

# INFLUÊNCIA DOS PROGRAMAS DE QVT NA RETENÇÃO DE TALENTOS

EDUARDO SOUSA BUENO  
RICARDO DIAS INOCÊNCIO  
WANESSA CRISTINA CINTRA  
WILLIAM CESAR BRAGA<sup>1</sup>

Orientadora: Prof.<sup>a</sup>. Ms. Doroti Daisy Mantovani

**Resumo:** O objetivo deste estudo é elencar e discutir os fatores que tornam os programas de QVT ferramentas eficazes na retenção de talentos dentro de uma organização. Já temos como lugar comum dizer que: “Vivemos na era da informação e da globalização do mundo dos negócios e que a preocupação com a instabilidade ambiental e suas constantes mudanças colocou a prova os antigos modelos de gestão e, por conseguinte, todos os seus paradigmas.”, desta maneira a constante busca por parte das empresas, por profissionais qualificados que adequem-se as mais variadas exigências dos cenários atuais como, mudanças nas competências profissionais e organizacionais, bem como a retenção destes talentos que imbuídos de espírito empreendedor e inovadores por natureza tragam diferenciais a organização. O referido estudo trata-se de pesquisa bibliográfica, sendo que esta será descritiva e explicativa, a coleta de dados se dará através de investigações bibliográficas onde é elencado como os programas promovem a retenção destes talentos bem como os fatores que corroboram no sentido contrário deste. Através de casos atuais o estudo ainda demonstra o que as novas gerações entendem como primordial nos programas de QVT a fim de manterem-se motivados e com objetivos ainda a serem atingidos na organização.

**Palavras-chave:** QVT; retenção de talentos; geração Y;

## Introdução

Programas de QVT são utilizados como uma poderosa ferramenta desde anos 60/70, em virtude da preocupação de se manter no mercado e principalmente de ter trabalhadores satisfeitos, motivados e comprometidos considerando que o maior intuito da administração é o lucro.

Em época contemporânea vemos que a necessidade de retenção de talentos tornou-se mais veemente. Observando-se a formação das novas empresas, principalmente nas áreas de serviços e tecnologia vemos que existe um constante “leilão” em busca das pessoas mais talentosas, visto que principalmente nestas mostram-se necessários conhecimentos e habilidades que muitas vezes não podem

---

<sup>1</sup> Alunos regularmente matriculados no 7º semestre do Curso de Administração – noturno – do Uni-Facef Centro Universitário de Franca.

ser simplesmente passados como um legado. Aliada a esta necessidade das empresas tornarem suas equipes mais produtivas e competitivas temos também o colaborador com seus próprios anseios, onde este de maneira constante busca um ambiente de realização pessoal e qualidade de vida para si mesmo e seus entes, neste contexto os programas de QVT vem de encontro com estas necessidades, buscando responder ou mesmo atender estes anseios.

Sendo assim, este estudo tem por objetivo investigar o ambiente onde estes programas são aplicados, por meio de pesquisa bibliográfica, pontuando pontos fracos e principalmente os fatores que o colaborador considera como estratégico para continuidade de seu trabalho. O levantamento dos dados deu-se por meio de investigação bibliográfica.

O conteúdo do artigo está dividido em 3 capítulos conforme resumidos abaixo na sequência.

No primeiro capítulo será feita uma explicação sobre os tipos de programa de QVT bem como sua evolução passando por especialistas quais sejam; (Maio, Maslow, Lewin, Alderfer).

Citam-se os principais interesses tais como progressão dos anseios do colaborador ao longo de mais de 11 décadas até chegarmos aos dias atuais. Esse estudo acerca da visão dos colaboradores nos permitiu desenvolver ao longo dos outros capítulos um estudo mais preciso do que acontece na empresa alvo de nossa análise. De certa forma o mais interessante dessa abordagem evolutiva foi perceber o quanto os desejos e necessidades dos colaboradores das empresas estão em constante mudança. Logo foi dada ênfase nesse contexto com o modelo adotado nas empresas e suas variáveis.

Na continuidade salientou-se no segundo capítulo a necessidade dos Programas de QVT serem tratados com seriedade e não como simples plano de marketing para promoção da empresa no mercado. E a importância de que seus colaboradores estejam a par e mesmo consiga identificar com facilidade a evolução desse processo, o que não é tarefa fácil tendo em vista a complexidade das variáveis que afetam seu bem-estar.

O terceiro capítulo mostra caso de sucesso e os contrastes encontrados entre diferentes tipos de programas de QVT bem como as empresas estão se enquadrando nas necessidades de mudança dos programas de QVT para atender as novas gerações de profissionais. Foram elencados fatores inovadores

buscando a retenção de talentos para gerações vindouras como a Y e Z e a urgência de implantação de tais modelos principalmente no Brasil onde vivemos um período de boom demográfico/econômico.

## **1 Evolução das abordagens administrativas**

No século 20 inúmeros pesquisadores enriqueceram o estudo sobre a satisfação do indivíduo no trabalho, a exemplo de Helton Mayo que contribuiu para o estudo do comportamento humano da motivação dos indivíduos no desenvolvimento de seu trabalho, e na qualidade de vida do trabalhador. A experiência de Hawthorne realizada por Mayo demonstrou que o homem não é só motivado por recompensas materiais econômicas, mas principalmente pela integração social nas relações interpessoais de trabalho.

Abrahan H.Maslow criador da hierarquia das necessidades. Na pirâmide criada por ele estão às necessidades mais imediatas, chamadas de necessidades primárias (fisiológicas), uma vez satisfeitas essas necessidades surgirão no topo as mais sofisticadas às necessidades secundárias (psicossociais). Segundo esta teoria, cada indivíduo tende a realizar uma “escalada” hierárquica de necessidades para atingir a sua plena auto realização. Há quem diga, também, que Maslow contemplou as necessidades do indivíduo em uma ordem muito rígida, sem a possibilidade de inversão ou troca de necessidades. Mas nenhuma destas críticas descaracteriza a teoria ou a torna menos atual que as demais, apenas nascem de algumas confusões que são feitas com a definição de “necessidade”, muitas vezes confundida com “desejo” ou “vontade”.

Frederick Herzberg argumentou que o enriquecimento do trabalho é necessário para a motivação intrínseca, e que este é um processo de gerenciamento contínuo. Na sua teoria dos fatores higiênicos e motivacionais, ele realizou importantes descobertas e constatações: como a afirmativa de que as pessoas ficam insatisfeitas por um ambiente ruim, mas elas raramente ficam satisfeitas por um bom ambiente que a prevenção da insatisfação é tão importante quanto o incentivo de satisfação. Que os fatores de higiene operam independentemente dos fatores de motivação, de tal forma que um indivíduo pode ser altamente motivado em seu trabalho e estar insatisfeito com seu ambiente de trabalho. Observou ainda, que todos os fatores de higiene são igualmente importantes, embora a sua frequência de

ocorrência difira consideravelmente. Que melhorias dos fatores de higiene têm efeitos de curto prazo. Quaisquer melhorias resultarão em uma remoção de curto prazo, ou prevenção, da insatisfação. Que necessidades de fatores de higiene são de natureza cíclica e podem voltar a um ponto de partida, estas têm também um ponto de escalada zero e nenhuma resposta final.

De maneira geral, o estudioso conclui que os fatores de higiene são capazes de produzir insatisfação e são fundamentais para manter o estado de equilíbrio, enquanto que os fatores motivadores geradores de satisfação abrangem a realização o reconhecimento, o próprio trabalho e a responsabilidade, e tendem a aumentar o interesse das pessoas pelo trabalho.

Douglas McGregor, autor da Teoria X, afirma que as pessoas são motivadas pela busca de satisfação de suas necessidades básicas, sustentada por práticas organizacionais que induzem o indivíduo ao trabalho. Isto pode ser feito tanto por coação quanto por sedução, ambas em suas diferentes variantes. Segundo a Teoria X, "as pessoas em sua maioria não são ambiciosas, evitam correr riscos, assumir responsabilidades e preferem ser dirigidas". Ora, se a maioria das pessoas é assim, compete à organização desenvolver ambientes, condições, cargos, atribuições, tarefas, atividades, processos de trabalho que reflitam esse conceito sobre a natureza humana no trabalho, que repercutam esta constatação, já que a tomam por verdade quase que de maneira absoluta.

Vale ressaltar que a década de 80 foi marcada fortemente pela ideia de uma maior participação dos trabalhadores nos processos decisórios das empresas, isso levou os trabalhadores a questionarem seus direitos trabalhistas, acarretando, dessa forma, o repensar das organizações na forma de conduta para com seus empregados. (NEDLER E LAWLER, 1983).

Neste período destacam-se quatro aspectos importantes segundo a descrição de Chiavenato (1999), para NEDLER E LAWLER, que são:

- Maior participação dos trabalhadores no processo decisório
- Reestruturação do trabalho através do enriquecimento de tarefas e grupos autônomos de trabalho
- Inovação no sistema de recompensa para influenciar no clima organizacional
- Melhoria no ambiente de trabalho quanto às condições físicas, psicológicas, horários de trabalhos, etc.

## 1.1 Evolução histórica das empresas

O entendimento da evolução das empresas ao longo da história nos auxilia compreender sua complexidade e a relação com o indivíduo, contribui também para percepção de como as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando suas práticas gerenciais.

Essa evolução pode ser dividida em seis fases:

- Fase artesanal- Da antiguidade até 1780;

Características: Regime de produção limitado a artesão; mão de obra intensiva e não qualificada, trabalho escravo e de ferramentas rudimentares; direcionado a agricultura; o sistema comercial era de troca mercadorias.

- Fase da industrialização-Revolução industrial (1780-1860);

Características: Processo de industrialização ligado às máquinas; o uso do carvão como nova fonte de energia e o ferro; a empresa assume um papel relevante no desenvolvimento da sociedade. É nesta fase também que a utilização das máquinas a vapor transforma as oficinas, fábricas e usinas em mecanizadas com pesadas máquinas, substituindo o esforço muscular humano; desenvolvem-se as estradas de ferro de grande porte devido a invenção da locomotiva a vapor; desenvolve-se também a navegação a vapor; surge nesta época o telégrafo elétrico (1835) e o selo postal (1840).

- Fase do Desenvolvimento Industrial - Segunda e Terceira Revolução Industrial (1860-1914);

Características: O ferro é substituído pelo aço e o vapor pela eletricidade e derivados de petróleo; desenvolvimento da maquinaria, com o aparecimento do motor a explosão e elétrico; desenvolvimento do transporte e das comunicações encurtando as distâncias; avanço tecnológico; o capital industrial cede lugar ao Capitalismo Financeiro.

- Fase do Gigantismo Industrial - Entre as duas Grandes Guerras mundiais (1914-1945);

Características: As empresas atingem enormes proporções; fase da grande depressão de 1929 e a crise mundial; operações de âmbito internacional e multinacional; surgem os navios sofisticados e de grande porte; grandes redes ferroviárias e autoestradas.

- Fase Moderna- Conhecida como Pós-Guerra (1945-1980);

Características: Surpreendente desenvolvimento tecnológico e científico das empresas; nítida separação entre países desenvolvidos os subdesenvolvidos e os em desenvolvimento; plástico, alumínio, fibras sintéticas; novas formas de energia (nuclear e solar); relação direta empresa, consumo e publicidade).

- Fase de Incerteza- Após 1980 até os dias atuais;

Características: Crescente aparecimento de empresas multinacionais, nacionais de grande, médio e pequeno porte; automação e computação; incerteza e imprevisibilidade do que irá acontecer; clima de turbulência; ambiente externo complexo; escassez de recursos e dificuldades para colocar os produtos no mercado; década de 80- economia fechada, restrições a importações; década de 90, economia aberta; importação de tecnologia - tudo mudou e a administração também - uma terceira Revolução Industrial marca esta fase a revolução da informação substituindo em muitos casos o cérebro humano pela máquina eletrônica em tarefas complexas.

Esse cenário evolutivo reforça o conceito de que o ser humano e empresas são partes envolvidas mutuamente. Devido às suas limitações individuais, os seres humanos são obrigados a cooperarem uns com os outros, formando organizações para alcançar certos objetivos que a ação individual isolada não conseguiria alcançar. A organização é um sistema de atividade conscientemente coordenado de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização.

Em meio a este constante processo de evolução, para que possa ser maximizada a busca pela satisfação das necessidades humanas, vê-se que os trabalhadores, passaram a permanecer por longos períodos de tempo nas organizações, onde por muitas vezes este processo faz com que ele praticamente abdique do convívio como suas famílias e desta maneira passam a depender cada

vez menos tempo para atividades mais prazerosas e para o convívio social, que em longo prazo pode ter consequências desastrosas.

Um dos maiores desafios das empresas contemporâneas é chamado comumente de “gerenciamento”. Como se pode fazer um grande número de pessoas se envolverem em um empreendimento em comum, cada uma realizando um trabalho diferente e com necessidades e anseios distintos?

Hoje em dia tem-se, em todas as instituições o engenheiro ao lado do economista, do banqueiro, do vendedor e do contador. Cada um realiza um trabalho de conhecimento diferente e mesmo assim todos buscam um único resultado ou objetivo, isso faz com que as empresas além de enorme diversidade apresentem uma incrível complexidade.

Em um passado não muito distante as teorias administrativas levavam as empresas a construir e gerenciar as organizações com modelos mecânicos, que se apresentavam mais óbvios e simples, os pioneiros da Administração científica Frederick Taylor e Henri Fayol presumiram sermos conscientes dessa atitude. O verdadeiro desafio é decidir o que fazer no contexto de mudanças tecnológicas ou mercadológicas. Uma organização nunca constitui uma unidade pronta e acabada, e sim um organismo sujeito a constantes mudanças.

Neste período podem-se destacar também a ênfase na melhoria de processos produtivos, onde a principal preocupação nas organizações consiste em aumentar a capacidade produtiva, pois neste período o trabalhador é visto como um recurso para produção, tendo pouca relevância para as organizações quanto às condições sociais e psicológicas do indivíduo, enquanto parte da organização.

Toda a dinamicidade do mundo contemporâneo traz para as empresas novas necessidades no que se refere às formas de organização do trabalho e novas necessidades de aprendizagem, não só para lidar com a complexidade do mundo que nos impacta, mas também com o alto grau de incerteza que essas mudanças nos provocam. É preciso reconhecer em ações a relevância das pessoas no processo produtivo, investir no desenvolvimento de competências, captar, selecionar e recompensar pessoas por competência, além de gerar referências de desempenho. Considerando essas premissas, um grande desafio posto às empresas é, sem dúvida, provocar a motivação nas pessoas.

## 2 Qualidade de vida no trabalho (QVT)

O conceito de QVT surgiu antes mesmo das grandes organizações, já que o ser humano vive em constante busca de melhorias na sua condição. Entender os processos, como e onde a QVT surgiu, nos dá embasamento para confirmar a importância de ser aplicada.

A tabela abaixo nos mostra a evolução da QVT enquanto ciência:

Tabela : Concepções da QVT características ou visão

Concepções da QVT	Características ou Visão
1. QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Investigava-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2. QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes que o resultado organizacional.
3. QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. A QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4. QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos “administração participativa” e “democracia industrial” eram frequentemente usados como ideais do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979 a 1982)	A QVT como uma panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6. QVT como nada (futuro)	No caso de os projetos de QVT fracassarem, no futuro ela será avaliada como apenas um modismo efêmero.

Fonte: NADLER E LAWLER *apud* FERNANDES (1996 p. 42)

Pode-se observar que desde os primórdios, a humanidade vive em busca constante de aperfeiçoamento das rotinas que fazem parte de seu dia-dia, dentre elas pode-se citar alguns como a invenção da roda, aquecimento a vapor, energia elétrica, telefone e nos dias atuais a internet e os poderosos equipamentos de comunicação online, que segundo De Masi (2013) nos deixam mais livres para exercer o trabalho intelectual. Observamos ainda as grandes lutas operárias em meio ao século XX quando ainda se trabalhava cerca de 50 a 60 horas por semana, logo após em uma diminuição para 40 horas semanais introduzidas por Taylor e Ford.



Com o tempo, surgiram então os primeiros movimentos de sistematização de critérios e conceitos de QVT, os quais podemos dizer que vão além dos objetivos da legislação trabalhista, já que neste momento foram regulamentados o trabalho de menores, descanso semanal e indenizações por acidente de trabalho.

No entanto, a QVT em meados de 1970 perdeu espaço, já que com a crise energética e a altas taxas de inflação, os trabalhadores passaram a ficar em segundo plano. Tal prática culminou na diminuição dos compromissos destes mesmos trabalhadores com as organizações, entretanto, no final dos anos 70 mais precisamente 1979, surge um movimento denominado “Ressurgimento da QVT”. A partir daí as empresas começaram a adotar novos estilos gerenciais, sobretudo as organizações japonesas, adentrando assim a década de 1980 com a implantação da participação dos trabalhadores nas decisões da organização e implantando ainda a busca de soluções participativas que levaram as empresas a superar obstáculos outrora dificultosos com melhores performances. Na década de 1990 chegou o momento de inserir condições de saúde nas organizações, entretanto este movimento não se trata somente de saúde dos trabalhadores e sim do todo, passando assim a resgatar valores humanísticos e ambientais que haviam sido de forma gritante, negligenciados por muito tempo em favor do avanço tecnológico.

Observa-se, sobretudo na Europa, que a QVT esteve diretamente ligada e presente de forma atuante sendo um dos grandes objetivos do movimento sindical após a grande crise de 1930, o que resultou em políticas de segurança e salubridade para o trabalhador, já nos anos 50, observa-se o enfoque dado pela psicologia que considera que o estado de ânimo do trabalhador pode interferir diretamente na produtividade e afirma ainda que se pode elevar tal estado através da melhoria nas relações humanas. Infere-se por hora que a QVT à grosso modo é a junção destes vários processos reformistas com as necessidades e anseios humanos, resultando no desejo do trabalhador em ser admitido por um empregador que possua no mínimo sensibilidade social.

Segundo FRANÇA (2004) o tema qualidade de vida no trabalho tem sido tratado como um leque amplo e, geralmente, confuso, já que as definições de QVT vão desde cuidados médicos estabelecidos pela legislação de saúde e segurança até atividades de voluntariado dos empregados e empregadores nas

áreas de lazer, motivação, entre outras inúmeras atividades que levam ao bem estar do todo.

## 2.1 Fatores de um programa de QVT a serem considerados

Existem vários fatores que devem ser considerados em um programa de Qualidade de Vida no Trabalho. Walton *apud* Chiavenatto (1973) discorre sobre o nível de satisfação e da autoestima do trabalhador de modo que se tornam essenciais para a garantia de sucesso na implantação do programa.

Para Walton *apud* Chiavenatto (1976), o objetivo da instituição e dos programas de QVT em uma organização, consiste em torna-la humanizada, onde o trabalho executado desenvolva relativo grau de responsabilidade e de autonomia no que se refere ao cargo, recebimento de recursos de realimentação do desempenho, tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo. Em 1976, o autor propôs um modelo conceitual composto de oito categorias com o objetivo de avaliar a QVT nas organizações conforme segue:

- *Remuneração justa e adequada*: trata-se da relação do salário com outros trabalhos, desempenho da comunidade e padrão subjetivo do empregado. Em síntese, equidade salarial.

- *Segurança e salubridade do trabalho*: os trabalhadores não devem ser expostos a condições ambientais, jornada de trabalho nem a riscos que possam ameaçar sua saúde.

- *Oportunidade de utilizar e desenvolver habilidades*: o uso e o desenvolvimento das capacidades devem atender a certas condições, como autonomia, variedade de habilidades, informação e perspectiva da atividade, significado e planejamento da tarefa.

- *Oportunidade de progresso e segurança no emprego*: manifestam-se no desenvolvimento pessoal, no desenvolvimento da carreira, na possibilidade de aplicação de novas habilidades, na sensação de segurança no emprego e na remuneração.

- *Integração social na organização*: um ambiente favorável nas relações pessoais é atingido com ausência de preconceitos, democracia social, ascensão na carreira, companheirismo, união e comunicação aberta.

- *Leis e normas sociais*: o grau de integração social na organização está relacionado com o direito à privacidade e à liberdade de expressão de ideias, com tratamento equitativo e normas claras.

- *Trabalho e vida privada*: as condições de crescimento na carreira não devem interferir no descanso nem na vida familiar do empregado.

- *Significado social da atividade do empregado*: a atuação social da organização tem significado importante para os empregados tanto em sua percepção da empresa quanto em sua autoestima.

Tomando como base o modelo de Walton, pode-se dizer que dentre os vários fatores a considerar, a satisfação do indivíduo tem papel direto na vida das organizações tendo em vista que nos dias atuais é trabalhando que se passa a maior parte da sua vida, enquanto acordado, sendo assim as organizações que possuem programas de QVT, os tratam como um diferencial para contratação e captação de talentos. No entanto, recrutar um talento não significa reter o mesmo na organização, sendo assim, se torna necessária a instituição de programas de retenção de talentos, trabalhando, por exemplo, a gestão de carreira.

A retenção de talentos é uma dificuldade de todas as empresas, independente de seu porte, no entanto há uma infinidade de medidas que melhoram o ambiente de trabalho e que não exigem grandes investimentos financeiros. Talentos e carreiras longas continuam a existir, apesar da reorganização das empresas. Acredita-se que o grande desafio das empresas, é fazer com que seus gestores aprendam a conectar-se e reconfigurar-se com seus colaboradores identificando assim os problemas, necessidade e aspirações fazendo com que tal interação crie um clima favorável para a permanência de talentos na organização.

## 2.2 QVT x Retenção de talentos

A QVT é uma linha de pesquisa que tem por base a percepção dos trabalhadores em relação a diversos fatores que intervêm nas relações de trabalho. Baseada na filosofia humanista, a QVT busca o equilíbrio entre as expectativas do indivíduo e da organização, através da interação entre as exigências e necessidades de ambos, visando melhorias na satisfação das pessoas e melhores resultados organizacionais.

As pessoas buscam, na empresa, além de salário, possibilidades de aprendizagem e realização de seu potencial, oportunidades de crescimento e desenvolvimento, reconhecimento, amizades e identificação com seu trabalho. A empresa, por sua vez, precisa de empregados produtivos e comprometidos com os objetivos organizacionais, a fim de oferecer aos seus clientes produtos e serviços de qualidade, utilizando de maneira otimizada seus recursos produtivos resultando em retorno aos acionistas.

Compatibilizar as expectativas individuais com as necessidades organizacionais é um processo difícil e desafiador, e como as primeiras são bastante particulares e variadas, muitas delas, inevitavelmente, serão frustradas, e a empresa precisa tratar de forma adequada essa situação, para que não cause reflexos no desempenho dos funcionários. (BOM SUCESSO, 1998)

Os Programas de QVT buscam, assim, identificar os fatores que interferem na satisfação do indivíduo e, dentro dos limites de recursos disponíveis pela empresa, torná-los mais favoráveis à percepção dos colaboradores, de forma que estes se sintam motivados e engajados no processo produtivo. A filosofia da QVT implica considerar os trabalhadores como seres biopsicossociais e proporcionar-lhes maior participação e integração na organização.

Sabe-se que a vida pessoal do empregado também exerce grande influência em sua satisfação no trabalho, logo, não se pode separar a realidade pessoal da vida profissional do trabalhador, porque “a pessoa é um todo, convivendo razão e emoção, vida pessoal e profissional”. (BOM SUCESSO, 1998)

Apesar disso, muitas empresas ainda insistem em tratar as pessoas como recursos, talvez pelos valores exigidos dos profissionais no novo capitalismo.

Diante de tantas transformações no ambiente empresarial, tais como: globalização da economia, privatizações, fusões, aquisições entre outras, exige-se cada vez mais uma nova maneira de pensar sobre como identificar, treinar e reter talentos. Hoje para que uma empresa possa competir eficazmente, ela necessita da criatividade humana em todos os níveis da organização. Nos tempos atuais, para que uma empresa consiga enfrentar a competição do mercado, as atenções se voltam para o ser humano, o talento das pessoas como seu maior diferencial.

Embora o conceito do ser humano como centro em si seja conhecido desde o século XVIII, a origem da palavra talento, de acordo com GRETZ (1997:14) “(...) veio atravessando os tempos, passando pelo grego (tálanos) e pelo latim

(talentum) e deixou de significar dinheiro para ser aptidão natural ou habilidade adquirida, inteligência excepcional”.

Normalmente o talento está associado a algo valioso, usado para denominar pessoas que se destacam por alguma habilidade marcante ou conjunto delas. Notam-se pelas definições que talentos não são gênios e nem pessoas possuidoras de dons especiais. São apenas pessoas comuns, dotadas das mesmas ferramentas mentais da maioria da humanidade, porém com algo a mais, que é quase intangível. Geralmente tais pessoas são dotadas de alguma coisa que todos podemos ter: a percepção do que realmente deve ser feito e o senso de responsabilidade que obriga à realização de uma obra cada vez melhor (GRETZ, 1997).

Tendo o talento como elemento essencial na busca de criação e implementação de soluções diferenciadas, a preocupação das organizações gira em torno de como reter o talento.

A dificuldade em reter um talento vem crescendo cada vez mais, pois as alterações no panorama competitivo também estão ocorrendo nos valores e atitudes, principalmente dos mais jovens que procuram no trabalho uma maior autonomia e liberdade, além da forma de compensação pelo seu trabalho. Por isso, a retenção de talentos tem se tornado um desafio para os gestores.

### 2.3 QVT vs Geração Y vs Retenção de Talentos

Nos dias atuais estamos vivendo uma nova era, a era do conhecimento, e ela vem determinando as riquezas de uma organização, e é nesse cenário que surge uma nova geração de pessoas: a *geração Y*. Nascidos na década de 1980 a 1990 essa nova geração está ocupando cada vez mais cargos de destaque nas empresas, são independentes, ambiciosos, ansiosos, rápidos, impacientes e querem atingir seu objetivo muito rápido e estão sempre a procura de novos desafios. Essas características dificultam a permanências dessa geração por um período longo em uma organização, causando um grande desafio para o departamento de Recursos Humanos.

O pacote de benefícios como salários, oportunidades de aprimoramento educacional e de experiência é importante, mas não está suprimindo as necessidades dessa nova geração. Os novos talentos não escolhem uma

organização apenas pelo alto salário, além de recompensas financeiras eles querem garantia de desafios constantes, de crescimento e reconhecimento e as organizações tem que proporcionar progresso, desenvolvimento pessoal e realização, pois passam a maior parte do tempo no trabalho, e precisam sentir prazer em realizá-lo.

Como as organizações podem reter essa nova geração, esses novos talentos? E mais uma vez, a Qualidade de Vida no Trabalho pode ser um grande diferencial, pois de acordo com Chiavenato (2004) ela envolve uma constelação de fatores como: a satisfação com o trabalho executado, as possibilidades de futuro na organização, o reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário percebido, os benefícios auferidos, o relacionamento humano dentro do grupo e da organização, o ambiente psicológico físico de trabalho, a liberdade e responsabilidade de tomar decisões, as possibilidades de participar. Ainda afeta atitudes pessoais e comportamentos relevantes para a produtividade individual e grupal, tais como: motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças.

Mais um desafio lançado, e além dos programas de QVT é preciso muita criatividade para reter a geração Y, pois eles são participativos, estão sempre atualizados e adaptam-se rapidamente a velocidade das informações, são empreendedores e criativos. Desejam resultados imediatos e tendem a aceitar uma nova proposta, um novo desafio profissional mais ousado, e a organização precisa proporcionar isso sempre, pois somente assim estas manterão estas novas gerações felizes e motivadas.

### **3 Caso Google**

A empresa Google como uma das maiores expoentes do planeta na aplicação de modelos nada ortodoxos de programas de QVT, hoje é utilizada sempre que se deseja mostrar exemplo de empresa sólida com ambiente de trabalho desafiador e onde o desafio às mentes brilhantes é uma máxima constante dentro da empresa. Por outro lado existem os contras que muitas vezes não são exemplificados, vejamos na continuação o funcionamento da empresa como um todo e depois os contras que por ventura possam ser identificados.

"Stacy Sullivan, primeira gerente de recursos humanos da Google, se lembra da primeira vez que os fundadores da empresa a fizeram quebrar um paradigma. No seu segundo dia de trabalho, no final de 1999, Page e Brin - fundadores da Google - apareceram em seu escritório com a sugestão de transformar a sala de reuniões em uma creche para cuidar dos filhos dos funcionários. Sullivan ficou horrorizada com a ideia de quebrar tudo na sala de reuniões. A ideia parecia "não apropriada" para um ambiente de trabalho corporativo. Além disso, somados todos os filhos de todos os funcionários da Google naquela época, você chegava ao incrível número de 2.

"Depois que eu expus todos os argumentos que eu conhecia, Page e Brin olharam para mim e disseram legal, mas por que não podemos transformar a sala de reunião em uma creche?". "Stacy Sullivan"

Comida não falta. Sergey Brin, fundador da Google, acredita que o funcionário da empresa não pode trabalhar distante mais que 150 metros de uma boa cafeteria repleta de comeres e bebes. Dito e feito.

Sujou a roupa? Leva para o escritório. A lavanderia da Google fica aberta 24 horas. Tá precisando trocar o óleo do carro? Enquanto trabalha, a oficina da Google dá uma geral no seu carro. Se estiver sujo, o lava carros da Google dá o toque final. O verão tá chegando e você quer entrar em forma? Dá uma passada na Big Huge academia de malhação da Google. Tá faltando motivação para malhar? A Google subsidia o personal trainer. Tá estressado? Passa na sala de massagem do escritório. Já domina o inglês? Inscreva-se nas aulas de Mandarim, Japonês, Espanhol e Francês. Chegou o dia de comemorar o aniversário de casamento com a patroa? A equipe de concierge da Google faz a reserva para o jantar no melhor restaurante da cidade. Quer comprar um carro novo? Se escolher um carro híbrido, a Google oferece US\$ 5 mil dólares para comprar o carro. Você conhece algum amigo que se encaixa naquela posição recém-aberta na Google? Se a companhia fechar negócio com o cidadão, o googleniano leva 2 mil dólares para casa. Nasceu o filhote? PARABÉNS! O Google te dá 500 dólares para bancar os gastos extras com o pimpolho nas primeiras quatro semanas.

Tá cansado de dirigir até o escritório da Google? Sem problemas, o ônibus da empresa pega você em uma das dezenas de paradas pela cidade. Não viu nenhuma novidade nesse benefício? E se eu te disser que todos os ônibus da

Google são equipados com rede sem fio wireless para você se conectar a web no caminho para o escritório? Melhorou?

E tem mais, cada um dos 10 mil funcionários da Google tem direito a:

- Ficou doente, fica em casa. O funcionário tem "sick days unlimited".
- 20% do tempo de trabalho livre para se dedicar a projetos FORA DO TRABALHO.

Até quem não trabalha na Google quer conhecer a organização por dentro. Mikhail Gorbachev, Margaret Thatcher e Muhammad Yunus são algumas das celebridades que passaram por lá recentemente para aprender alguma coisa.

Fazer esportes, assistir a palestras interessantes, ter acesso 24x7 a internet, comida saudável a qualquer hora do dia, ajuda para resolver com tranquilidade os pequenos grandes problemas da vida (lavar roupa e carro, melhorar de um resfriado ou cuidar dos filhos, conhecer novas pessoas) existem por um único motivo: ATRAIR E RETER OS MAIS INTERESSANTES SERES HUMANOS DO PLANETA. Seres Humanos que querem mudar o mundo, não amadores que procuram por uma boa teta para mamar.

Esse espírito quebra tudo da Google atraiu muitos talentos e muito dinheiro nos últimos anos. Hoje, dinheiro não é problema para o Google. Com apenas 14 anos de idade, a empresa fatura mais de 12 bilhões de dólares por ano. O valor de uma única ação ultrapassa 860 reais!!!! Eles têm mais de 10 bilhões de dólares na poupança para investir, comprar, reformar, inventar o que quiserem.

Inspirado por essas histórias, um empresário brasileiro da indústria de tecnologia, líder de 300 pessoas, implementou boa parte destas ideias em sua empresa. Café-da-manhã à vontade, cafeteria abundante, artes e música por todos os escritórios, carros da empresa, horário livre para ir e vir, bônus progressivo. RESULTADO: Complacência generalizada. A empresa quebrou 24 meses depois.

Pergunta que não quer calar: Por que a oferta de tantos benefícios gerou senso de urgência na Google, enquanto na pequena empresa brasileira gerou complacência?

Pergunta que te faz pensar: O que vem primeiro, os melhores seres humanos ou os melhores benefícios?

Pergunta que você precisa fazer: Seres Humanos talentosos precisam de piscina e quadra de vôlei para fazer acontecer?



A pergunta das perguntas: O Google é o que é porque oferece tantos benefícios, ou, porque oferecem tantos benefícios ela é o que é?

A pergunta final: Se a Google retirasse todos os benefícios, a empresa continuaria a superar as suas metas de crescimento?

Uma única resposta para todas as perguntas: O que faz uma empresa são os seres humanos de caráter. Nunca duvide disso. Pessoas por pessoas, não tem valor algum. Capital Humano é balela! O que move as coisas é o caráter das pessoas. Se as vendas estão ruins, o problema é o vendedor não o mercado, se todos os dias os funcionários tem que "sair do sistema" para a coisa funcionar, o problema é o programador não o sistema. Caráter vem antes de pessoas e benefícios. Para eles, os benefícios são uma alavanca para atingir os objetivos sempre maiores que perseguem em todos os momentos de suas vidas. Quem perceber que é importante respeitar isso, e facilitar a vida dessas pessoas, irá criar o ambiente ideal a uma geração de riqueza sem precedentes.

Os melhores seres Humanos do mundo não nasceram para mamar nas tetas do Estado, mas para transformar o estado de benefícios em um estado de caráter. A vida é sobre usar o que recebemos para produzir riqueza para aqueles que ainda não tem o que recebemos.

## **Considerações Iniciais**

Por se tratar de um estudo ainda em andamento, a ser finalizado no ano 2013 com a entrega do TCC, este visa mostrar ao leitor os benefícios dos programas de qualidade de vida no trabalho dentro da empresa, e que atualmente, o conceito de QVT envolve tanto os aspectos físicos e ambientais como os aspectos psicológicos do local de trabalho.

Infere-se por hora que os programas de qualidade de vida no trabalho têm sido utilizados como indicador das experiências humanas no local de trabalho e do grau de satisfação das pessoas que desempenham o trabalho. A gestão da qualidade total nas organizações depende fundamentalmente da otimização do potencial humano, isto é, depende de quão bem as pessoas se sentem trabalhando na organização. Os programas de QVT evidenciam em que grau os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização.

Este estudo justificou-se para demonstrar aos gestores de pessoas a necessidade de refletir sobre a utilização de estratégias e de novas filosofias inovadoras de administração, voltados para uma nova forma de praticar a gestão de pessoas com foco na retenção de talentos. Por meio dessa pesquisa, foi possível detectar alguns aspectos importantes que possibilitam uma melhor compreensão acerca da visão que os gestores e empregados possuem, em relação à retenção de talentos praticados pelas empresas objeto de estudo dessa pesquisa.

Desta forma o presente estudo espera contribuir para a elucidação dos aspectos que permeiam a qualidade de vida no trabalho, elencando assim seus benefícios para as organizações e seus colaboradores.

## REFERÊNCIAS

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Interfaces da qualidade de vida na administração: fatores críticos de gestão empresarial para uma nova competência**. Tese (Livre-docência) em Administração de Empresas, FEA/USP, São Paulo, 2001.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

GRETZ, João Roberto. **Viabilizando Talentos**. Florianópolis: GB Comunicações, 1997.

PINTO, Sandra Regina da Rocha et al. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

BOOG, Magdalena e Gustavo. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. 8. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme e outros. **As pessoas na organização**. 3. ed. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competência e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Editora. Makron Books, 2002.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e Qualidade de Vida**. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro; Elsevier, 2004 – 9ª Reimpressão

PEREIRA, Renato Luís; BERNHARDT, Aroldo. A importância da qualidade de vida no trabalho para a empresa do século XXI. **Revista de divulgação técnico – científica do Instituto Catarinense de Pós-Graduação – ICPG**. Santa Catarina: v.2, n. 6, p.51-55, jul./set. 2004.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 1 ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

REBELLI, Felipe. Como reter talento? **Valor Econômico**, São Paulo, p. 43-45, jan. 2004.

DE MASI, Domenico. **O ócio criativo**. Tradução de: Ozio Creativo. Traduzido por: Léa Manzi. Rio de Janeiro: 1 ed. Sextante, 2003.

GPWI. Great Place to Work Institute. São Paulo. Disponível em: <http://www.greatplacetowork.com.br/best/index.php>. Acesso em: 01/05/2013.

VITAL, Nicholas. Vinte anos para ficar rico. **Exame**, nacional, p.34-47, Nov. 2010.

FERNANDES, Eda. **Qualidade de vida no trabalho como medir para melhorar**. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

DE MASI, Domenico. **Entrevista ao programa Roda Viva**. 2013

ARELLANO, E. B. – **Práticas Premiadas em Qualidade de Vida no Brasil**. In: **Prêmio Nacional de Qualidade de Vida. A Trajetória de uma Década**. LOMBARDI, T. M., SIMURRO, S. A. B., ARELLANO, E. B, (org.). São Paulo, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: 1 ed. Atlas, 1994.

COUTINHO, Maria Lúcia Granja; MAXIMIANO, Antônio Cesar Andrei. **Práticas de gestão de projetos em PQVT**. Revista Negócios e Talentos, Porto Alegre, ano 7, n. 7, p. 33-49, 2010.

LUZ, Ricardo. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: 1 ed. Qualitymark, 1995.

MANTOVANI, Doroti Daysi; RIOS, Telma da Silva Martins Costa. **Motivação e Satisfação no Trabalho: Uma Pesquisa com Estudantes/Trabalhadores**