

QUALIDADE DE VIDA COMO FATOR DE INFLUÊNCIA NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS I

Douglas Martins Ovídio – Relações Internacionais

Gabriela Alves Sampaio – Administração

Gisele Borges Bessa – Administração

Nathália Penha Maciel – Administração

Vânia Batista Rosa – Administração

Orientadores: Karina Liotti Guimarães Marques

Pereira e Rosário Rogério Pennisi Filho.

RESUMO

O presente artigo objetiva analisar a qualidade de vida no trabalho (QVT), a partir de seus conceitos e métodos, demonstrando o seu grau de influência na manutenção das relações interpessoais dos indivíduos de uma organização. A implantação adequada de um programa de QVT resulta na humanização do trabalho, proporcionando condições para o desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo, preservando principalmente o seu bem-estar. Diante de um cenário globalizado e competitivo, as empresas que buscam se destacar no mercado precisam aderir a um novo modelo de Gestão de Recursos Humanos, entendendo que a QVT é o elemento-chave para o sucesso da organização. Portanto, o grande desafio é perceber as pessoas como talentos e não como recursos da organização. Para o desenvolvimento do trabalho fez-se uma revisão da bibliografia disponível em livros, periódicos e sites, possibilitando um melhor entendimento do tema em estudo.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho. Satisfação no trabalho. Motivação. Pessoas.

INTRODUÇÃO

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um termo relativamente recente e de extrema importância, uma vez que o indivíduo passa grande parte de seu tempo no ambiente de trabalho, sendo que, em alguns casos, o tempo destinado ao trabalho é maior do que o tempo gozado na companhia de familiares e amigos. Além disso, é através do trabalho que o indivíduo tem condições de identificar suas potencialidades, valorizando-se enquanto ser humano produtivo e capaz e, dessa forma, ampliando sua autoestima e auto realização.

Fatores como competitividade, flexibilidade, comprometimento, inovação tecnológica e um mercado de trabalho cada vez exigente, conduzem o indivíduo a buscar por um futuro financeiro e pessoal confortável, afetando a forma como ele desempenha seu papel profissional e suas atividades nas organizações. Diante dos mesmos fatores, as organizações que objetivam manterem-se competitivas no mercado globalizado precisam conectar-se com seus funcionários através da implementação de políticas internas que permitam identificar, aprimorar e reter talentos, com um direcionamento adequado, reconhecendo as potencialidades de seus colaboradores. Neste sentido, entende-se que a QVT está diretamente relacionada ao sentimento que o indivíduo tem em relação ao trabalho, podendo a gestão de recursos humanos da empresa alterar os níveis de satisfação e motivação do indivíduo, afetando sua produtividade. Segundo Nadler e Lawler (1983) apud Rodrigues (1995:75), “QVT é a grande esperança das organizações para atingirem altos níveis de produtividade, sem esquecer a motivação e satisfação do indivíduo”.

Atualmente, existem diversas pesquisas que objetivam aprimorar os conceitos e métodos da QVT, atraindo cada dia mais a atenção dos empresários. As práticas de valorização do potencial humano, agregadas ao elevado grau de envolvimento e comprometimento da alta direção em querer de fato implantar programas de QVT podem levar à valorização adequada do

trabalho e à elevação do nível de motivação/satisfação dos trabalhadores, assim como à participação decisiva de produtividade e competitividade das organizações. De acordo com Bennet (1983) apud Limongi-França et al (2002, p. 301) "a melhora da produtividade não pode ser discutida sem o reconhecimento de que o conceito de produtividade vai além da ideia de uma boa produção ou de eficiência no trabalho. É um conceito que encontra raízes no dinamismo humano por ter uma conexão indispensável com a melhoria da natureza e a qualidade de vida de cada indivíduo no trabalho."

ORIGEM E EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O conceito de qualidade de vida no trabalho (QVT) surgiu em meados da década de 50 quando Eric Trist, psicólogo britânico e teórico organizacional, iniciou um estudo de campo, acompanhado por colaboradores do Instituto Tavistock (1920), instituição sem fins lucrativos especializada em estudos e pesquisas de comportamento de grupo e comportamento organizacional, objetivando compreender a relação trabalho-organização-funcionário. Motivado pelos crescentes conflitos trabalhador-empresa existentes no setor de mineração inglês e seus impactos na produtividade, Eric Trist iniciou os primeiros estudos sócio técnicos buscando descrever e relacionar os aspectos técnicos, organizacionais, sociais e psicológicos do trabalho.

Nos anos 60, graças aos resultados positivos promovidos pela aplicabilidade da abordagem sócio técnica em diversos setores industriais, empresários e sindicatos começaram a considerar a qualidade de vida corporativa como fator de extrema influência no rendimento, saúde, bem estar e eficácia do trabalhador. Em 1970, nos Estados Unidos, o termo QVT tornou-se uma prática pública e possibilitou sua disseminação entre países.

A teoria QVT viu-se abalada pela crise energética (1974) que atingiu simultaneamente todas as grandes potências, especialmente Estados Unidos, Japão e Reino Unido. No entanto, essa teria sido apenas uma pausa, sendo que, em 1980, em um cenário de crise financeira, o Japão surgia com resultados positivos, chamando atenção para o seu modelo de gestão, que

basicamente consistia em valorizar o ser humano como bem mais importante da organização, além de estimular e preservar o trabalho em equipe, evitando o isolamento do indivíduo dentro da organização. Naturalmente, houve também uma completa reestruturação dos processos centrados em automação que, aliados a um esquema de valorização do indivíduo, resultaram no aumento significativo do valor final produzido. Desse modo, surge a teoria japonesa de estilos administrativos que garante um novo olhar para QVT.

Do ponto de vista teórico e prático, pode-se afirmar que a QVT teve grandes contribuições para o seu aprimoramento:

- ELTON MAYO, psicólogo, sociólogo e pesquisador australiano, entre 1923 e 1926, realizou um estudo de campo, conhecido como Experiência *Hawthorne*, que lhe permitiu relacionar diversos fatores sociais ao rendimento dos trabalhadores, demonstrando especialmente como tais fatores influenciavam o comportamento do indivíduo na organização. A Experiência *Hawthorne* futuramente daria origem a Teoria das Relações Humanas;
- ABRAHAM MASLOW, psicólogo americano, em 1943, publicou o artigo *A Theory of Human Motivation* em que elencava as cinco necessidades básicas – necessidades fisiológicas, necessidade de segurança, necessidade sociais, necessidade de estima e, por fim, necessidade de auto realização – e as apresentava como motivadores e direcionadores do comportamento humano;
- KURT LEWIN, psicólogo alemão, em 1946, iniciou os estudos que dariam origem a Teoria da Dinâmica de Grupos em que buscou compreender a estrutura, o poder, a liderança e a comunicação do grupo, demonstrando que a participação e a convivência harmoniosa tendem a aumentar o rendimento do indivíduo.
- DOUGLAS MCGREGOR, economista, psicólogo social especialista em comportamento humano e professor americano, em 1957, publicou o livro *The Human Side of Enterprise* em que apresentava a Teoria X – gestão autoritária – e a Teoria Y – gestão participativa – basicamente dividindo

os indivíduos em dois grupos de comportamento, influenciados por diferentes fatores, dando um direcionamento distinto em cada teoria para a gestão organizacional;

- FREDERICK HEZBERG, psicólogo e professor americano, em 1959, publicou o livro *The Motivation to Work*, em que apresenta a Teoria dos Dois Fatores – fatores higiênicos e fatores motivacionais – capazes de aumentar o interesse e a satisfação do indivíduo no exercício de suas funções.

Atualmente, em países da Europa e da Ásia, o tema já se tornou amplamente difundido. Enquanto no Brasil pode-se dizer que houve uma boa aceitação, porém ainda é discutido o real resultado do processo.

DIFERENTES CONCEITOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Ao longo dos anos, nota-se uma evolução histórica no conceito e abordagem da QVT, sendo que se destacam seis momentos principais:

- QVT como uma variável que mensura a reação do indivíduo ao trabalho, buscando a qualidade de vida no trabalho para obtenção de melhores resultados;
- QVT é como uma abordagem que centraliza o indivíduo antes do resultado, mesmo que as empresas continuassem a utilizar as percepções colhidas para melhorar o ambiente e gerar mais produtividade;
- QVT é como um método que elenca as abordagens, métodos e técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e torna-lo mais produtivo e satisfatório;
- QVT é como um movimento que se fundamenta na administração participativa e democracia industrial, ou seja, declarações ideológicas sobre a natureza do trabalho e a relação dos indivíduos com as organizações;
- QVT é como o remédio para tudo, ou seja, torna-se o modo de combate a todos os problemas organizacionais, como baixa produtividade, queixas trabalhistas, baixa qualidade e outros.

O futuro da QVT é uma incógnita, pois depende do sucesso das atuais abordagens e projetos. De todo modo, hoje, pode-se dizer que a QVT é a união de diversos fatores – emocionais, físicos, e familiares – que visam proporcionar equilíbrio e bem estar ao ser humano. Contudo, não se pode ignorar o fato de que, por mais legítima que seja a preocupação com a QVT, o objetivo central ainda é alinhar os interesses do indivíduo aos interesses da organização, garantindo a sustentabilidade do negócio e lucratividade do setor.

QUALIDADE DE VIDA NAS EMPRESAS ATUALMENTE

Em 2014, uma pesquisa realizada por uma consultoria internacional especializada em recursos humanos apontou que 86% dos empresários brasileiros se preocupam em perder funcionários qualificados, os chamados talentos das empresas. Para evitar que os trabalhadores deixem o posto por outra proposta, as empresas investem no plano de cargos e carreira. Em entrevista ao G1 (2014), Airton Evangelista, presidente da Takata Brasil, empresa fabricante e fornecedora de *airbags*, conta que iniciou sua carreira na empresa aos 15 anos como estagiário e, após 36 anos, assumiu o cargo de presidente. Segundo Airton, quando o ambiente de trabalho é satisfatório, agradável e gratificante, em que o trabalhador se sente produtivo e reconhecido, não há razões para sair da empresa e buscar alternativas no mercado, mesmo que o salário oferecido seja maior.

Na 5ª edição do CONVIRH – Congresso Virtual de Recursos Humanos – apresentou-se o case do Laboratório Sabin. Marly Vidal, superintendente de Administração e Recursos Humanos da empresa, compartilhou a política de Gestão de Recursos Humanos do Laboratório Sabin em que o RH posiciona-se como um parceiro estratégico da companhia, tornando-se um elo de sinergia entre as partes da empresa. Segundo Marly Vidal, há aspectos importantes que são relacionados diretamente à qualidade de vida no trabalho e exercem impactos diretos no colaborador. Dentre esses, destacam-se: o bem-estar físico do funcionário; a existência de um ambiente harmônico; equilíbrio nas relações familiares, laborais e dentro da comunidade; aspectos espirituais e psicológicos.

A partir dos fatos acima compartilhados, além de muitos outros *cases* de sucesso, é possível perceber que existe atualmente uma crescente preocupação com a QVT, uma vez que os funcionários tornam-se mais produtivos e engajados com as tarefas da organização quando se sentem motivados, envolvidos e reconhecidos. Percebe-se que as empresas que se destacam em performance, realizam grandes investimentos em QVT.

Por outro lado, é natural observar que ainda existem empresas buscando profissionais prontos, que não tem a visão de investir na capacidade intelectual de seus colaboradores e, conseqüentemente, não possuem um plano de carreira, praticando uma baixa retenção de talentos. Tais empresas apresentam para o colaborador um cenário desfavorável e desgastante e, naturalmente, tendem a ter funcionários menos produtivos e engajados e, portanto, um ambiente menos produtivo e harmônico.

Sendo assim, todos os resultados de um negócio são afetados pela satisfação do colaborador com seu emprego, enfatizando a importância de avaliar a necessidade e o grau de investimento necessário para que o ambiente seja produtivo para ambas as partes e que a relação estabelecida seja exclusivamente de ganho. A partir dessas situações, fundamenta-se o conceito de salário emocional que será abordado mais a frente.

O TRABALHO E SUA REPRESENTATIVIDADE PARA O INDIVIDUO

O trabalho está presente na vida do homem desde o início da civilização, quando era necessário caçar o que comer, explorar o desconhecido com o intuito de conseguir sobreviver e, até os dias atuais, quando a trabalho, além de garantir o sustento, pode trazer ao trabalhador realização profissional, o que reafirma a tão famosa expressão: “O trabalho dignifica o homem”.

A relação do homem com o trabalho já passou por muitas mudanças, durante cada período da história, já foi visto de forma muito positiva e muito negativa, porém nunca deixou de fazer parte do dia a dia da humanidade. Segundo a psicóloga organizacional Vanessa Rissi, “a importância do trabalho

na vida do ser humano vai muito além do fato de que, através dele, satisfazemos nossas necessidades básicas. O trabalho, por si só, é revelador da nossa humanidade, uma vez que possibilita ação transformadora sobre a natureza e si mesmo. Além disso, a nossa capacidade inventiva e criadora é exteriorizada através do ofício que realizamos”.

Para obter resultados tão bons com o trabalho, é imprescindível que o colaborador se sinta à vontade, valorizado, engajado com o desenvolvimento das atividades diárias e, principalmente, é necessário gostar do que se faz e isso em grande parte depende da empresa, do ambiente que é disponibilizado, dos incentivos, do reconhecimento e da motivação que a empresa inspira no seu funcionário. Vários estudos voltados para o trabalho se iniciaram no período da revolução industrial, quando os homens competiam com as máquinas com o objetivo de produzir cada vez mais, por exemplo, a teoria da Administração Científica, de Taylor, e a corrente da Teoria da Administração Clássica, que teve Fayol como seu defensor.

A teoria da Administração Clássica tinha como principal vertente o homem e sua qualidade de vida no trabalho, o que era um estudo muito “revolucionário” para a época, que foi marcada pelas relações trabalhistas abusivas, com enormes cargas de trabalho e remunerações extremamente baixas, que se assemelhavam ao trabalho escravo. O desenvolvimento de tal estudo tinha como objetivo compreender a relação da qualidade de vida do colaborador com a sua produtividade e desenvolvimento no seu local de trabalho e, com isso, mostrar a importância dos investimentos em métodos que garantissem bem-estar e qualidade de vida no trabalho.

Qualidade de vida e bem-estar no trabalho é o conjunto de ações de diagnósticos e implementação de melhorias gerenciais, tecnológicas e estruturais, com base na experiência de trabalho do colaborador, visando garantir ao mesmo um espaço com plenas condições de desenvolvimento.

MOTIVAÇÃO ENQUANTO FATOR DE INFLUÊNCIA

A qualidade de vida está muito relacionada com o prazer que o trabalhador sente em desempenhar a sua função, por exemplo, quando uma atividade é desenvolvida com vontade o resultado é muito melhor que por obrigação, quando não existe nenhuma motivação para o desenvolvimento do processo.

A motivação está muito ligada à empresa e como o funcionário se sente em relação a ela. E como um representante da empresa frente ao colaborador, o líder por sua vez desempenha um papel fundamental para inspirá-los, fazer com que estes sintam prazer em desenvolver as suas atividades, se sintam valorizados e parte da empresa.

Uma organização com ambiente aberto a discussões, com o desenvolvimento da técnica de *empowerment*, valores sólidos e bem definidos, estabilidade, torna-se uma opção confiável para o funcionário e isso contribui para que este se sinta valorizado e, desta forma, se inicia uma boa relação em que se desenvolvem profissionais engajados e motivados a “vestir a camisa da empresa”.

REMUNERAÇÃO COMO FATOR MOTIVACIONAL

Os últimos trinta anos têm sido marcados por mudanças significativas no comportamento das organizações especialmente, no que diz respeito à busca pela competitividade organizacional numa perspectiva globalizada, todas estas mudanças geraram instabilidade e insegurança para as organizações. As empresas contemporâneas vivem uma constante necessidade de apresentarem resultados satisfatórios e alcançarem e/ou superarem os objetivos organizacionais. Assim como as instituições privadas, as organizações públicas também vêm sendo pressionadas a apresentarem melhor desempenho e resultados mais efetivos, por isso, os gestores estão tão engajados no processo de motivar seus funcionários, já que as pessoas são importante vetor para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

Estudos revelam que a motivação dos colaboradores é um fator que caminha junto com a produtividade, já que trabalhadores motivados e satisfeitos estarão mais predispostos para o trabalho. No que tange à remuneração, ao longo dos anos muito se discutiu a respeito do salário como fator motivacional. Muitos estudiosos acreditam que o salário não exerce influência motivacional nas pessoas dentro das organizações. Uma das razões para este ceticismo baseia-se no preconceito gerado pela antiga Teoria das Relações Humanas que tanto combateu as limitações do modelo do Homo Economicus difundido pela Teoria da Administração Científica de Taylor. Taylor acreditava que o salário constituía fonte de motivação e que o trabalho seria executado unicamente por recompensas financeiras, portanto, a gestão deveria incentivar a troca salarial em função do aumento da produtividade. O modelo do Homo Economicus foi fortemente combatido pela Teoria das Relações Humanas, na década de 1950, através do estudo realizado por Elton Mayo conhecido como a Experiência de Hawthorne. Como já esclarecido anteriormente, nesta nova concepção, o ser humano passou a ser entendido como um Homem Social, isto é, como um ser social, movido pelas interações com outros indivíduos e motivado por necessidades sociais, psicológicas e expectativas grupais.

Em seus estudos Lawler III encontrou fortes evidências de que o dinheiro é fator de motivação para o trabalho, desempenho e outros comportamentos humanos, como companheirismo e dedicação à organização. Entretanto, apesar de ser fator motivacional, o salário tem encontrado pouca potência motivacional devido a sua incorreta aplicação pela maior parte das organizações. Se os gestores administrassem melhor os cargos, salários e benefícios nas empresas, a remuneração poderia exercer um forte impacto na gestão de pessoas, levando os indivíduos à motivação, à alta produtividade e, conseqüentemente, à convergência dos interesses individuais com os interesses organizacionais.

Um artigo divulgado na Revista de Administração da Faculdade Novo Milênio, em 2013, aborda os resultados de uma pesquisa realizada com profissionais da capital Vitória, no Espírito Santo, a fim de identificar e mensurar a influência que fatores diversos exercem nas relações de trabalho. A

amostra total foi composta por 91 indivíduos, sendo 79 dos participantes do sexo feminino e 12 do sexo masculino. Observou-se que durante a pesquisa, 74 indivíduos estavam empregados e 12 desempregados. Quanto à faixa etária, a idade variou entre 18 e 52 anos, sendo a idade média de 29 anos, com desvio padrão de 7,72. No que tange à escolaridade, identificou-se que 74 dos participantes estão fazendo um curso de nível superior e 17 já concluíram uma graduação. 53 dos indivíduos pesquisados trabalham em empresas de serviços, 33 no comércio e 5 em indústrias. 70 exercem funções administrativas e 21 funções operacionais. A partir dos resultados desta pesquisa, foi possível identificar que o ambiente de trabalho, bem como o relacionamento com os pares exerce grande influência na motivação dos trabalhadores (14,94% cada). Além disso, destaca-se o fato de que o bom relacionamento entre a chefia e seus liderados também tem alta representatividade (11,65%). As respostas relacionadas à remuneração representaram 32,41%, sendo que: 11,65% se sentem motivados pela possibilidade de crescimento profissional; os benefícios sociais concedidos pelas empresas (remuneração indireta) representaram 10,63% dos fatores de motivação; e um bom salário motiva 10,13% dos participantes. O prazer de se sentir útil para o desenvolvimento da sociedade de maneira geral (6,33%) e questões de foro íntimo (6,84%) apresentaram baixa incidência de respostas e a necessidade de trabalhar, item inserido ao longo da pesquisa, não teve incidência significativa de respostas.

Pelas respostas apresentadas, principalmente, pela ausência de um grande destaque entre estes fatores, é possível aferir que a remuneração exerce relativa influência sobre a motivação para o trabalho, porém não sobrepõe nenhum fator, apresentando o conceito de salário emocional, ou seja, o funcionário poderá tomar decisões relativas à manutenção do emprego motivado por fatores que excedem a remuneração e benefícios financeiros oferecidos pela empresa.



FIGURA 1 – Fatores de motivação para o trabalho

Fonte: Revista de Administração da Faculdade Novo Milênio – Vol.6. nº1, Novembro/2013

Objetivando avaliar o comportamento apresentado na pesquisa divulgada na Revista de Administração da Faculdade Novo Milênio, em 2013, porém com uma amostragem mais atual e situada à cidade de Uberlândia, foi realizada uma pesquisa com a mesma abordagem. A pesquisa foi elaborada pelos autores do presente artigo, em formulário eletrônico e disponibilizada por mídias sociais (Facebook, Whatsapp e e-mail) no período de 02 a 15 de abril de 2017. Contendo um total de dez perguntas abordando questões socioeconômicas e comportamentais, a pesquisa obteve uma amostra total de 120 indivíduos, sendo 83 mulheres e 37 homens, com idade média de 31 anos. Da amostra obtida, identificou-se que 93 indivíduos estão empregados atualmente e 27 estão desempregados ou em transição profissional. Quanto à escolaridade, 65 indivíduos estão cursando nível superior, 31 indivíduos já concluíram o nível superior e os outros 25 possuem apenas o nível médio. A partir dos resultados da pesquisa, foi possível identificar que o principal fator de motivação, bem como manutenção do vínculo empregatício, é o plano de carreira oferecido pelo empregador aliado às ações de desenvolvimento do funcionário (Treinamento, Workshops, Eventos Corporativos e outros), representando respectivamente 37% e 12% das respostas obtidas. Fatores como relacionamento com a liderança e pares, bom clima organizacional e ações de engajamento também tiveram grande representatividade na motivação, correspondendo a 7% cada, totalizando 21% das respostas obtidas. Por fim, os fatores remuneração e benefícios, pertencentes ao mesmo bloco de

perguntas, representaram 30% das respostas obtidas. Sendo assim, foi possível confirmar que o comportamento do profissional permanece influenciado por fatores comportamentais, sendo o salário emocional o principal fator considerado pelo indivíduo na manutenção de sua carreira. Essa percepção reforça a questão abordada quanto à importância da QVT nas ações promovidas pela empresa.

SALÁRIO EMOCIONAL E FATORES MOTIVADORES NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Diante da globalização, as empresas enfrentam constantes mudanças em curto espaço de tempo, exigindo que estas desenvolvam uma macrovisão, a fim de se manter competitivas no mercado. De todas as áreas empresariais que estão em constante mudança, com a gestão de pessoas não seria diferente. Ao longo dos séculos, a área de Recursos Humanos (ARH) passou por três diferentes etapas: RI – Relações Industriais, RH – Recursos Humanos e, atualmente, GRH – Gestão de Recursos Humanos. Cada etapa possuía uma função e visão voltada para os padrões e necessidades da época vivida. Os departamentos de Relações Industriais eram órgãos voltados para parte funcional e burocrática da organização dando ênfase nas regras de forma rígida e inflexível. Na era da industrialização clássica (1900 a 1950), segundo CHIAVENATO (2014, P.37), as pessoas eram consideradas “apêndices das máquinas e meros fornecedores de esforço físicos e musculares”.

Na industrialização neoclássica (1950 a 1990), surgiram os departamentos voltados para recursos humanos (DRH) substituindo o anterior (RI), além das atividades operacionais e burocráticas o DRH desempenhava funções táticas com ênfase na departamentalização por produto ou serviço, visando uma dinâmica de ação mais eficiente. Neste contexto, segundo CHIAVENATO (2014, p.38), as pessoas eram tratadas “como recursos organizacionais que devem ser administrados”.

A partir de 1990, acontece uma revolução com ARH, iniciando a Era da Informação em que o colaborador deixa de ser visto como um problema a ser administrado e passa a ser visto como o bem mais precioso da empresa. O

capital humano torna-se uma solução que oferece vantagem competitiva em um ambiente organizacional mutável e imprevisível. Neste contexto, segundo CHIAVENATO (2014, p.38), as pessoas são tratadas “como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser incentivados”. Dessa forma, a Gestão de Pessoas (GP) assume um papel mais flexível, dando liberdade e buscando o bem-estar do colaborador para que, através da motivação e comprometimento, possa ser agregado valor à organização, alcançando seus objetivos e criando vantagens competitivas. Neste contexto, segundo CHIAVENATO (2014, p.38), “as pessoas passam a ser consideradas parceiras ou *stakeholders* da organização e tomam decisões a respeito de suas atividades, cumprem metas e alcançam resultados previamente negociados e servem o cliente no sentido de satisfazer suas necessidades e expectativas”.

No entanto, para acompanhar as exigências da Era da Informação é necessário que haja uma nova postura de forma ampla nos aspectos organizacionais e estruturais assim como os aspectos culturais e comportamentais. Essa nova postura deve atingir também os gestores e executivos para que haja um processo de descentralização de delegações e desenvolvimento de novas competências humanas para lidar com suas equipes (CHIAVENATO, 2014). Sendo assim a GP deve ser entendida, segundo TACHIZAWA ET AL (2001, p.19), como “um processo de gestão descentralizada apoiada nos gestores responsáveis, cada qual em sua área, pela atividade-fim e atividade-meio das organizações”.

MODELO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DE WALTON

A implantação de QVT dentro de uma organização busca o bem-estar de cada funcionário. De acordo com CHIAVENATO (2014, p.420), “qualidade do trabalho elevada conduz a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual as pessoas tendem a aumentar as contribuições e elevar as oportunidades de êxito psicológico, enquanto a administração tende a reduzir mecanismos rígidos de controle social”.

No entanto, existem desafios para o alcance da eficácia do programa, pois, cada indivíduo terá suas necessidades baseadas na sua cultura individual e organizacional. Sendo assim, ao desenvolver um programa de QVT, a empresa lidará com vários fatores, sendo eles, de acordo CHIAVENATO (2014, p.420/421), “características individuais (necessidades, valores, expectativas) ou situacionais (estrutura organizacional, tecnologia, sistemas de recompensas, políticas internas)” e como a junção desses fatores atua sobre o funcionário dentro da organização.

Apesar de o termo QVT ser constantemente utilizado para definição de valores humanos e ambientais, ainda se vê organizações que negligenciam tais fatores na busca incessante do aumento da produtividade, crescimento econômico e tecnológico, oferecendo o mínimo de bem-estar ao funcionário, causando insatisfação, queda na produção, alienação, grande rotatividade, dentre outros fatores que impactam negativamente a organização. Por outro lado, a má QVT se dá por fatores que vão além do ambiente organizacional, ocorridos na vida familiar e social. Sendo assim, a empresa deve implantar, monitorar e melhorar a QVT constantemente para contribuir com o desenvolvimento do colaborador e da Instituição.

Dentre vários autores, o modelo de Walton lista oito fatores que afetam a QVT e cada um deles abrange várias dimensões demonstrada no quadro a seguir:

FATORES QVT	DIMENSÕES
1 - Compensação justa e adequada	<ul style="list-style-type: none"> • Renda (salário) adequada ao trabalhador • Equidade interna (compatibilidade interna) • Equidade externa (compatibilidade externa)

2 - Condições de segurança e saúde no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Jornada de trabalho • Ambiente físico (seguro e saudável)
3 - Utilização e desenvolvimento de capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia • Significado da tarefa • Identidade da tarefa • Variedade de habilidades • Retroação e retroinformação
4- Oportunidades de crescimento contínuo e segurança	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de carreira • Crescimento profissional • Segurança do emprego
5 - Integrações sociais na organização	<ul style="list-style-type: none"> • Igualdade de oportunidades • Relacionamentos interpessoais e grupais • Senso comunitário
6 - Garantias constitucionais	<ul style="list-style-type: none"> • Respeito às leis e direitos trabalhista • Privacidade pessoal • Liberdade de expressão • Normas e rotinas claras da organização
7 - Trabalho e espaço total de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Papel balanceado do trabalho na vida pessoal

8 - Relevâncias sociais da vida no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Imagem da empresa • Responsabilidade social pelos produtos/serviços • Responsabilidade social pelos empregados
--	--

QUADRO 1 – Modelo de Walton

Fonte: adaptado de CHIAVENATO(2014,p.423)

Através do método de Walton, a organização poderá verificar os níveis de satisfação de seus colaboradores ou adotá-lo para a construção de uma nova cultura organizacional. Para a implementação é necessário a participação de todos os envolvidos dentro da organização, pois se refere ao bem-estar do colaborador e da própria empresa. Dessa forma, o método abrange dimensões organizacionais e sociais da vida do funcionário. Segundo MAXIMIANO (2000, P.498), “a QVT baseia-se em uma visão integral das pessoas, que é o chamado enfoque biopsicossocial. O enfoque biopsicossocial das pessoas origina-se da medicina psicossomática, que propõe a visão integrada, ou holística, do ser humano”, confirmando a importância do bem-estar do trabalhador para a saúde da organização.

CONCLUSÃO

Conforme transcrito no artigo em questão, conclui-se que a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais por meio de suas experiências na organização. De fato, nota-se que, por mais elaborada que seja a sua política interna, a organização não possui domínio sob todos os fatores que influenciam a relação do indivíduo com o trabalho. No entanto, cabe a organização que objetiva manter-se competitiva, ampliar a sua visão sobre o funcionário, passando a enxergá-lo e reconhecê-lo como elemento fundamental ao sucesso corporativo.

De fato, diversos fatores compõem o salário emocional de um funcionário, apresentando um novo cenário corporativo, em que a remuneração e os

benefícios financeiros oferecidos não são mais fator decisivo para manutenção da relação trabalhista. O modelo de QVT de Walton permite identificar e mensurar os pontos chave para atuação da empresa, sendo amplamente utilizado, inclusive por multinacionais que buscam se destacar no mercado e que entendem que o funcionário é um talento e não apenas um recurso. Através da interpretação adequada dos resultados obtidos pelo modelo de Walton, a empresa consegue direcionar sua política interna, oferecendo ao indivíduo um ambiente de trabalho agradável. Empresas que conseguem aplicar adequadamente um plano de QVT tendem a reter melhor seus colaboradores, evitando perdas financeiras e elevando o nível de produtividade.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

[http://g1.globo.com/sao-paulo/sorocaba-jundiai/tem-noticias-](http://g1.globo.com/sao-paulo/sorocaba-jundiai/tem-noticias-2edicao/videos/v/empresas-investem-em-plano-de-carreira-para-nao-perder-funcionarios/3818160/)

[2edicao/videos/v/empresas-investem-em-plano-de-carreira-para-nao-perder-funcionarios/3818160/](http://g1.globo.com/sao-paulo/sorocaba-jundiai/tem-noticias-2edicao/videos/v/empresas-investem-em-plano-de-carreira-para-nao-perder-funcionarios/3818160/)

<https://psicologado.com/atuacao/psicologia-organizacional/a-importancia-da-qualidade-de-vida-no-trabalho-para-o-bem-estar-do-colaborador>

<https://br.answers.yahoo.com/question/index?qid=20130410134837AA1f3WV>

<http://onacional.com.br/geral/cidade/37224/0+trabalho+dignifica+o+homem>

<https://www.sbcoaching.com.br/blog/motivacao/influencia-motivacao-organizacoes/>

<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/clima-organizacional-a-influencia-na-motivacao-dos-funcionarios/55880/>

<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/52614580.pdf>

<https://psicologado.com/atuacao/psicologia-organizacional/a-influencia-do-lider-na-motivacao-de-sua-equipe>

http://unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2013/setembro/qualidade_motivacao.pdf

<http://www.ergonomia.ufpr.br/PB%20qvt%20realiz%20humana.pdf>

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª ed. Barueri, SP: Manole, 2014

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Alfredo Melo. Gestão de pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV,2001.