

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

ALBERTINEIDE BARBOSA BATISTA

RESUMO

Temas relacionados a qualidade de vida no trabalho têm se tornado uma constante nas empresas que têm responsabilidade social, pois objetiva proporcionar maior integração entre colaboradores e gestores ou superiores, tornando o ambiente de trabalho mais humanizado. A QVT atua em dois aspectos principais: o bem-estar do trabalhador e a eficiência organizacional, uma vez que com o surgimento da globalização as empresas sentiram a necessidade de se tornarem mais competitivas e com isso a procura incessante pela Qualidade Total que trouxe em seu bojo a QVT com foco no potencial humano e nos seus modos de convivência.

Palavras Chave: Qualidade de vida no trabalho, realização, competitividade.

ABSTRACT

Issues related to quality of working life have become a constant in companies that have social responsibility, it aims to provide greater integration between employees and managers or higher, making more humane working environment. The QVT operates in two main aspects: the worker's well-being and organizational efficiency, as with the emergence of globalization companies felt the need to become more competitive and with it the constant search for Total Quality which brought in its bulge QVT focusing on human potential and their ways of living together.

Keywords: Quality of life at work, achievement, competitiveness.

INTRODUÇÃO

O tema “Qualidade de vida no trabalho (QVT)” vem se tornando cada vez mais uma preocupação para as empresas, pois visa proporcionar um ambiente favorável ao bem estar de todos, na tentativa de humanizar as relações e o trabalho nas organizações, conduzindo a melhorias na execução das tarefas e o conseqüente aumento do nível de satisfação do funcionário com a organização.

As exigências do mercado e a competitividade têm levado as empresas a exigirem mais dos seus colaboradores, e isso tem trazido conseqüências como o aumento dos acidentes de trabalho e/ou afastamento por motivo de saúde como estresse, depressão, entre outras. Neste sentido é de fundamental importância que as organizações adotem novos métodos de trabalho e conseqüentemente os novos desafios a eles inerentes, e nesse contexto a QVT se enquadra como uma ferramenta importante na questão da competitividade organizacional.

O bom desempenho de uma empresa também se deve a motivação de seus empregados, pelo reconhecimento e pela valorização por parte do empregador ou gestor, e isso envolve a qualidade de vida no trabalho, pois grande parte da sua vida o indivíduo passa dentro do ambiente de trabalho e, se esse ambiente não for favorável, ele acaba sucumbindo e não rendendo o esperado, o que compromete todo o processo de produção.

Um fator que merece atenção é que o ser humano traz consigo sentimentos, ambições; cria expectativas, envolve-se, busca o crescimento dentro daquilo que desenvolve e realiza. O homem não trabalha apenas e tão somente para a obtenção do salário, e o que ainda se observa nos dias atuais são organizações que continuam tendo essa visão. Mas o empregado, ao contrário, busca algo diferente, que não frustre suas expectativas, que não negue seus sentimentos. O empregado passivo que não se frustra com a falta de crescimento, que não se aborrece com o total descaso dos seus gestores que apenas lhe cobram a tarefa e não o orientam para a real situação da empresa, que lhe negam o acesso às informações, que o tratam apenas como uma peça a mais no processo de produção está em vias de extinção. É necessário que saibamos que, cada vez que um empregado entra na empresa, está entrando um “ser” integrado e indivisível, com direito a todos os sonhos de autoestima e auto realização.

Neste trabalho serão utilizadas como metodologia pesquisas bibliográficas baseadas em estudos já realizados sobre o assunto, buscaremos observar como a QVT através da ênfase a aspectos que favoreçam ao elemento humano pode constituir uma organização inteligente e inovadora.

No estudo aqui realizado sobre a QVT serão apresentados os diversos conceitos sobre o tema, seguindo um breve estudo sobre sua origem, a relação entre as organizações e a QVT para chegarmos sobre o que pretende alcançar a Qualidade de Vida no Trabalho. Por fim abordaremos a questão da motivação do empregado e como a imagem externa da organização pode ajudar nessa motivação.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Segundo MORETTI (2003) a qualidade de vida no trabalho hoje pode ser definida como uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organizações, onde se destacam dois aspectos importantes: a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional; e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho.

Muito se tem falado sobre a qualidade de vida no trabalho. Mas a satisfação no trabalho não pode estar isolada da vida do indivíduo como um todo. Segundo Rodrigues (1994, p.93), “Os empregados que possuem uma vida familiar insatisfatória tem o trabalho como o único ou maior meio para obter a satisfação de muitas de suas necessidades, principalmente, as sociais”. Assim, o trabalho assume dimensões enormes na vida do homem.

O trabalho cumpre dois papéis: é meio de subsistência e também o elemento mais importante da produção social. Todo trabalho exige o dispêndio de energia física e psíquica, que, nesse processo, é chamado de força do trabalho. O trabalho é, assim, o resultado que se pode medir da força de trabalho.

Ainda de acordo com MORETTI (2003), durante muitos anos, o trabalho servia para a manutenção e a reprodução biológica do ser humano e se desempenhou sob a forma de coleta, de trabalho extrativo, quando veio surgir, mais tarde, a pesca, a caça e o pastoreio. Com a agricultura, veio a ideia de que se produzindo um excedente do que se poderia utilizar, seria possível escravizar pessoas. No mundo grego e romano, só através do trabalho e das atividades agrícolas se reconhecia dignidade e importância

social, totalmente negada ao comércio, artesanato e atividades manuais. Nos dias de hoje, ainda é impossível afirmar que desapareceram as situações de escravidão ou de exploração do trabalho, até mesmo nos países de economia avançada.

Os alicerces da produção social deslocaram-se da agricultura para a indústria quando o comércio se sobrepôs ao trabalho agrícola e ampliou suas atividades. Na revolução industrial, que se iniciou no século XVIII, as fábricas juntaram num só espaço trabalhadores e os novos meios de produção, as máquinas. O modo de produção social da época industrial aumentou a especialização das tarefas e a divisão do trabalho, contribuindo para o afastamento das pessoas do conteúdo de suas próprias atividades.

Atualmente o trabalhador está inserido na era do conhecimento, exige-se dele o desenvolvimento de habilidades para lidar com um mundo extremamente complexo, incerto e instável.

De acordo com França (1997, p. 80):

Qualidade de vida no trabalho (QVT) é o conjunto de ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial. O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas durante o trabalho na empresa.

Ainda segundo França (1997, p. 80) “[...] a origem do conceito vem da medicina psicossomática que propõe uma visão integrada, holística do ser humano, em oposição à abordagem cartesiana que divide o ser humano em partes”.

E conclui afirmando que,

No campo do trabalho esta abordagem pode ser associada à ética da condição humana. Esta ética busca desde a identificação, eliminação, neutralização ou controle de riscos ocupacionais observáveis no ambiente físico, padrões de relações de trabalho, carga física e mental requerida para cada atividade, implicações políticas e ideológicas, dinâmica da liderança empresarial e do poder formal até o significado do trabalho em si, relacionamento e satisfação no trabalho. (FRANÇA, 1997, p. 80)

Para 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”.

Segundo Vasconcelos (2001, p. 25), “[...] a construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial”.

Já Davis e Newstrom (2001, p. 146) conceituam:

Por qualidade de vida no trabalho (QVT) queremos dizer os pontos favoráveis e desfavoráveis de um ambiente de trabalho para as pessoas. A proposta básica é desenvolver ambientes de trabalho que sejam tão bons para as pessoas como para a saúde econômica da organização.

Com base nos conceitos expostos é possível observar que a QVT procura favorecer o empregado, criando uma relação harmoniosa com o empregador, buscando humanizar o ambiente de trabalho. Percebe-se também que o foco da QVT é o bem-estar do trabalhador que para desempenhar bem suas tarefas necessita está seguro e tranquilo

Na observação de Chiavenato (2004, p. 448), “[...] a organização que quiser atender bem o cliente externo, ela não poderá se esquecer de atender bem o cliente interno.” Fica claro que a gestão da qualidade total nas organizações depende, fundamentalmente, do aproveitamento do potencial humano, e isso, por conseguinte, depende de quão bem as pessoas se sentem trabalhando na organização.

[...] a expressão QVT representa uma ligação direta com as condições em que trabalham os empregados de uma empresa e com a satisfação das necessidades do homem levando-se em consideração os aspectos de satisfação no cargo e trabalho humanizado. Quirino e Xavier (1987, p. 71-82).

Origem da QVT

A origem do movimento de QVT surgiu em meados da década de 50, mais especificamente na Inglaterra, por meio do trabalho de Eric Trist e seus colaboradores,

que realizaram estudos para tentar compreender a relação existente entre indivíduo, trabalho e organização. Eles observaram que um dos aspectos fundamentais é a realização do indivíduo no trabalho. Abordagem sócio-técnica.

Na década de 60 o movimento da QVT tomou impulso a partir da conscientização da importância de se buscarem melhores formas de organizar o trabalho a fim de diminuir os efeitos negativos do mesmo na saúde e bem-estar dos trabalhadores. Mais foi somente no início da década de 70 que o tema foi introduzido publicamente, principalmente pela criação dos centros de estudos nos EUA (National Center for Productivity and Quality of Working Life).

Então, na década de 70, surge um movimento pela qualidade de vida no trabalho, principalmente nos EUA, devido à preocupação com a competitividade internacional e o grande sucesso dos estilos e técnicas gerenciais dos programas de produtividade japonesa, centrado nos empregados. Existia uma tentativa de integrar os interesses dos empregados e empregadores através de práticas gerenciais capazes de reduzir os conflitos. Outra tentativa era a de tentar maior motivação nos empregados, embasando suas filosofias nos trabalhos dos autores da escola de Relações Humanas, como Maslow, Herzberg e outros.

De acordo com Rodrigues (1994, p.76), “a qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência com outros títulos em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem estar ao trabalhador na execução de sua tarefa”.

A qualidade total teve bastante influência para o desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho, pois das práticas anunciadas pelo sistema de controle da qualidade total, têm-se algumas que devem ser destacadas para melhor análise da influência, tais como: maior participação dos funcionários nos processos de trabalho, ou seja, uma tentativa de eliminação da separação entre planejamento execução, promovida principalmente pelos sistemas tayloristas e fordistas; descentralização das decisões; redução de níveis hierárquicos; supervisão democrática; ambiente físico seguro e confortável; além de condições de trabalho capazes de gerar satisfação; oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal. Como se pode ver, estas práticas representam um esforço para a melhoria das condições de trabalho, ou seja, existe um movimento pela melhoria da qualidade de vida no trabalho na filosofia do controle da qualidade total.

Segundo Chiavenato (2004), o termo QVT foi cunhado por Louis Davis, na década de 1970, quando desenvolvia um projeto sobre desenho de cargos.

Para ele, o conceito de QVT refere-se à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas. Posteriormente, alguns autores europeus desenvolveram outras conceituações dentro da abordagem sociotécnica e da democracia industrial. Então, na década de 1970, surge um movimento pela qualidade de vida no trabalho, principalmente nos EUA, devido à preocupação com a competitividade internacional e ao grande sucesso dos estilos e das técnicas gerenciais dos programas de produtividade japonesa, centrada nos empregados. Existia uma tentativa de integrar os interesses dos empregados e empregadores através de práticas gerenciais capazes de reduzirem os conflitos.

No século XX, muitos pesquisadores contribuíram para o estudo sobre a satisfação do indivíduo no trabalho. Entre eles destacam-se Helton Mayo, cujas pesquisas, conforme Ferreira, Reis e Pereira (1999), Hampton (1991) e Rodrigues (1999), são altamente relevantes para o estudo do comportamento humano, da motivação dos indivíduos para a obtenção das metas organizacionais e da Qualidade de Vida do Trabalhador, principalmente a partir das análises efetuadas na Western Electric Company (Hawthorne, Chicago) no início da década de 1920, que culminaram com a escola de Relações Humanas.

Com o advento da globalização, as empresas têm sido pressionadas por acirrada disputa de mercado. Nesse contexto, uma organização deve ser compreendida como “[...] unidade social artificialmente criada e estruturada, continuamente alterada para se manter no tempo, e com a função de atingir metas específicas que satisfaçam as necessidades de seus participantes e da sociedade.” (ETZIONI, 1981, p. 7)

Para encarar todo esse desafio algumas empresas brasileiras estão implantando o Programa de Qualidade Total (PQT), cujo conceito é uma técnica de administração multidisciplinar formada por um conjunto de Programas, Ferramentas e Métodos, aplicados no controle do processo de produção das empresas, para obter bens e serviços pelo menor custo e melhor qualidade, objetivando atender as exigências e a satisfação dos clientes. Trata-se de uma técnica de administração aperfeiçoada no Japão, a partir de ideias americanas ali introduzidas logo após a Segunda Guerra Mundial.

Garvin (1992) descreve o desenvolvimento da qualidade em quatro eras, divididas na fase da inspeção formal, do controle estatístico do processo, da garantia da qualidade e da gestão estratégica da qualidade.

As Organizações e a QVT

Para Etzioni (1964, p. 9), “as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente constituídas e reconstituídas, a fim de atingir objetivos específicos”. Dependem das condições de pensar e de fazer da sociedade em que se inserem. Estabelecem linhas mestras para suas atividades. Os objetivos constituem, também, uma fonte de legitimidade que justifica as atividades de uma organização e, na verdade até sua existência.

Em outras palavras, as organizações são sistemas sociais, combinam ciência e pessoas, menos tecnologia e humanismo. A tecnologia é suficientemente difícil em si mesma, mas quando se juntam pessoas, chega-se a um sistema social imensamente complexo cuja compreensão é realmente desafiante.

Analisar o comportamento no âmbito das organizações é uma tarefa difícil por ser bastante imprevisível, isso fruto das necessidades humanas e dos sistemas de valores. Mas ele pode ser parcialmente compreendido em termos de pressupostos das ciências do comportamento da administração e outras disciplinas. O certo é que não existem fórmulas simples para se trabalhar com pessoas, da mesma forma que não existe uma solução perfeita para os problemas da organização. Tudo o que pode ser feito é aumentar o nosso conhecimento e habilidades de tal forma que os relacionamentos no trabalho possam ser mais bem avaliados.

Quando as pessoas entram numa organização, trazem consigo certas forças e necessidades que afetam seu desempenho na situação de trabalho. Algumas vezes, são facilmente perceptíveis, mas frequentemente tais forças e necessidades são difíceis de determinar e satisfazer, além de variarem enormemente de uma pessoa para outra. (DAVIS e NEWSTRON, 1991, p. 65).

De acordo com MORETTI (2003), em termos comportamentais, a organização pode ser classificada de duas formas distintas: formal e informal. A organização formal, delimitada pela racionalidade, é apenas um plano de conduta traçado pelos organizadores, a fim de dar perfeita execução ao funcionamento da organização. Porém, como explicam Simon, Smithburg, Wahrlich (1986, p. 51). “Quase sempre o

quadro real de comportamento e de relações apresentado pelos membros de uma organização se afasta, ligeira ou amplamente, do plano formal de organização”, daí vem a sensação de perda de qualidade de vida.

Já a organização informal reflete o modo como os membros realmente se comportam, excetuando-se o comportamento traçado a eles pelo plano formal, ou seja, é a manifestação originária de sua vida privada em busca de qualidade de vida. Segundo Wahrlich (1976, p.52), “o plano administrativo formal não pode nunca refletir, adequada completamente, a organização concreta à qual se refere, pela razão óbvia que nenhum plano abstrato pode [...] descrever exhaustivamente uma totalidade empírica”.

Uma maior participação, como a demanda pela gestão da qualidade, implica maiores esforços e energia da parte dos trabalhadores, bem como uma maior parcela de responsabilidade a assumir. E, nem como todos os trabalhadores possuem a mesma estrutura motivacional, o processo de mobilização implica uma ampla relação de fatores que afetam sua qualidade de vida no trabalho.

Objetivos da QVT

Segundo MORETTI (2003) a Qualidade de Vida no Trabalho pode ser utilizada para que as organizações renovem suas formas de organização no trabalho, de modo que, ao mesmo tempo em que se eleva o nível de satisfação do pessoal, eleve-se também a produtividade das empresas como resultado de maior participação dos empregados nos processos relacionados ao seu trabalho.

A grande lição da teoria organizacional é a de que os indivíduos que compõem uma organização – e sobre tudo os membros menos categorizados na hierarquia – recusam-se a ser tratados como instrumentos e reivindicam, através de comportamentos que a elite administrativa frequentemente define como ineficientes, e ineficazes, a sua condição humana (RODRIGUES, 1994, p. 52).

Ainda de acordo com MORETTI (2003), um programa de Qualidade de Vida no Trabalho busca gerar uma organização mais humanizada, na qual os trabalhadores envolvem, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia em nível do cargo, recebimentos de recursos de “feedback” sobre o

desempenho, com tarefas adequadas, variedade, enriquecimento pessoal do indivíduo. É evidente que nem todos os problemas de produtividade das empresas, e nem todo tipo de insatisfação do empregado, em qualquer nível, podem ser resolvidos pela Qualidade de Vida no Trabalho.

Não há Qualidade de Vida no Trabalho sem Qualidade Total, ou seja, sem que a empresa seja boa. Não confundir QVT com política de benefícios, nem com atividade festivas de conagração, embora essas sejam importantes em uma estratégia global. A qualidade tem a ver, essencialmente com a cultura da organização. São fundamentalmente os valores, a filosofia da empresa, sua missão, o clima participativo, o gosto por pertencer a ela e as perspectivas concretas de desenvolvimento pessoal que criam a identificação empresa – empregado. O ser humano fazendo a diferença na concepção da empresa e em suas estratégias (MATOS, 1997, p. 40).

A aplicação da QVT conduz a melhores desempenhos, evita desperdícios, pois tende a reduzir os custos operacionais. Sua implantação passa pela conscientização definitiva da presença da informalidade na organização, ou seja, quando a organização contrata um trabalhador, a burocracia ignora a existência do indivíduo enquanto pessoa, que se comporta informalmente, isto é, ignora a QVT. Além do que, nem todos os tipos de conduta do indivíduo tem importância para a organização, ela o que formalmente para executar as atividades ou cumprir suas funções. Desse modo, o empregado, ao atuar dentro de uma função previamente elaborada para executar, deixa transparecer o seu real jeito de ser, expressando uma busca por uma qualidade de vida que possui na sua vida privada.

Reforçando esse pensamento, Rodrigues (1994, p.11), destaca que “o trabalho é indesejado, justamente porque na atual sociedade, com muita frequência, ele se configura de uma forma totalmente fragmentada e sem sentido, burocratizada, cheia de normas e rotinas, ou então, cheio de exigências e conflitivo com a vida social ou familiar”.

Se por um lado um lado, o indivíduo sempre manifestará, dentro das organizações, o comportamento informal, em virtude a organização não corresponder à totalidade de sua vida, por outro, este esquema racional que exige comportamento

formal é importante e necessário para o funcionamento das organizações, uma vez que a organização não é nem jamais será o fórum substituto de sua vida privada do indivíduo.

Motivação do Empregado

De acordo com NUNES (2011), um dos fatores que motiva o trabalhador a estar em organização é a imagem com a qual é vista no mercado. O conceito da organização é formado junto ao empregado antes mesmo dele passar a fazer do quadro funcional da empresa, em virtude da facilidade de acesso a informação nos dias atuais, bem como pelo fato dos próprios pela divulgação da marca feita pelos clientes.

Assim sendo, a imagem da empresa está também muito ligada aos benefícios que esta traz para o meio em que está inserida, e a sociedade já vem percebendo isso há alguns anos. Entenda-se como benefícios para o meio, a sociedade e o meio ambiente. Antigamente o foco era quase que unicamente financeiro, mas com o tempo passou-se a perceber que as empresas deveriam fazer mais, uma vez que geravam impacto direto no meio em que atuam, passando então a trabalhar no contexto econômico-sócio-ambiental. Portanto, empresas que trabalham bem este "tripé" estarão mais propícias a trazer para seu plantel funcionários mais motivados.

Um segundo e importante fator para a motivação, neste caso ao longo da permanência do empregado na empresa é a cultura do meio o qual este empregado está inserido. A missão e visão se bem trabalhados conquistam os empregados fazendo com que os mesmos se dediquem, transmitindo um sentimento coletivo de que todos fazem parte e são fundamentais para o cumprimento dos objetivos. Obviamente estes termos devem ser amparados a um Planejamento Estratégico bem implementado, de forma a possibilitar a mensuração do cumprimento destes objetivos.

Aliado a este segundo fator as empresas devem explicitar suas crenças e valores, contribuindo também para a formação da identidade destas empresas e consequentemente dos empregados que as compõem. O conjunto destes formam a declaração de propósitos da organização e tendem também a deixar mais claros as regras do jogo e a forma com que a empresa gosta de que as relações sejam conduzidas. Deve-se ressaltar, no entanto, que estes aspectos acima descritos passam ao longo do tempo a selecionar os empregados que melhor se identificam, excluindo por osmose os

demais, contribuindo, portanto, com a fidelização daqueles empregados que realmente estejam engajados e se identificam com o negócio.

O terceiro fator motivacional é a liderança. O líder deve ser capaz de traduzir junto a sua equipe e a todos os envolvidos os ideais pregados pela empresa e agir como um facilitador em busca de um objetivo comum para o grupo, oferecendo uma causa e não somente metas. Este mesmo líder tem como dever atuar como formador de outros líderes, fomentando o crescimento de sua equipe por meio do exemplo, surpreendendo sempre pelos seus resultados e valores.

Também a existência de regras claras é fundamental para o aspecto motivacional. Desde sua entrada na empresa, o empregado deve ter claro qual o seu papel e o porquê de seu salário ser de determinado valor, e quais são os passos futuros para que este possa crescer na empresa. Sem a clareza de tais informações, em um curto espaço de tempo o empregado estará questionando o porque das diferenças salariais e promoções existentes em seu ambiente de trabalho.

Na maioria das vezes observa-se que a insatisfação dos empregados não é com o salário em si, mas com a falta de transparência com a disseminação de tais informações e com as práticas aplicadas de formas duvidosas. Quando fica claro para o mesmo as regras que são usadas para se chegar a determinado salário e o nível de conhecimento técnico e comportamental necessário para um crescimento no meio os esforços passam a ser direcionados para a busca de mais crescimento e conseqüentemente, melhores resultados para empresa.

O quinto fator motivacional deve, segundo NUNES (2011), considerar três pontos fundamentais que o empregado deve ter: autoconhecimento, potencial de automotivação e bagagem educacional adquirida ao longo de sua vida. Sem estes três pontos será muito difícil desenvolver um profissional maduro e engajado com a empresa. É claro que é raro encontrar no mercado pessoas com um desenvolvimento pleno em todos estes pontos, mas eles se complementam e são passíveis de aprimoramento.

Quanto a sexto fator, NUNES (2011) destaca que o setor de Recursos Humanos adquiriu nos últimos anos um papel mais estratégico no meio corporativo, passando a atuar como o grande motor das empresas quando falamos em motivação. Isto se deve ao fato de que é cabido a este a responsabilidade de estar atento às variáveis internas e externas capazes de causar impactos na organização, agindo, portanto, como

o mantenedor dos propósitos que compõem a cultura da empresa. Assim sendo, diretamente ou não o RH atua em todas as premissas citadas anteriormente.

Com isso, a comunicação deve ser trabalhada de forma estratégica em conjunto com o Marketing, exteriorizando a imagem de como esta organização é vista, e fortalecendo internamente os aspectos culturais aqui citados.

Assim, ao recrutar o setor de RH tem o dever de buscar profissionais que se identificam com o negócio e atuar juntamente com as lideranças na correção das falhas técnicas e comportamentais que surgem no dia a dia, proporcionando maior crescimento e desenvolvimento das equipes.

Em resumo, todos os discutidos acima tem seu peso em relação a motivação dos empregados, logicamente que varia de pessoa para pessoa. O fato é que isolados eles tem efeito temporário. De nada adianta se a empresa passa uma visão positiva para o mercado e não é bem vista internamente, ou que esta tenha uma cultura sólida e bem disseminada se o mercado também não enxerga os benefícios que a mesma vem trazendo para a sociedade. Neste caso, a liderança por mais capacitada e experiente que seja não conseguirá "blindar" sua equipe de aspectos negativos no meio organizacional pra sempre, sendo fundamental que haja uma propensão no ambiente ao desenvolvimento de seu trabalho.

É importante ressaltar que o RH mesmo consciente de suas novas responsabilidades precisa de apoio da alta direção para a implementação de suas iniciativas e superação das resistências. Mesmo não deve ser visto como um Departamento somente, mas como uma ideologia descentralizada que permeia por todos os colaboradores gestores de pessoas.

Por fim, o empregado deve fazer seu papel. É importante a vontade e disposição de crescer e estar disposto a se reinventar a todo momento, sem perder é claro, seus valores.

Conclusão

Antes o empregador era o patrão e tratava como trabalhador ou empregado àquele que prestava serviços às empresas. Hoje são tratados como colaboradores, nada mais justo, pois são eles que de fato colaboram para a viabilização e sustentação dos negócios das empresas.

Os empreendedores devem repensar o relacionamento mantido com seu público interno. Como visto no decorrer deste trabalho, existem pontos que são essenciais e que representam a grande expectativa do funcionário quando ingressa numa empresa. Merecem destaque: a liderança, senso de justiça e equidade, a transparência, o respeito, o reconhecimento, o aprendizado profissional, a possibilidade de desenvolvimento na carreira, estímulos para que se motive permanentemente, o “feedback” sobre o seu desempenho.

O colaborador espera que haja uma liderança que conduza o grupo a ações e esforços que promova resultados a favor de todos – empresa, empresário e seus funcionários. Esperam que o líder seja um facilitador, que os ajude no cumprimento das tarefas, que os estimule para alcançarem os objetivos de todos.

Como orienta MORETTI (2003), pode-se motivar o trabalhador, criando um ambiente de participação, de integração com superiores, com colegas de trabalho, partindo sempre da compreensão das necessidades dos empregados. A gerência ou o líder mais próximo tem a responsabilidade de criar um ambiente onde as pessoas possam se sentir bem. Elas também precisam saber o que a administração espera que eles produzam e de que maneira. A gerência ou líder mais próximo precisa estar sempre demonstrando que as pessoas têm um papel importante na organização e que outras pessoas contam com elas.

É a chamada Qualidade de Vida no Trabalho que volta sua atenção para uma maior participação dos funcionários; descentralização de decisões; ambiente físico seguro e confortável; oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal.

Não se tem dúvidas de o trabalho é vital para o ser humano, torná-lo mais participativo, utilizando potencialidades e talentos, dar-lhes condições de trabalho adequadas, resultará no aumento da saúde mental e física dos trabalhadores. Assim, um programa de QVT deve atingir todos os níveis, direcionando esforços para a canalização da energia disponível para o comprometimento humano. Além disso, a técnica da QVT também pode ser empregada na renovação das formas de organizar o trabalho. Ao passo que se eleva o nível de satisfação pessoal, eleva-se também a produtividade das empresas em virtude de maior comprometimento dos empregados nos processos produtivos.

Portanto, a qualidade de vida no trabalho é um dos desafios do ambiente atual das organizações, as quais devem estar atentas à qualidade de vida das pessoas que dela fazem parte, pois isto reflete diretamente nos seus resultados. Quanto maior o

investimento em qualidade de vida maior será o retorno em termos de produtividade, qualidade e financeiramente para a organização, deve-se ressaltar que para atingir esses resultados a empresa ou organização deve se desprender das amarras do passado e mirar no futuro, ou seja, tornar-se uma organização inovadora não apenas na questão tecnológica, mas como aquela organização que desperta interesse e satisfação das pessoas em fazerem parte dela.

REFERÊNCIAS

MORETTI, Silvinha. Qualidade de vida no trabalho X Realização humana. Instituto Catarinense de pós-Graduação – ICPG. Disponível em: <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev03-12.pdf>. Acessado em 02/09/2015.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional. São Paulo: Pioneira TL, 2001.

DINIZ, Sérgio. O que seu colaborador espera da empresa?
<http://www2.rj.sebrae.com.br/boletim/o-que-o-seu-colaborador-espera-da-empresa/>.
Acessado em 05/09/2015.

ETZIONI, A. Sociologia industrial: o estudo das organizações econômicas. São Paulo: Atlas, 1981.

FRANÇA, A. C. L. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. Revista brasileira de medicina psicossomática, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 79-80, abr.-mai.-jun. 1997.

GARVIN, D. A. Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

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

MORETTI, Silvinha; TREICHEL, Adriana. Qualidade de vida no Trabalho x Auto realização humana. Revista Leonardo Pós. v.1. n. 3. ago/dez. Santa Catarina: ICPG, 2003. Disponível em: <<http://www.icpg.com.br/artigos/rev03-12.pdf>>. Acesso em: 05/09/2015.

NUNES, Sebastião. Os principais aspectos envolvidos na motivação dos empregados nas Organizações. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/os-principais-aspectos-envolvidos-na-motivacao-dos-empregados-nas-organizacoes/53932/>. Acessado em 08/09/2015.

PERSONA, Mário. Qualidade de Vida no Trabalho.
www.mariopersona.com.br/qualidade-vida-trabalho.html.

QUIRINO, T. R.; XAVIER, O. Qualidade de vida no trabalho de organização de pesquisa. Revista de Administração, São Paulo, v. 22, n. 1, p. 71-82, jan. 1987.

RODRIGUES, M. V. C. Qualidade de vida no trabalho – Evolução e Análise no nível gerencial. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 23-35, jan.-mar. 2001.