovar suas formas de gestão e com ela buscou-se uma força de trabalho mais saudável e motivada. Por isso, da necessidade de se buscar melhorias, que podem ser compreendidas pela definição de QVT, segundo Albuquerque e França:

Qualidade de vida no trabalho é um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias gerenciais, tecnológicos e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimentismo humano para e durante a realização do trabalho. (ALBURQUERQUE; FRANÇA; 1998, p. 42).

Essas ações aumentam e incentivam o crescimento humano e social, o respeito, estimulam o espírito crítico, a criatividade e a inovação, bem como, tendem a proporcionar um ambiente bom, clima agradável, cuidados com a saúde e doenças, e integração de benefícios. Por isso, para Fischer, Dutra e Amorin, ela possui um conceito muito abrangente, pois considera o indivíduo e sua vida como um conjunto que agrega também características pessoais, sendo um dos elementos entre relacionamento, liderança, ambiente de trabalho e qualidade de vida, responsáveis pelo desempenho das pessoas e empresas (FISCHER; DUTRA; AMORIN, 2009).

De acordo com Albrecht, a qualidade de vida no trabalho está relacionada a fatores como um emprego que proporcione boas condições de trabalho, segurança, remuneração, benefícios adequados, estabilidade, chance de crescimento, aprendizagem, promoções, supervisão competente, e, sobretudo um clima bom, visto que um ambiente saudável melhora o relacionamento entre os colaboradores, como reduz os acidentes, as doenças, rotatividades e absenteísmos (ALBRECHT, 1992).

França também traz alguns desencadeadores de qualidade de vida:

- a) vínculos e estrutura da vida pessoal: família, atividades de lazer e esporte, hábitos de vida, expectativa de vida, cuidados com a saúde, alimentação, combate à vida sedentária, grupos de afinidades e apoio;
- b) fatores socioeconômicos: globalização, tecnologia, informação, desemprego, políticas de governo, organizações de classe, privatização de serviços públicos, expansão do mercado de seguro-saúde, padrões de consumos mais sofisticados. (FRANÇA, 2010, p. 23).

De acordo com Robbins, os funcionários buscam constantemente possuírem empregos que lhes possibilitem maior flexibilidade de horários para que se consigam coincidir a vida profissional com a pessoal, visto que as empresas que não conseguirem auxiliar nesse equilíbrio entre pessoal e profissional encontrarão grandes dificuldades de atrair e reter colaboradores (ROBBINS, 2009).

Entende-se então que a QVT ganha mais importância na empresa segundo Fischer; Dutra e Amorin, ficando bem evidenciado na percepção "[...] de bem-estar das pessoas, como na gestão dos processos que garantam ou permitam que elas reflitam e assumam a condução de suas vidas, recebendo o suporte da empresa para a qual trabalham. " Ela também trabalha com as perspectivas de bem-estar da empresa, já que realiza os objetivos estratégicos e as necessidades das pessoas no ambiente interno e externo (FISCHER; DUTRA; AMORIN, 2009, p.163).

Assim, é necessário encontrar um ponto de equilíbrio para que as organizações, tanto quanto seus colaboradores, consigam alcançar seus objetivos, tendo sempre em vista o que os colaboradores desejam e o que a empresa deseja ou pode ofertar. Desse modo pessoas administradas como recursos humanos pelas empresas querem ser felizes, e as empresas que conseguirem proporcionar uma boa qualidade de vida aos empregados, tanto no lado pessoal como profissional, terão um aumento na sua produtividade e no comprometimento mútuo.

### **1.3 MODELOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Através dos modelos de qualidade de vida, é possível detectar com mais precisão na empresa sobre vários aspectos como está o ambiente de trabalho e, assim, medir a satisfação dos colaboradores.

Segundo Medeiros, os modelos de qualidade de vida oportunizam que através deles possam-se avaliar a satisfação dos funcionários sobre alguns elementos do dia a dia na organização, "[...] cada um enfatizando determinadas categorias e indicadores que influenciam na qualidade de vida destes no trabalho." (MEDEIROS, 2002, p. 35).

A metodologia usada para a avaliação da qualidade de vida integra questões com o fator principal o meio social e pessoal. Algumas delas são as ações e a satisfação no trabalho, a importância das habilidades interpessoais, desafios e oportunidades do comportamento organizacional, emoções, sentimentos, personalidade e valores (ROBBINS, 2009).

Diversos estudiosos criaram modelos de indicadores de fatores que afetam a qualidade de vida no trabalho nas organizações e que colaboram na identificação da satisfação e motivação dos funcionários, entre eles Nadler e Lawder, Hackman e Oldhan, e Walton (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Nadler e Lawder, a qualidade de vida no trabalho está fundamentada em quatro aspectos: envolvimento dos funcionários nas decisões, reorganização do trabalho, dos grupos e das tarefas, aperfeiçoamento no sistema de recompensa e melhoramento no ambiente de trabalho, mostrando que o colaborador é integrante e de suma importância para o crescimento da empresa (CHIAVENATO, 2010).

Para Hackman e Oldhan, os aspectos baseados nos cargos produzem estados psicológicos que afetam a qualidade de vida no trabalho. São eles diferentes competências e conhecimentos; identidade da tarefa, isto é, realização da tarefa desde o percurso inicial ao final; capacidade e liberdade para planejar e executar as atividades; retroação do trabalho e extrínseca para que o colaborador possa auto avaliar seu desempenho, bem como receber retorno dos superiores ou clientes pelo desempenho; e por fim, as atividades desenvolvidas devem possibilitar o contato com outras pessoas, como também, clientes internos e externos (CHIAVENATO, 2010).

O modelo proposto por Walton é o mais utilizado para avaliar a qualidade no trabalho. É composto por oito fatores: remuneração digna e equilibrada ao mercado de trabalho; segurança e salubridade de trabalho; oportunidade de crescimento profissional e de desenvolvimento de habilidades; receber feedback quanto ao seu desempenho; inserção social na organização com apoio mútuo; garantias constitucionais; conciliação entre trabalho e vida privada; a representatividade social e orgulho da atividade exercida (CHIAVENATO, 2010).

Através dos modelos de qualidade, é possível detectar com mais precisão na empresa a visão geral da maioria dos colaboradores sobre alguns elementos básicos do cotidiano organizacional para, assim, poder estudar maneiras de fazer com que a relação entre trabalho e o colaborador seja mais tranquila, seja pela atividade desenvolvida, pelo ambiente, pelas condições e relações de trabalho, e assim elaborar um plano de qualidade de vida no trabalho.

#### **1.4 RETENÇÃO DO CAPITAL HUMANO**

Diante da grande competitividade, as organizações estão voltando a atenção para seus colaboradores, visto que o capital humano é o principal capital que uma



empresa possui, e a fim de dispor de um diferencial elas precisam proporcionar um ambiente para melhor acolher seus colaboradores.

Para Bohlander, Snell e Sherman, é através do capital humano que uma empresa pode tornar-se competitiva e atingir o sucesso. E, para que isso ocorra, as empresas devem cada vez mais aprimorar suas capacidades de administrar o capital humano visando sua retenção (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Os processos de retenção de talentos, segundo Kanaane, devem estar relacionados com a cultura, natureza e realidade de cada empresa. Nesse contexto, ele retrata que as empresas busquem, através de pesquisas, identificar o nível de motivação dos colaboradores e também quais são suas expectativas em relação ao cargo e a empresa, para que, assim, ela consiga adotar programas sociais, objetivando impulsionar desempenhos e comportamentos, bem como proporcionar a interação social e profissional com foco no mercado. Ou seja, é fundamental a organização ter um ambiente seguro, bom de se desenvolver as atividades profissionais e promover bem-estar e qualidade de vida (KANAANE, 1999).

Todas as práticas de retenção vão ao encontro diretamente do ciclo de vida de cada colaborador. Por isso, é fundamental todos esses processos para manter os colaboradores. Aliás como é sabido, tudo se dá desde o recrutamento e seleção, pois é através dele que as pessoas adequadas são escolhidas em cargos, são integradas na equipe, treinadas e preparadas para a execução das atividades a fim de desenvolverem suas competências, criando e mantendo elevada moral da equipe e, por fim, proteger a saúde e proporcionar adequadas condições de trabalho (BRANHAM, 2002).

Assim, para uma organização que busca ser um diferencial no mercado de trabalho, deve proporcionar o mesmo aos seus colaboradores, visto que, através de uma boa qualidade de vida, que é o que todos buscamos, a qualidade dos produtos e serviços aumentará positivamente e os colaboradores permanecerão mais motivados e por um período maior na organização.

## **2 METODOLOGIA DA PESQUISA**

A metodologia desenvolvida nesta pesquisa terá como base as abordagens de categorização da pesquisa, plano de coleta de dados, plano de análise e interpretação dos dados e apresentação da organização.

## 2.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à sua natureza, a pesquisa é aplicada, por ser um estudo realizado em uma empresa com o objetivo de identificar falhas e sugerir possíveis melhorias.

Quanto à abordagem do problema, será qualitativo, pois é através de uma pesquisa com o gestor. Quantitativo, por meio de um questionário estruturado aos colaboradores, e que serão coletados números, que transformados em dados percentuais serão tabelados.

Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa é descritiva e exploratória, pois o levantamento das informações e dados serão coletados por pessoas que estão próximas do problema para se obter informações mais precisas o possível e, assim tornar possível, a identificação dos processos da empresa em relação ao problema em questão, com o intuito de propor melhorias.

Acerca do ponto de vista dos procedimentos técnicos, a pesquisa é bibliográfica, por ser uma pesquisa totalmente baseada na fundamentação teórica de diversos autores e um estudo de caso, por ser estudado apenas uma empresa.

## 2.2 GERAÇÃO DE DADOS

O primeiro passo para realizar a coleta de dados foi conhecer e analisar a estrutura organizacional. Para isso, foi realizado um levantamento de dados de forma direta, em que primeiramente foi realizada no dia 17 de abril de 2017 uma entrevista semiestruturada com o gestor da organização, conforme apêndice A.

Ao mesmo dia foi disponibilizado a todos os 15 colaboradores, um questionário fechado que foi respondido durante a semana seguinte, oportunizando aos funcionários expor sua percepção em relação as questões em estudo sem precisar se comprometer com os resultados, uma vez que não foram identificados.

## 2.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Foi abordada nessa fase da pesquisa a descrição da entrevista com o gestor, bem como a pesquisa estruturada com os colaboradores da empresa, em que os dados foram interpretados, analisados e tabelados em porcentagem para que, baseado no referencial teórico, seja possível obter conclusões.

### 3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para atender os objetivos do trabalho, tem-se a análise dos resultados subdividida em: a organização na visão do gestor, avaliação da empresa pelos funcionários e, por fim, sugestões de melhoria para qualidade de vida no trabalho.

#### 3.1 A ORGANIZAÇÃO NA VISÃO DO GESTOR

A fim de conhecer a estrutura organizacional e identificar seu posicionamento em relação à qualidade de vida no trabalho, fez-se necessário a realização de uma entrevista semiestruturada com o gestor da organização, o que se encontra no apêndice A do presente artigo.

O Supermercado Central tem como ramo de negócios o comércio varejista, sendo parte integrante da Rede Sul Dez de Supermercados. A organização é de gestão familiar e administrada há 22 anos pelo casal de sócios, sendo que há 5 anos atuam no ramo com o auxílio do filho na área administrativa. Assim, dividem-se as tarefas pré-definidas para um melhor andamento, em que o casal de sócios atua na gestão de pessoas, envolvidos com funcionários e atendimento a clientes, e o filho é responsável pelas rotinas administrativas.

A equipe é composta de 15 funcionários, sendo 9 mulheres e 6 homens, sendo estes distribuídos nos setores, padaria, açougue, atendimento, caixas, reposição e área administrativa do supermercado.

A empresa não conta com um departamento de recursos humanos definido em virtude de a estrutura ser pequena e seu quadro enxuto. Porém, conta com assessoria contábil prestada por um escritório de contabilidade que fornece todas as informações a respeito dessa área e que, inclusive, fornece serviços de folha de pagamento, admissão, demissão, bem como documentos mais imediatos a organização e de instrução referente à legislação.

Nota-se que, embora a empresa não possua um departamento de recursos humanos estruturado, a mesma preocupa-se em atender as necessidades dos funcionários, bem como busca por meio da terceirização atender toda a parte burocrática e trabalhista entre empresa e funcionário.

De acordo com Dutra, a gestão de pessoas é fundamental, pois auxilia no processo de interação entre a empresa e os funcionários, para que se consiga um equilíbrio entre as perspectivas e responsabilidades de ambas as partes (Dutra, 2011).

O processo de recrutamento e seleção, é realizado pelos próprios gestores, sendo a forma utilizada por eles a de recrutamento externo, com divulgação das vagas e posterior análise dos currículos recebidos e contato para entrevistas. Após a contratação do candidato, é elaborado um plano de trabalho, passando as atividades a serem realizadas e os horários, visto que o critério indispensável para admissão é a disponibilidade de horário, uma vez que a empresa trabalha com escalas de trabalho e horários diferenciados, e precisa de funcionários dispostos e comprometidos com a organização.

Em virtude de a jornada de trabalho ser de segunda a sábado, estendendo-se até meio dia do domingo e seu funcionamento que se adentra a noite, a empresa trabalha com horários e escalas de trabalhos diferenciados.

Em relação às folgas, cada funcionário retira meio período de folga por semana, previamente definidas, e aos domingos, há escalas de um a dois domingos por mês por funcionário, sendo que a remuneração é maior neste dia que aos demais dias da semana. Assim, o gestor relata que não há queixas preocupantes, pois, sempre que possível, faz o ajuste ou troca conforme a necessidade do funcionário, levando em consideração que essas alterações não impliquem no que a legislação permite.

Pelo que se pode perceber, a organização busca, na medida do possível, atender as necessidades dos funcionários para que estes sintam-se satisfeitos e consigam conciliar as atividades pessoais com as profissionais.

De acordo com Chiavenato, os processos de recrutamento e seleção são fundamentais para agregar a empresa, funcionários com perfil e competências desejados para o cargo, pois, através do monitoramento, se torna possível um maior aproveitamento dessas habilidades (CHIAVENATO, 2009).

A empresa não tem um plano de carreiras, por ser ainda pequena e não ter seus cargos distintos, as chances de crescimento não são tão grandes, mas se há necessidade de uma troca de função, e que seja da vontade do funcionário, a empresa analisa e faz a alteração da função.

Não há política salarial no mercado, a manutenção dos salários varia apenas através das convenções coletivas. Quanto a benefícios e treinamentos, a empresa não fornece nenhum benefício extra, a não ser o vale-transporte, que é obrigatório, e um vale-alimentação no valor de R\$ 50,00 reais mensais. No momento, não é oferecido nenhum treinamento aos funcionários, um colaborador é designado para acompanhar o novo funcionário até o mesmo adquirir preparo para executar suas atividades.

Em relação aos benefícios, nota-se que a empresa não possui uma política definida, assim como em relação aos salários, fora o dissídio coletivo, não há nenhum tipo e critério definido para aumentos espontâneos, ou mesmo gratificações não monetárias, sendo interessante a empresa revisar estes aspectos.

De acordo com Dutra, Milkovich e Boubreau, a remuneração não deve ser vista como fator primordial para recompensar seus colaboradores, pois existem outras formas de recompensas, como treinamento, desenvolvimento e oportunidade de crescimento, para que estes se sintam motivados a permanecerem na empresa (DUTRA, MILKOVICH; BOUBREAU, 2011).

Dentro do possível, a organização busca a melhor adaptação para uma melhor qualidade de vida no trabalho, proporcionando bem-estar aos colaboradores, porém o gestor reconhece a necessidade de realizar integrações e festividades mais frequentemente para os colaboradores, tendo em vista, que essas são realizadas somente uma vez ao ano, no final do ano. Em datas comemorativas de alguns aniversariantes que queiram realizar alguma confraternização, a empresa cede espaço.

Percebe-se que a empresa realiza algumas atividades, no entanto, não conta com um calendário organizado com um planejamento das ações a serem feitas.

De acordo com Fischer, Dutra e Amorin, a qualidade de vida é um conjunto de ações que a empresa desenvolve para melhorar o ambiente e promover um clima saudável e de interação entre os funcionários (FISCHER, DUTRA; AMORIN, 2009).

O gestor afirma que a empresa tem um ambiente de trabalho bom, adequado e seguro e trata com importância quando se refere a saúde, segurança e higiene no trabalho, buscando sempre estar adequada a legislação, através do auxílio da UNIMED, que disponibiliza anualmente um laudo informando as devidas adequações que a empresa deve realizar.

Os colaboradores recebem equipamentos e materiais de segurança, adequados para o trabalho conforme as atividades desenvolvidas em cada setor, visando evitar riscos de doenças ocupacionais e acidentes de trabalho.

Logo nota-se que a empresa se preocupa em proporcionar um ambiente adequado para a realização das tarefas e bem-estar dos funcionários, visto que tais fatores interferem, não só na saúde física, mas também mental dos funcionários.

De acordo com Medeiros, para que o funcionário se sinta satisfeito com as condições de seu ambiente, estes devem lhe proporcionar segurança e conforto, evitando assim possíveis transtornos e desmotivação para realização de suas atividades (MEDEIROS, 2002).

O gestor acredita que ocorrem alguns conflitos dentro da organização, porém de forma geral, diz que há um bom relacionamento dos gestores com todos os funcionários, e estes entre si. A comunicação dos gestores com os funcionários ocorre de forma direta, muito pelo fato de a estrutura possibilitar e facilitar que assim seja. Quanto à realização das reuniões de trabalho, ele relata que reconhece a necessidade da retomada das mesmas, que eram semanais, e de passar o feedback, que acontece às vezes, quando percebem a necessidade de sua realização.

Percebe-se que a organização tem consciência que precisa melhorar e ampliar as formas de comunicação, retomando as reuniões pois esse espaço oportuniza a discussão de ideias, esclarecimento de informações e acontecimentos da organização, proporcionando aos colaboradores interagirem na comunicação, evitando desentendimentos.

Alguns pontos relacionados à motivação dos colaboradores, o gestor acredita que a remuneração motiva a trabalhar ou permanecer na empresa, mas esse não é um fator determinante e pode ser passageiro, pois, as pessoas têm outros desejos e necessidades, como ter seu trabalho reconhecido, um ambiente bom e seguro, bons relacionamentos e ter um objetivo esclarecido. Segundo ele, essa é uma questão complexa, pois a motivação tem de partir de cada indivíduo, do que cada um considera importante para si, visto que o que para um pode ser motivador para outro pode não ser.

Quanto à rotatividade de funcionários, o gestor diz não ser muito alta, relatou que a maior parte de seus funcionários se desligaram da empresa por vontade própria, alegando como causa principal a jornada de trabalho, pois acabavam-se,

privando de ter mais tempo ao lazer e a família, de estudar e acompanhar os filhos. Com relação a esses fatores a empresa considera que não tem muito o que fazer, pois precisa de funcionários em todos os horários de seu funcionamento.

Nota-se que a jornada de trabalho é um dos fatores principais das causas de pedidos de demissão da organização, sendo um fator de atenção para a empresa, na medida do possível, buscar outras alternativas.

De acordo com Milkovich e Boudreau, as pessoas esperam das empresas que estas lhe proporcionem como formas de recompensa, não só a remuneração, mas a realização pessoal quanto profissional (MILKOVICH, BOUDREAU, 2011).

Ao final da entrevista percebeu-se que embora a empresa tenha limitações quanto à jornada de trabalho, há um bom ambiente na visão do gestor e que a empresa procura aprimorar seus processos para melhorar a qualidade de vida de seus funcionários, no entanto, há necessidade de algumas modificações.

### 3.2 AVALIAÇÃO DA EMPRESA PELOS FUNCIONÁRIOS

De acordo com o estudo realizado, foi aplicado um questionário com todos os colaboradores da organização, oportunizando a eles expor sua percepção em relação as categorias em estudo, onde encontra-se descrita no apêndice B do presente artigo.

Num total de 15 funcionários, a equipe é composta 60% pelo sexo feminino e 40% masculino, onde 33% tem idade entre 18 a 25 anos, 28% entre 25 a 30 anos, 13% de 30 a 35 anos e 26% de 40 a 50 anos.

O tempo de empresa e a escolaridade pode ser observado na ilustração 1.

<b>Tempo de empresa</b>	6 meses a 1 ano	1 a 2 anos	2 a 5 anos	Mais de 10 anos	
	26%	28%	33%	13%	
<b>Escolaridade</b>	Fundam. Completo	Fundam. Incompleto	Ens. Médio Incompleto.	Superior Completo	Superior Incompleto
	28%	14%	41%	10%	7%

**Ilustração 1:** Tempo de empresa e escolaridade.

Fonte: Produção do pesquisador

O Supermercado possui seu quadro de colaboradores com diferentes tempos de empresa, conforme ilustração 1, este pode ser um fator de atenção, já

que mais da metade dos colaboradores tem apenas de 6 meses a 2 anos de empresa.

Quanto ao nível de escolaridade, de acordo com a ilustração 1, percebe-se que a maioria dos funcionários não possui ensino médio completo, apenas uma pequena parcela busca qualificação através do ensino superior.

Quando questionados sobre como está sua satisfação entre o equilíbrio da vida pessoal e profissional, bem com a jornada de trabalho, observa-se as respostas na ilustração 2.

<b>Satisfação entre vida pessoal e profissional</b>	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Muito insatisfeito	
	14%	44%	26%	16%	
<b>Jornada de Trabalho</b>	Mto Satisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Pco Insatisfeito	Muito insatisfeito
	13%	7%	66%	7%	7%

**Ilustração 2:** Satisfação vida pessoal e profissional e jornada de trabalho.

Fonte: Produção do pesquisador

De acordo com a ilustração 2, identificou-se que embora os horários sejam menos flexíveis, inclusive com trabalho aos finais de semana, a maior parte dos funcionários estão satisfeitos com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, e em relação a jornada de trabalho, no entanto deve-se levar em consideração a insatisfação de uma parcela, fato que deve ser visto com mais atenção pela empresa.

De acordo com Chiavenato, as pessoas passam mais tempo de seu dia dentro da organização, assim é fundamental ter um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (CHIAVENATO, 2010).

A ilustração 3 demonstra a participação nas tomadas de decisões e integração.

<b>Participação nas tomadas de decisões</b>	Muito Satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito
	6%	7%	80%	7%
<b>Integração Interna</b>	Muito bom	Bom	Regular	
	7%	73%	20%	

**Ilustração 3:** Participação nas tomadas de decisões e integração interna.

Fonte: Produção do pesquisador



Percebe-se, na ilustração 3, que a empresa ouve a opinião de seus funcionários, visto que a maioria está satisfeito com este quesito. Em relação a integração interna promovida pela empresa, os colaboradores estão satisfeitos, no entanto este item pode ser aprimorado visando aumentar a satisfação.

De acordo com Montana e Charnow, a comunicação eficiente proporciona um ambiente interativo, onde seus colaboradores ficam cientes de quais são seus objetivos para o alcance das metas estabelecidas (MONTANA; CHARNOW, 2010).

Sobre remuneração e benefícios, e as condições de trabalho e segurança, o índice de satisfação pode ser visto na ilustração 4.

<b>Remuneração e Benefícios</b>	Muito Satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito
	13%	15%	40%	32%
<b>Condições de trabalho e Segurança</b>	Muito Satisfeitos	Pouco Satisfeito	Satisfeito	
	34%	7%	59%	

**Ilustração 4:** Remuneração e condições do trabalho.

Fonte: Produção do pesquisador

De acordo com a ilustração 4, nota-se que a maioria dos colaboradores está satisfeito com seu salário, no entanto deve-se levar em consideração a insatisfação de uma parcela, que deve ser investigado mais a fundo pela empresa. Quanto a segurança e condições de trabalho, apresentou-se uma boa satisfação, sendo um ponto positivo para a empresa.

De acordo com Kanaane, a organização deve proporcionar aos funcionários um ambiente bom e seguro, promovendo bem-estar e qualidade de vida (KANAANE, 1999).

Na ilustração 5, pode-se verificar os percentuais de satisfação sobre o relacionamento e a comunicação interna.

<b>Relacionamentos entre os funcionários</b>	Bom	Regular	Ruim	Muito bom
	53%	20%	7%	20%
<b>Comunicação dos chefes e colaboradores</b>	Muito Bom	Bom		
	13%	87%		

**Ilustração 5:** Relacionamento e comunicação.

Fonte: Produção do pesquisador

De acordo com ilustração 5, observou-se que o relacionamento entre colegas é considerado bom pela maior parte dos funcionários, no entanto 27% consideram regular ou ruim, fator esse que é interessante ser investigado pela empresa, visto que um clima organizacional agradável, através de bons relacionamentos é fundamental para o bom andamento das atividades.

Sobre a comunicação entre líderes e colaboradores, os funcionários dizem estar satisfeitos, o que é um ponto positivo, no entanto, como ressaltado pelo gestor da empresa em sua entrevista, ainda existem aspectos a serem melhorados.

De acordo com Milkovich e Boudreau, o funcionário não busca apenas como forma de recompensa o salário, mas sim outros incentivos como benefícios, treinamentos, ambiente saudável e realização profissional (MILKOVICH; BOUDREAU, 2011).

Na ilustração 6, observa-se os percentuais em relação ao recebimento de feedback, e se estes estão motivados para a realização de tarefas.

Feedback	Sempre recebem	Recebem as vezes	Recebem Raramente
	40%	47%	13 %
Motivação para tarefas	Motivados	Pouco motivados	
	13%	87%	

**Ilustração 6:** Feedback e Motivação.

Fonte: Produção do pesquisador

De acordo com a ilustração 6, percebe-se que é necessário a empresa rever a questão do feedback já que a maioria dos colaboradores disse que recebe raramente ou as vezes algum retorno sobre seu desempenho. No que diz respeito à motivação para desempenhar suas tarefas diárias, nota-se que eles se encontram pouco motivados, fato que deve ser levado em consideração e dado mais atenção por parte da empresa.

Segundo Chiavenato, é importante que o funcionário receba retorno de seus superiores sobre seu desempenho, pois pode constatar quais são os aspectos que necessitam ser melhorados e os aspectos bons (CHIAVENATO, 2010).

Sobre os treinamentos que a empresa oferece aos colaboradores, pode ser observado na ilustração 7.

Treinamentos dos colaboradores	Suficientes	Pouco Suficiente	Insuficiente
	60%	27%	13%

**Ilustração 7:** Treinamentos dos colaboradores.

Fonte: Produção do pesquisador

Em relação aos treinamentos que a empresa oferece, embora o próprio gestor afirma que não oferecem treinamentos, que designam apenas um colaborador para ensinarem os novatos, a maioria de seus colaboradores, 60% acreditam que são suficientes, porém uma boa parcela, sendo 40% julga não ser suficiente, ponto este que deve ser revisto pela organização.

Segundo Dutra, Milkovich e Boudreau, através do desenvolvimento de pessoas a empresa consegue aprimorar e melhorar suas competências e habilidades, tornando-os preparados para as demandas que poderão ocorrer (DUTRA, MILKOVICH; BOUDREAU, 2011).

### 3.3 SUGESTÕES DE MELHORIAS PARA A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Através da análise dos dados obtidos ao longo do artigo, aborda-se neste tópico as melhorias sugeridas para a empresa, a fim de promover um ambiente mais saudável, visando um melhor aproveitamento dos talentos na organização.

Em relação a comunicação, o gestor afirma ter consciência que precisa ampliar as formas de comunicação, porém seus colaboradores mostraram-se satisfeitos. Sugere-se que a organização retome as reuniões semanais ou estipule um prazo quinzenal para facilitar a troca de informações e alinhamento de pendências ou ações a serem realizadas. A empresa pode ainda, disponibilizar uma caixinha de sugestões para que os funcionários se sintam à vontade para contribuir com ideias, visando promover uma maior interação e participação entre os colaboradores.

Quanto ao feedback, identificado tanto na fala do gestor quanto na opinião dos colaboradores, seria interessante a empresa incorporar a prática do feedback, de passar ao colaborador como está seu rendimento, tanto positiva quanto negativamente, aproveitando também para pedir sugestões do que poderia ser melhorado, como está sua satisfação em relação ao trabalho e o ambiente, sendo, portanto, também, a empresa realizar avaliações de desempenho e satisfação.

Assim é fundamental, conforme Chiavenato, o gestor dar retorno aos seus colaboradores de como estão se saindo, os pontos negativos, positivos e os que podem ser melhorados (CHIAVENATO, 2010).

Em relação a remuneração e aos benefícios, recomenda-se que a empresa analise a possibilidade de oferecer um valor simbólico ou um vale-alimentação a ser gasto na empresa por atingimento de metas, visto que contribuirá para uma maior motivação na realização das atividades, já que conforme a ilustração 4 e 5 apresentou-se um percentual de insatisfação que precisa de atenção.

Quanto aos treinamentos e integrações, seria interessante a empresa promover treinamentos e palestras não especificadamente apenas sobre a parte técnica das atividades, como também sobre comunicação, motivação, podendo realizar um café com bate-papo uma vez ao mês.

Assim recomenda-se que a organização continue promovendo e melhorando as práticas, já existentes, em relação a segurança no ambiente de trabalho, no atendimento as necessidades dos colaboradores quanto a conciliação dos horários de trabalho com a vida pessoal, relacionamento e comunicação entre os colaboradores e líderes, e assim continuem incorporando medidas dentro de suas possibilidades, visando sempre inovar e proporcionar o bem-estar e satisfação de seus colaboradores.

## **CONCLUSÃO**

Este artigo teve como estudo o tema qualidade de vida no trabalho, como forma de retenção de talentos e, como delimitação do tema, a investigação no Supermercado Central, a fim de identificar de que forma a qualidade de vida no trabalho pode contribuir para a retenção de talentos na organização.

O objetivo geral foi identificar como as ações relacionadas a qualidade de vida no trabalho podem contribuir para a retenção do capital humano no Supermercado Central com a finalidade de mostrar a importância que tem em proporcionar o bem-estar de seus colaboradores, através de medidas simples que podem ser um grande aliado para a empresa conseguir uma maior satisfação e retenção de talentos.

O primeiro objetivo específico, identificou a estrutura da empresa na visão do gestor e seu posicionamento em relação a QVT. As informações obtidas estão relatadas no item 3.1, em que pode-se concluir que a organização na medida do

possível busca uma maior qualidade de vida para seus colaboradores, referente a segurança e adaptação quanto aos horários. No entanto, pode rever e aprimorar alguns aspectos, em relação à comunicação, feedback, treinamento, remuneração e benefícios.

O segundo objetivo foi identificar a satisfação dos colaboradores com relação as práticas da empresa referente a qualidade de vida no trabalho, por meio de um questionário abordado no item 3.2, onde percebeu-se que seus colaboradores na maior parte dos itens apresentaram boa satisfação, embora alguns pontos já identificados no primeiro objetivo podem ser melhorados, ressaltando por exemplo, treinamentos, feedback, remuneração e benefícios.

O terceiro objetivo foi identificar através das análises os aspectos que precisam ser melhorados na empresa, e assim propor sugestões de melhorias, que foram descritas no item 3.3, com o intuito de promover um ambiente mais saudável e prazeroso, visando um melhor aproveitamento dos talentos na organização.

Considerando o contexto, poderão ser realizados na mesma empresa, futuros estudos, dentre eles, sugere-se um estudo para elaboração de uma ferramenta de avaliação de desempenho, visando auxiliar a empresa no momento do feedback.

A importância e aperfeiçoamento desse estudo, possibilitou para as acadêmicas, o meio acadêmico e para a empresa estudada e as em geral, identificar aspectos necessários para se ter qualidade de vida no trabalho e, assim, sugerir ações a fim de promover um ambiente de trabalho bom e agradável, visando o bem-estar dos colaboradores, uma vez que o gestor é o principal colaborador para que o sistema de gestão da qualidade de vida no trabalho atinja êxito dentro das organizações.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços**. São Paulo, Thomson Pioneira, 1992.

ALBUQUERQUE, Lindonfo Galvão de & FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Estratégias de Recursos Humanos e Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho: O Stress e a Expansão do conceito de Qualidade Total**. Revista de Administração. São Paulo: nº 2, Abril/Junho, 1998.

BRANHAM, L. **Motivando as pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter o talento de sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BOHLANDER, George; Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8 edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7 edição. Barueri, SP: Manole, 2009.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1 Edição. 9 reimpressão. São Paulo, 2011.

FICHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; AMORIN, Vilson Aparecido Costa; (organizadores). **Gestão de pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2009.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Qualidade de Vida no Trabalho- QVT: Conceitos e praticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2ed. São Paulo, Atlas S.A, 2010.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações – o homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas. 1999.

LACOMBE, Francisco José Masset. Heilborn, Gilberto Luis José. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2 edição. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, J P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MEDEIROS, Elisa Girardi. **Análise da Qualidade de Vida: Um estudo de Caso na Área da Construção Civil**. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração**; tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica Álvaro Pequeno da Silva. 3 Edição. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROBBINS, Setphen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.