

A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA NAS EMPRESAS

Paulo Henrique Sandin Cantarutti Rodrigues¹

Leonardo Henrique de Almeida e Silva²

Edilene Maria da Conceição³

RESUMO

O presente trabalho se propõe a analisar os meios e métodos de qualidade de vida no trabalho oferecidos no ramo do comércio varejista de São João del Rei – MG, a fim de verificar se essa prática tornou as empresas mais competitivas no mercado. A pergunta de pesquisa que norteará este artigo é como a qualidade de vida no trabalho, oferecida por empresas, podem influenciar e alterar suas estratégias competitivas? Para tal intento será feito uso de uma pesquisa qualitativa, exploratória, utilizando-se de procedimentos de pesquisa bibliográfica e estudo de caso, empregando como instrumento de coleta de dados uma entrevista semiestruturada preparada especialmente para esta pesquisa.

Palavras-chaves: estratégia competitiva; qualidade de vida; qualidade de vida no trabalho.

INTRODUÇÃO

A gestão estratégica de empresas se refere a uma área de conhecimento que se propõe à compreensão e análise do meio organizacional afim de auxiliar as empresas na tomada de decisão estratégica. Uma administração estratégica é embasada por uma série de escolhas, diretrizes, valores, objetivos e metas bem definidos na tentativa de diminuir fracassos e reveses do mercado.

De acordo com Silveira (2003, p.1), a difusão da administração estratégica vem acontecendo e ganhando importância em meio as empresas na medida em que “aumenta o nível de competitividade exigido das organizações e em que acelera o ritmo das transformações no ambiente empresarial”, pois cada vez mais o mercado se torna mutável, sendo necessário adaptar a empresa aos tempos modernos.

Pode-se dizer que a competitividade no mercado é um tema que, segundo Pinto (2006, p.15), desde 1990 vem ganhando maior espaço no Brasil devido a

¹ Graduando em Administração- Instituto de Ensino Superior Presidente Tancredo de Almeida Neves –IPTAN. paulocantarutti@gmail.com

² Mestre em Economia – UFES- Instituto de Ensino Superior Presidente Tancredo de Almeida Neves –IPTAN- profleonardohenrique@gmail.com.

³ Mestre em Filosofia – UFU- Instituto de Ensino Superior Presidente Tancredo de Almeida Neves –IPTAN. edilmc2011@gmail.com

abertura da economia brasileira, fator que aumentou a produtividade e ao mesmo tempo a competitividade das organizações.

Com isso, hoje, muitos podem ser os tipos de estratégias competitivas utilizadas por gestores, podendo envolver desde o produto a que se destina a empresa até a sua mão de obra. As estratégias, de um modo geral, são escolhidas pelos gestores com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa. Para tanto, é necessário a observação da capacitação disponível da mão de obra, assim como dos objetivos visados, para chegar-se a um tipo de estratégia mais adequado para a realidade encontrada.

Muitas vezes, investir na qualidade de vida como forma de estratégia competitiva pode ser esse caminho viável e que chega a bons resultados. Portanto, neste trabalho pretende-se analisar empresas que utilizem como estratégia competitiva a qualidade de vida no trabalho.

Diante da importância do tema em questão verificou-se uma oportunidade para o desenvolvimento de um trabalho a respeito da estratégia competitiva e qualidade de vida no trabalho. Desta forma, o problema de pesquisa que norteará este artigo é como a qualidade de vida no trabalho, oferecida por empresários do comércio de São João del-Rei – MG, pode influenciar e alterar suas estratégias competitivas?

O objetivo geral deste artigo é analisar os meios e métodos de qualidade de vida no trabalho oferecidos no ramo do comércio de São João del-Rei – MG, a fim de verificar se essa prática tornou as empresas mais competitivas no mercado.

Como objetivos específicos, pretende-se entender o que é qualidade de vida no trabalho, assim como analisar de que forma é utilizada a qualidade de vida no trabalho como estratégia competitiva dentro das organizações. E ainda, almeja-se verificar se a qualidade de vida no trabalho pode ser utilizada como diferencial entre os concorrentes.

De acordo com o jornalista e economista Luís Lima, do site Época, o IBGE apontou que, após 2008, ano que marca o início da crise global, a taxa de sobrevivência das empresas no Brasil caiu, marcando este momento como a pior recessão da história. (LIMA, 2017, s.p.).

A crise afetou significativamente a manutenção das empresas no mercado atual. De acordo com estudo promovido pela Fundação Getúlio Vargas, o Brasil, por

diversos fatores, levará alguns anos para se recuperar da crise mencionada (FGV/IBRE, 2016).

Para minimizar os efeitos, as empresas estão investindo em novas estratégias e métodos de trabalho para não fazerem parte da triste estatística que engloba o fracasso das empresas no país e poderem, assim, manterem-se relativamente bem no mercado atual. Dentre estas estratégias, encontra-se aquelas empresas que utilizam a qualidade de vida no trabalho como forma de estratégia competitiva.

Buscando por resultados favoráveis e como uma possível saída diante da crise atual, a qualidade de vida tem sido utilizada por empresas como uma alternativa para influenciar a estratégia competitiva e alcançar, com isso, resultados positivos, faceta que este trabalho pretende analisar por meio de uma pesquisa qualitativa que quanto à natureza, pode ser classificado como uma pesquisa básica. Diante dos objetivos, pode-se rotular este trabalho como pesquisa exploratória. Quanto aos procedimentos técnicos, pode-se dizer que este estudo se trata de uma pesquisa bibliográfica com utilização de estudo de caso.

Com relação a população e a amostra, esta pesquisa será realizada em São João del-Rei – MG, com dez gestores de empresas do comércio da cidade. Será utilizada como instrumento de coleta de dados a entrevista estruturada e, posteriormente, os resultados desta serão analisados a fim de entender o que se propõe neste artigo.

1 A QUALIDADE DE VIDA

Qualidade de vida é um termo que vem sendo muito difundido no Brasil nas últimas décadas, isso devido ao crescente olhar voltados para o fator humano nas organizações. Qualidade de vida, para a Organização Mundial da Saúde (The Whoqol Group, 1994 *Apud* Fleck, 2000, p. 34) é “a percepção do indivíduo de sua inserção na vida no contexto da cultura e sistemas de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações”. Conceitua-se ainda como condições básicas e complementares do ser humano.

Sendo assim, pode-se dizer que qualidade de vida abrange bem estar físico, mental, psicológico, emocional, relacionamentos sociais, saúde e outros fatores que afetam de forma direta a vida. (The Whoqol Group, 1994 *Apud* Fleck, 2000, p. 34).

Torna-se, assim, relevante ressaltar os estudos de Abraham Maslow que trouxe como contribuição refletir as necessidades humanas, as quais a medida em que são supridas, surgem outras necessidades, como em um ciclo, o que impulsiona o ser humano a sempre evoluir. (Bueno, 2002, p.2).

De acordo com Silva e Matos (2003, p.1), Robert Owen foi um dos primeiros empresários, que se tem registro, a se preocupar com a qualidade de vida dos colaboradores. Ele buscava humanizar as condições de trabalho no interior das fábricas na tentativa de melhorar a produtividade dos trabalhadores.

Para Rodrigues (1994, *apud* Silva; Matos, 2003, p.2), foi em meados dos anos 50, na Inglaterra, que iniciou-se os estudos sobre qualidade de vida no trabalho, com Eric Trist e colaboradores. Eles se propuseram a analisar a junção dos fatores indivíduo, trabalho e organização. Neste mesmo período houveram também alguns institutos nos Estados Unidos que se propuseram a estudar o tema da qualidade de vida e como esta afeta a produtividade no trabalho.

Para Nadler e Lawler (1983, *apud* Silva; Matos, 2003, p.2) “a qualidade de vida no trabalho é a solução para se atingirem altos índices de produtividades nas organizações”. Hoje, muitos gestores buscam utilizar a qualidade de vida como forma de estratégia competitiva.

2 A ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Entende-se por estratégia, as táticas utilizadas por empresas para competir no mercado a fim de adquirir vantagem competitiva frente aos concorrentes. A estratégia competitiva de uma empresa, dá resposta assim, às de outras empresas, as quais também buscam despontar no escopo produtivo. Para Porter (1989, p.1), estratégia competitiva,

[...] é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria. (PORTER, 1989, p. 01).

Olhando-se para o meio organizacional, o ato de utilizar de estratégias de competição para sobreviver no mercado foi sendo mais difundido no período da

primeira revolução industrial, sendo considerado um ato indispensável para o sucesso dos empreendimentos no mercado.

Com isso, pode-se dizer, segundo Paris, Silva e Zagonel (1998, *apud* Sousa; Veras; Coimbra, 2013, p. 4), que criatividade e raciocínio, somada as competências administrativas necessárias, são características indispensáveis aos responsáveis por implementar as estratégias competitivas de negócios nas organizações, para assim poder alcançar com rapidez as mudanças necessárias e alavancar os resultados que se espera. Na ausência de estratégias, os procedimentos e as atitudes tomadas na tentativa de se fazer destaque no mercado, serão baseadas apenas na intuição ou repetição, o que pode predizer um fracasso. Para se implementar uma estratégia é necessária a total compreensão do processo de competição natural, em que para os empreendimentos poderem coexistir “cada um precisa ser diferente o bastante para possuir uma vantagem única”. (Paris, Silva; Zagonel, 1998, *apud* Sousa, Veras; Coimbra, 2013, P. 4).

Segundo Sousa, Veras & Coimbra (2013, p.7), para ter uma vantagem competitiva frente aos concorrentes é preciso ter um diferencial e para alcançar tal intento é necessária a utilização da ferramenta que pretende-se considerar neste trabalho, a estratégia competitiva.

3 A INTERLOCUÇÃO ENTRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E ESTRATÉGIA COMPETITIVA

A interlocução entre os assuntos qualidade de vida no trabalho e estratégia competitiva, já é algo pensado desde os primórdios. Como ressalta Ribeiro (2015, p.2), a lei das alavancas de Arquimedes é prova disso. De acordo com a autora, o matemático havia pensado na lei das alavancas para diminuir o esforço físico dos gregos da época e assim, aumentar o ritmo de trabalho. Ou seja, proporcionar certo grau de qualidade de vida no trabalho para, assim, obter resultado positivo no processo produtivo que se deseja.

Para Conte (2003, p.2), o ideal a uma empresa é chegar a conciliação entre os interesses dos trabalhadores e os interesses organizacionais. Para o autor, melhorar a satisfação do trabalhador melhora significativamente a produtividade da empresa.

Diante da evolução constante do mundo globalizado, do crescimento do meio corporativo e dos desafios do mercado, para se conseguir ter efetivo sucesso, uma empresa, independentemente do tamanho, precisa ter em vista, dentre outras coisas, um plano estratégico de competição para seguir. Ela também não pode perder de vista o fator humano que sustenta seu processo.

É fato que na realidade do dia a dia muitas empresas não têm uma estrutura ideal para estabelecer estratégias de competição adequadas, ou para utilizar da melhor forma possível o fator humano que dispõe. Sendo assim, acabam por seguir por meio da sobrevivência, improvisando com a experiência que adquiriram. Segundo Arrebola (2013, p.2), uma empresa que almeja lucros aparentes e que deseja ser competitiva no mercado, não pode deixar de tomar para si estratégias competitivas bem definidas e alinhadas.

Ou seja, para ter sucesso efetivo e não apenas sobreviver, para conseguir tirar todo seu potencial é necessário a uma empresa ter consciência das ferramentas apresentadas pela administração e ter, também, as competências necessárias para utilizá-las, ferramentas as quais muitos autores se dedicaram a estudar. Este trabalho, como dito anteriormente, dedica-se a discursar sobre uma ferramenta muito importante, a estratégia competitiva, e como ela pode ser influenciada pela qualidade de vida do fator humano que age na organização.

São muitos os autores que se dispuseram a estudar as estratégias competitivas, como exemplo Ansoff, Miles & Snow, Mintzberg & Quinn, Porter. A palavra estratégia, segundo Lima (2009, p.3), teve seus primeiros registros a aproximadamente 3.000 anos com os ensinamentos de Sun Tzu e, de um modo geral, estratégia referia-se ao ato de conduzir o exército. Só veio a assumir um caráter de habilidade gerencial em 450 a.C. No tempo de Alexandre em 330 a.C. adquiriu o significado de “habilidades para vencer um oponente e criar um sistema unificado de governança”.

O termo foi sendo mais difundido no meio corporativo depois da primeira revolução industrial e hoje temos estratégia como um conjunto de ações elaboradas para uma organização, em que esta irá pensar em seus objetivos e traçar um caminho para alcançá-lo. De acordo com Fahey (1999, *apud* Lima, 2009, p. 4) ter estratégia em uma empresa é saber utilizar seus “recursos, capacidades e limitações” (de caráter humano ou não), para assim, conseguir chegar a uma efetiva

vantagem competitiva. Já Porter (1999, p.5), considera estratégia como o elemento que une as partes da organização, sendo um “plano geral para uma empresa diversificada”. (PORTER, 1999, p.5).

Para Fernandes *et. al.* (2009, p.3), o “crescimento da globalização fez emergir nas empresas a necessidade da valorização do capital humano para garantir produção e competitividade”. (Fernandes *et. al.*, 2009, p. 3). Assim, pode-se dizer que investir na qualidade de vida dos colaboradores de uma organização, pode servir como estratégia competitiva e, dessa forma, buscar vantagem competitiva diante dos concorrentes.

De acordo com Fernandes *et. al.* (2009, p.5), o rendimento e a produtividade do trabalhador são diretamente afetados pela qualidade de vida proporcionada pela empresa na qual atua. Dessa forma, os resultados da empresa estão diretamente ligados a satisfação do trabalhador. Investir em qualidade de vida para o trabalhador pode ser um diferencial na competitividade.

As empresas hoje trazem a necessidade de elevar seu potencial competitivo e muitos gestores acabam por oferecer fatores de qualidade de vida no trabalho para o colaborador como forma de estratégia, sendo esse projeto não mais somente um diferencial competitivo, mas também uma condição de sobrevivência no mercado. (LIMA, 2009, p. 4).

Contudo, para Moretti (2012, p.8) deve-se olhar com mais cuidado para essa questão, não banalizando o tema e tomando as devidas precauções para não tratar a qualidade de vida do trabalhador como mera mercadoria de troca, é sim uma necessidade do trabalhador e uma obrigação da empresa para com este, apesar de não ser amplamente amparada por lei. Segundo o autor “a palavra que designa qualidade de vida no trabalho é, portanto, ‘respeito’ e não ‘produtividade’, ou melhor, ‘humanismo’, e não ‘eficiência’”. (MORETTI, 2012, p. 8).

Silva e Matos (2003, p.2) dizem que

[...] a qualidade de vida no trabalho pode ser um fator de desenvolvimento humano, mas pode também constituir-se em um fator de instrumentação somente para aumentar o nível de produtividade, sem uma preocupação mais profunda e sincera com o indivíduo [...] Neste sentido, desde a origem dos estudos sobre qualidade de vida no trabalho percebe-se que a mesma nasceu voltada para as questões relativas à produtividade. Autores como Werther e Davis (1983: passim), constataam que os esforços para melhorar a qualidade de vida do trabalhador, na verdade, não

passam de uma tentativa de atender às necessidades de produção da organização. (SILVA; MATOS, 2003, p. 2).

Santos e Goés (2015, p. 301) vêm acrescentar que ao utilizar meios de qualidade de vida como estratégia competitiva, pode-se cair no erro de tornar o indivíduo com potencial ativo em mero objeto, para os autores:

No contexto contemporâneo, a sociedade caminha no sentido da desumanização, desprezando a conquista de décadas que gerou o sacrifício de seres humanos, mas em decorrência da produção em massa e acúmulo de capital tem gerado um efeito reverso ao transformar o homem em objeto. (SANTOS; GOÉS, 2015, p. 301).

Já Conte (2003, p. 33), vem apresentar a questão por um outro aspecto, segundo o autor:

É muito provável que funcionários motivados, capacitados e bem remunerados passem a ter um desempenho acima da média, reduzindo custo, apresentando melhores soluções aos clientes e gerando como desdobramento maior vitalidade financeira. (CONTE, 2003, p. 33).

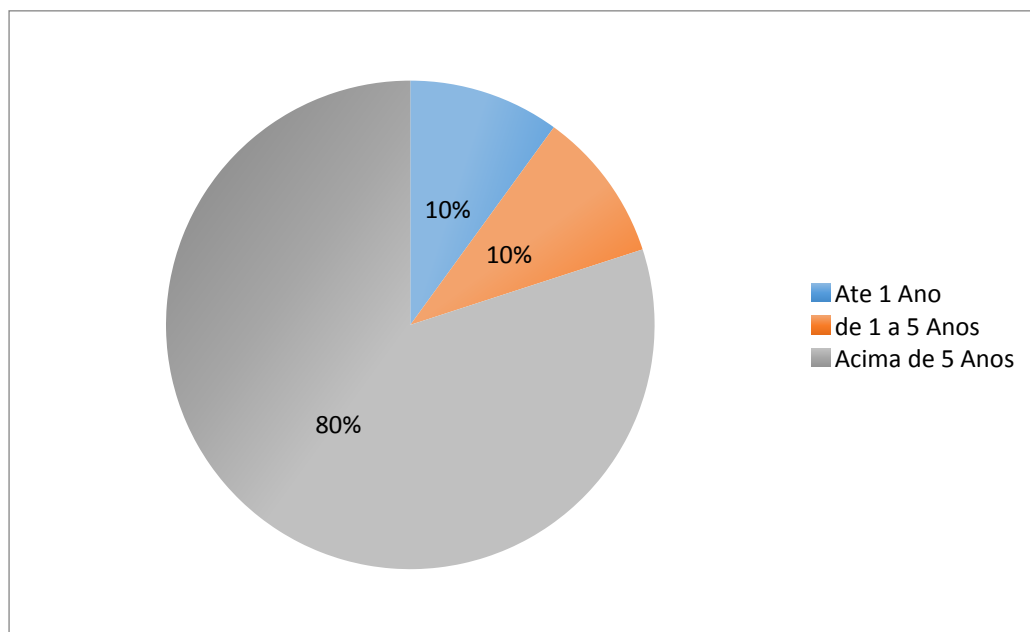
Diante de todo o exposto, sabe-se ainda que não é tão simples utilizar a qualidade de vida no trabalho como estratégia competitiva, pois envolve muito investimento por parte da empresa, ou seja, é necessário, como na maioria das estratégias, dispor de certo capital para investimento e, assim, só posteriormente ver os resultados esperados. É imprescindível ainda que haja acompanhamento por parte dos gestores.

Perante toda literatura consultada, pode ser percebido que existem duas linhas teóricas a serem consideradas ao se tratar do assunto em questão. De um lado, considera-se que utilizar a qualidade de vida no trabalho pode influenciar e alterar as estratégias competitivas das empresas, refletindo na produtividade, lucros ou perdas. De outro lado, considera-se não ser legítimo utilizar a qualidade de vida no trabalho como forma de estratégia competitiva e, a longo prazo, a qualidade de vida no trabalho não geraria alarmante quadro de produtividade na empresa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Foi aplicado um questionário, elaborado especialmente para esta pesquisa, em 10 gestores de empresas da cidade de São João del Rei – MG. O resultado e análise de tal pesquisa encontram-se exposto a seguir.

FIGURA 1 - A quanto tempo é gestor da empresa?



Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme o resultado exposto por meio da Figura 1, pode-se perceber que 80% dos gestores pesquisados tem um tempo superior a 5 anos no comando do empreendimento, 10% de 1 a 5 anos e 10% com tempo de até 1 ano como gestor da empresa.

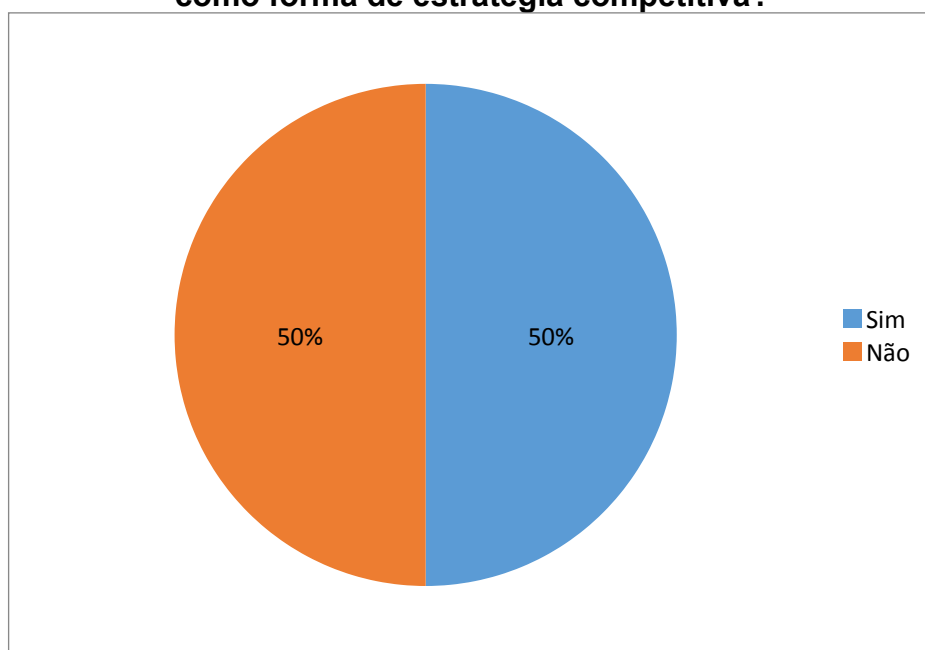
Entre os respondentes do questionário, 50% possuem alguma formação sendo ela técnica ou superior, o que pode auxiliá-los nas tomadas de decisões e nos conhecimentos necessários para desenvolver, em seu local de trabalho, estratégias de evolução da empresa. Já 50% disseram que não possuem nenhuma formação, apenas o ensino médio escolar.

Correlacionando os resultados, percebe-se que quanto mais tempo na função, menos o gestor procura aprimoramento técnico e conhecimento teórico na área. Pode-se dizer que nem todos os gestores das empresas possuem conhecimento teórico ou aprimoramento técnico, embora parte significativa tenha muita experiência prática.

Para Paris, Silva e Zagonel (1998, *apud* Sousa; Veras; Coimbra, 2013, p. 4), criatividade e raciocínio são características imprescindíveis para implementar estratégia competitiva (seja utilizando-se qualidade de vida ou outros), contudo, se não houver aprimoramento técnico, o alcance de resultados eficazes e mudanças eficientes podem ficar comprometidos. Muitas vezes os gestores, por falta de conhecimento técnico, baseiam suas estratégias, seus procedimentos e as atitudes apenas na intuição ou repetição, o que pode tornar a estratégia competitiva não eficaz.

De acordo com o resultado obtido, observa-se que 100% dos gestores se dizem conhecedores do tema qualidade de vida no trabalho e a utilização da mesma como estratégia competitiva.

FIGURA 2 - A qualidade de vida no trabalho é utilizada no seu local de trabalho como forma de estratégia competitiva?

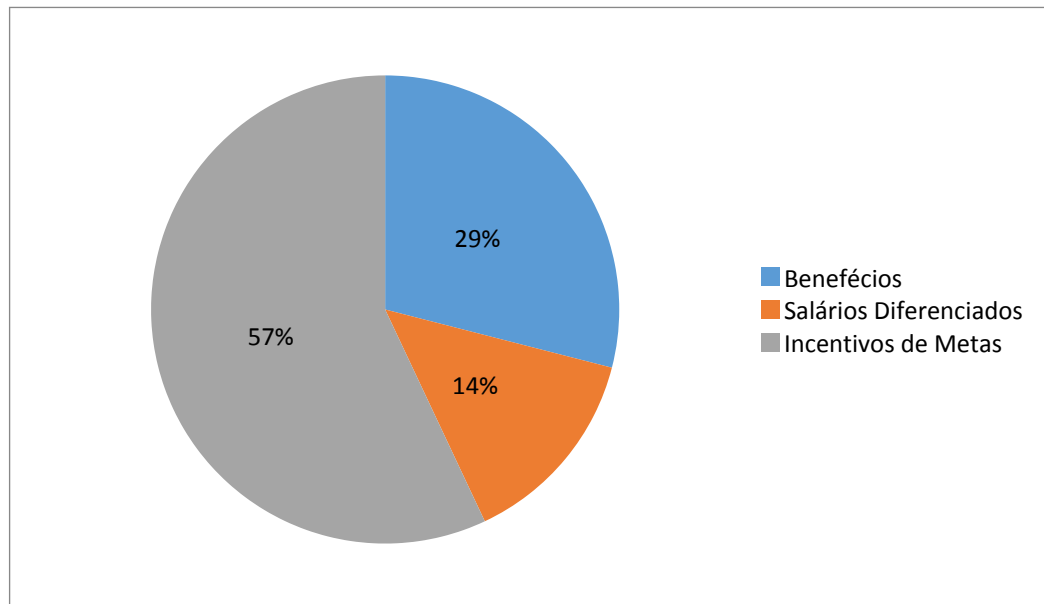


Fonte: Dados da Pesquisa

Diante dos resultados da pesquisa, pode-se perceber que todos dizem entender o que é estratégia competitiva. Todos os entrevistados, também dizem entender o que é qualidade de vida.

Com isso, conforme os resultados apresentados na Figura 2, observa-se que 50% dos gestores dizem utilizar a qualidade de vida no trabalho como forma de estratégia competitiva nas empresas.

FIGURA 3- De que forma a qualidade de vida é utilizada como estratégia competitiva?



Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com análise dos resultados da pesquisa, dentre os gestores que utilizam a qualidade de vida no trabalho como forma de estratégia competitiva (50%, vide Figura 2), 57% dos gestores dizem utilizar incentivos de metas como estratégia na empresa para que, segundo eles, seus colaboradores sejam estimulados a trabalharem mais satisfeitos. Já 29% utilizam benefícios, como planos de saúde, seguros de vidas, cesta básica e outros, como um diferencial. E 14% dizem propor a seus colaboradores salários diferenciados (comparados aos pagos na região), na tentativa de que os mesmos possam trazer os resultados que a empresa espera de maneira mais satisfatória para ambos, como pode ser observado na Figura 3.

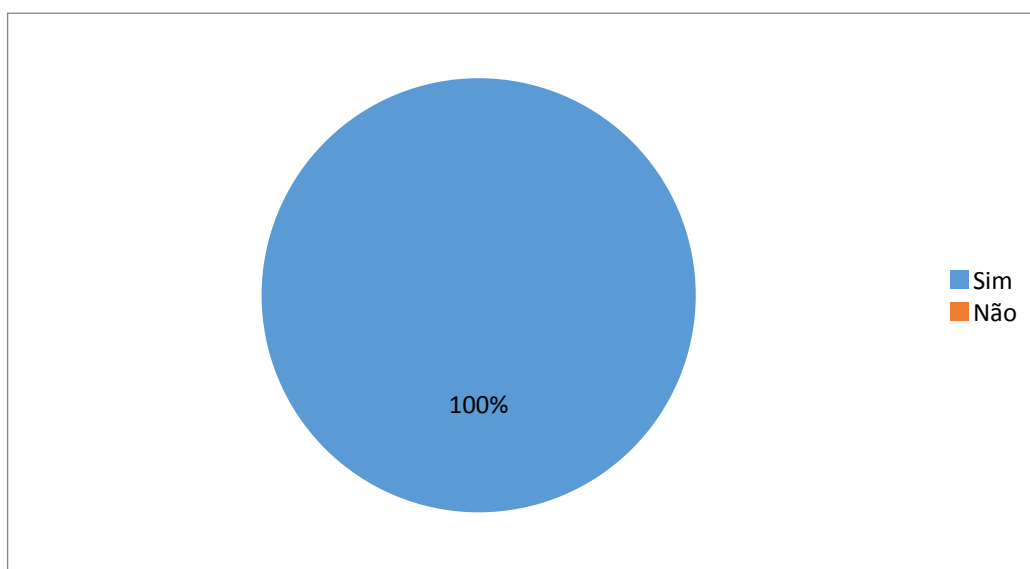
Foi perguntando aos gestores como surgiu a ideia de implementar a qualidade de vida no trabalho como forma de estratégia competitiva e, entre as respostas obtidas, 50% dos gestores parece buscar melhorar a qualidade da “mão de obra” em suas respectivas empresas, pois eles consideravam que os colaboradores apresentavam certo déficit de qualificação, o que causava a insatisfação da gerencia e desmotivação da equipe. Para eles, investir na qualidade

de vida dos colaboradores refletirá na contratação de funcionários mais qualificados – estratégia de recrutamento e retenção de funcionários qualificados.

Já 40% dos gestores perceberam que o *turnover* ou rotatividade de funcionários estava atingindo níveis altos, pois muitas vezes, por motivos de insatisfação, os colaboradores se desligavam da empresa. Na tentativa de retê-los, começou-se a usar a qualidade de vida como forma de estratégia competitiva – estratégia de retenção de funcionários e 10% dos entrevistados buscaram implementar a qualidade de vida como forma de estratégia competitiva buscando alcançar o objetivo de ser um diferencial na região em que atua – estratégia de marketing pessoal da empresa.

De acordo com o resultado da pesquisa, de todos os gestores que utilizam algum diferencial de estratégia em suas empresas (50% dos entrevistados), 60% percebeu que as vantagens obtidas foram: 1) a evolução e desenvolvimento dos colaboradores e; 2) melhoria da qualificação dos colaboradores, o que, segundo eles, deixou o serviço mais satisfatório para os clientes e melhorou a imagem que a empresa possui no mercado em que atua, já 30% relataram ter obtido resultados mais satisfatórios de seus colaboradores depois da implementação da qualidade de vida como forma de estratégia competitiva e 10% evidenciaram o aumento da motivação dos funcionários da empresa após a efetivação da estratégia.

FIGURA 4 - É vantajoso utilizar a qualidade de vida como estratégia competitiva?



Fonte: Dados de Pesquisa

De acordo com os resultados obtidos pela pesquisa, pode-se através da Figura 4 que 100% dos respondentes consideram ser vantajoso utilizar a qualidade de vida como estratégia competitiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Toda a análise dos resultados pode evidenciar alguns fatores de importante apreciação. Primeiramente, pode-se dizer que os resultados demonstram que quanto maior o tempo na função, menos o gestor se preocupa em buscar qualificações. Além disso, dos respondentes, 50% utilizam a qualidade de vida como estratégia competitiva, mas pode ser notado que desses 50% boa parte não possui conhecimentos técnicos adequados para tornar a prática eficaz.

Isso se torna preocupante, pois a desatualização ou a não formação adequada do gestor pode tornar a política de gerenciamento na empresa menos eficaz. Muitos resultados poderiam ser alcançados caso o gestor buscasse liderar sua empresa de forma mais qualificada, com aparatos técnicos adequados. Do contrário, pode ser percebido que muitos resultados deixam de ser alcançados por falta de qualificação do gestor.

Todos os respondentes consideram ser vantajoso usar a qualidade de vida como estratégia competitiva. Contudo, apenas 50% efetivamente utilizam. Surge então a questão: se todos consideram empresarialmente vantajoso utilizar a qualidade de vida como estratégia competitiva, logo todos deveriam utilizá-la.

Diante disso, pode-se pensar que talvez, mesmo todos os gestores dizendo que entendem do que se trata o tema, na verdade, nem todos realmente compreendem de fato, ou seja, propriamente dito.

Dos respondentes da pesquisa, 50% dizem utilizar a qualidade de vida como estratégia competitiva e enxergam pontos de melhoria com a utilização desta. Em hegemonia, todos os respondentes consideram que a qualidade de vida é uma boa prática de estratégia competitiva.

Os números mostram que a qualidade de vida no trabalho é muitas vezes utilizadas como forma de estratégia competitiva, contudo não houveram evidências de que essa prática foi capaz de alterar as estratégias competitivas da empresa.

Pode-se dizer que, diante dos números apresentados, os meios e métodos de qualidade de vida oferecidos tornaram as empresas que a utilizam mais competitivas na opinião de seus gestores.

Percebeu-se que as empresas que possuem a prática, a utilizam por meio de estratégia de recrutamento e retenção de funcionários qualificados, estratégia de retenção de funcionários e estratégia de marketing pessoal da empresa.

E ainda, almejou-se verificar se a qualidade de vida no trabalho pode ser utilizada como diferencial entre os concorrentes. Pode ser percebido que sim, segundo análise das respostas dadas pelos gestores.

REFERÊNCIAS

- ARREBOLA, M. C. (2008). *Abordagens estratégicas competitivas genéricas: delineando estratégias de lucratividade*. RAEP Administração: Ensino e Pesquisa. Disponível em: <http://old.angrad.org.br/_resources/_circuits/article/article_1113.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2016.
- BUENO, M. (2002). *As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow*. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC - Ano IV - nº 06 - 1º Semestre. Disponível em: <http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Motivacao/009%20%20As%20teorias%20de%20motiva%E7%E3o%20humana%20e%20sua%20contribui%E7%E3o%20para%20a%20empresa%20humanizada.pdf>. Acesso em: 05 set. 2016.
- CONTE, A. L. (2003). *Qualidade de vida no trabalho: Funcionários com qualidade de vida no trabalho são mais felizes e produzem mais*. Revista Faebusiness, n.7, nov. 2003. Disponível em: <(http://www.ebah.com.br/content/ABAAAEiKwAG/qualidade-vida-no-trabalho)>. Acesso em: 05 set. 2016.
- FERNANDES, H. F. et. al. (2009). *Qualidade de vida no trabalho: uma vantagem competitiva*. Lins. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/encontro2009/trabalho/aceitos/CC27924656898.pdf>>. Acesso em: 01 nov. 2016.
- FLECK, M. P. A. et al. (2000). *Aplicação da versão em português do instrumento abreviado de avaliação da qualidade de vida "WHOQOL-bref"*. Rev Saúde Pública, v. 34, n. 2, p. 178-183, 2000. Disponível em: <http://www.scielo.org/scielo.php?pid=S0034-89102000000200012&script=sci_abstract>. Acesso em: 05 set. 2016.
- LIMA, S. A. P. (2009). *Sobre a importância da estratégia corporativa para as organizações*. Revista científica eletrônica de administração. Disponível em: <http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/QGdGuL5AbEkSF2Q_2013-4-30-18-15-13.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2016.
- MORETTI, S. (2012) *Qualidade de vida no trabalho x auto realização humana*. Instituto Catarinense de Pós-Graduação. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev03-12.pdf>>. Acesso em: 01 nov.2016.
- PINTO, M. R. F. (2006). *Estratégia competitiva no mercado de seguros: Estudo de caso na cia marítima seguros S.A*. Universidade Federal de Santa Catarina Centro Sócio-Econômico. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Economia295544>> Acesso em: 10 Fev. 2017.
- PORTER, M. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus,1989.
- PORTER, M. E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- RIBEIRO, A. (2015). *Ciências da natureza e suas tecnologias: O princípio da alavanca de Arquimedes*. Disponível em: <<http://www.em.com.br/app/noticias/especiais/educacao/enem/2015/04/13/noticia->

special-enem,637166/o-principio-da-alavanca-de-arquimedes.shtml>. Acesso em 02 out. 2016.

SANTOS, A. M. K. R. GOÉS, W. P. A. (2015). *Coisificação do homem pelo homem e a degradação humana no ambiente laboral*. FACNOPAR. Disponível em: <[http://facnopar.com.br/revista/arquivos/13/12_santos_e_goes_coisificacao_do_ser_humano\[1\].pdf](http://facnopar.com.br/revista/arquivos/13/12_santos_e_goes_coisificacao_do_ser_humano[1].pdf)>. Acesso em: 01 nov. 2016.

SILVA, J. M. MATOS, F. R. N.(2003). *Qualidade de Vida no Trabalho e Produtividade na Indústria da Castanha*. ANPAD: Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2003/COR/2003_COR2009.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2016.

SILVA, M. A. (2003). *Método para avaliação de estratégias organizacionais: aplicação ao estudo comparativo de estratégias em indústrias*. ANPAD: Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2003/2003_3ES41.pdf>. Acesso em: 21 Jan. 2017.

SOUZA, J. J. VERAS, S. C. F. COIMBRA, K. E. R. (2013). *Estratégia como vantagem competitiva: um estudo de caso na Collor Sistem*. Universidade Federal do Piauí. Disponível em: <<http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/AARTIGO%20TCC%20JOSE%20RLAN%20E%20SAMUEL%20.pdf>>. Acesso em: 02 mar. 2017.