



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

RUAN VITÓRIO DE MACÊDO

**O RH E O COLABORADOR: Modelos Evolutivos de Gestão de
Pessoas e a Qualidade de Vida no Trabalho**

Brasília – DF

2023

RUAN VITÓRIO DE MACÊDO

**O RH E O COLABORADOR: Modelos Evolutivos de Gestão de
Pessoas e a Qualidade de Vida no Trabalho**

Monografia apresentada ao Departamento de
Administração como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Professora Orientadora: Josely Guedes
Pimentel Santos

Brasília – DF

2023

RUAN VITÓRIO DE MACÊDO

**O RH E O COLABORADOR: Modelos Evolutivos de Gestão de
Pessoas e a Qualidade de Vida no Trabalho**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão
do Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

Ruan Vitório de Macêdo

Josely Guedes Pimentel Santos
Professora-Orientadora

Eduardo dos Santos Batista
Professor-Examinador

Ms. Olinda Maria Gomes Lesses
Professor-Examinador

Brasília, 14 de fevereiro de 2023

Dedico esse trabalho ao curso que me trouxe meu senso de propósito e me permitiu voar alto. Dedico à minha orientadora Tia Josy e ao Tio Edu. Dedico aos meus pais, à minha irmã e à minha família que construí e estou a cada dia construindo.

RESUMO

O presente trabalho atribuiu uma avaliação, à luz da qualidade de vida no trabalho, dos modelos evolutivos de gestão de pessoas. Foi observada a evolução da Administração de Recursos Humanos, os modelos evolutivos de gestão de pessoas e as dimensões de influência dos critérios e indicadores de qualidade de vida no trabalho. Para entender quais são os fatores que influenciam a qualidade de vida no trabalho nos modelos evolutivos de gestão de pessoas, foram caracterizados os modelos de gestão de pessoas sob o olhar da evolução da área de recursos humanos; foi identificado o viés positivo ou negativo dos critérios e indicadores de QVT nos modelos de gestão de pessoas abordados; e foi construído um mapa evolutivo dos modelos de gestão de pessoas atrelados aos critérios da qualidade de vida no trabalho. Foi possível identificar a evolução da visão sobre o colaborador, saindo de moldes clássicos para passos intermediários de evolução até caminhar para modelos mais humanizados com atenção à sua motivação como fator de sucesso organizacional. A construção dos modelos de gestão de pessoas enfatiza em sua construção aspectos financeiros de remuneração, o capital intelectual dos colaboradores, o crescimento pessoal do colaborador na organização, as relações dentro das organizações e grau de constitucionalismo presente. Por outro lado, com menor destaque, questões sociais e a relação do trabalho com a vida do colaborador foram pontos tratados mais recentemente na evolução da área de recursos humanos e, por fim, os modelos de gestão de pessoas apresentados caminham de abordagens mais ligadas aos modelos clássicos e caminham para moldes mais gerenciais e estratégicos. Essa evolução não reflete necessariamente uma maior presença de mais critérios de QVT.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Gestão de Pessoas. Modelo. Qualidade de vida no trabalho.

ABSTRACT

The present work attributed an evaluation, in the light of QWL, the evolutionary models of people management. The evolution of Human Resources Management, the evolutionary models of people management and the dimensions of influence of the criteria and indicators of quality of life at work were observed. In order to understand what are the factors that influence the quality of life at work in the evolutionary models of people management, the models of people management were characterized from the perspective of the evolution of the human resources area; the positive or negative bias of the QWL criteria and indicators in the approached people management models was identified; and an evolutionary map of people management models linked to quality of life at work criteria was built. It was possible to identify the evolution of the view of the employee, moving away from classic molds to intermediate steps of evolution towards more humanized models, with attention to their motivation as a factor of organizational success. The construction of people management models emphasizes in its construction financial aspects of remuneration, the intellectual capital of the employees, the personal growth of the employee in the organization, the relationships within the organizations and the present degree of constitutionalism. On the other hand, to a lesser extent, social issues and the relationship between work and the life of the employee were points addressed more recently in the evolution of the human resources area and, finally, the people management models presented move from approaches more linked to the classic models and move towards more managerial and strategic molds. This evolution does not necessarily reflect a greater presence of more QWL criteria.

Keywords: Human Resources. People Management. Model. Quality of Work Life.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Abordagem Estratégica da Gestão de Pessoas:	13
Figura 2 – Modelo teórico sobre as configurações de RH:	23
Figura 3 – Arquiteturas de RH:	23
Figura 4 – A EVOLUÇÃO DA VISÃO SOBRE O COLABORADOR NA ABORDAGEM FUNCIONALISTA AO LONGO DAS ERAS:	35
Figura 5 – MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS AO LONGO DO TEMPO À LUZ DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – CLASSIFICAÇÕES DE MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS:	20
Tabela 2 – CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES AO LONGO DAS ERAS:.....	26
Tabela 3 – EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE QVT:	28
Tabela 4 – DESCRIÇÃO DOS CRITÉRIOS DE QVT:	29
Tabela 5 – CATEGORIAS CONCEITUAIS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:	31
Tabela 6 – AVALIAÇÃO DE CRITÉRIOS DE QVT NOS MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS DE ARTHUR:	38
Tabela 7 – AVALIAÇÃO DE CRITÉRIOS DE QVT NOS MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS DE LEPAK E SNELL:	42
Tabela 8 – AVALIAÇÃO DE CRITÉRIOS DE QVT NOS MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS DE GONDIM ET AL.:	45
Tabela 9 – AVALIAÇÃO DE CRITÉRIOS DE QVT NOS MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS DE FISCHER:	49

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GP - Gestão de pessoas

RH - Recursos humanos

QVT - Qualidade de vida no trabalho

QWL - Quality of Work Life

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1. Contextualização	10
1.2. Formulação do problema	12
1.3. Objetivo Geral	12
1.4. Objetivos Específicos	12
1.5. Justificativa	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1. Evolução da área de recursos humanos	15
2.2. Modelos de gestão de pessoas	18
2.3. O colaborador e a qualidade de vida no trabalho	25
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	32
3.1. Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa	32
3.2. Caracterização da organização, setor ou área, objeto do estudo	32
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	34
5. CONCLUSÃO	53
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
6.1. Limitação da pesquisa	55
6.2. Recomendações	56
REFERÊNCIAS	57

1. INTRODUÇÃO

No presente trabalho será atribuída uma avaliação sob o olhar da qualidade de vida no trabalho e os modelos evolutivos de gestão de pessoas. A proposta aqui é trazer um aprofundamento sobre a área temática de Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas, bem como, o cruzamento dessas duas variáveis.

A linha lógica passa pela evolução da Administração de Recursos Humanos. Após as considerações mais abrangentes, serão perpassados os modelos evolutivos de gestão de pessoas. Após essas considerações, serão apresentadas as dimensões de influência dos critérios e indicadores de qualidade de vida no trabalho que impactam os modelos. Nesse cenário, analisar criticamente os modelos contemporâneos sob a ótica dos critérios e indicadores de QVT.

O presente capítulo tem a finalidade de colocar em evidência as abordagens iniciais do estudo, sendo composto por: contextualização, problematização, objetivo geral, objetivos específicos, justificativa e metodologia da pesquisa.

1.1. Contextualização

O surgimento da Administração enquanto ciência e chegada da Escola da Administração Científica, com seu pioneiro Frederick Winslow Taylor, no início do século XX, caracterizou um marco na organização racional do trabalho e princípios da Administração Científica (SANTOS,2014). Nesse contexto, foi estabelecido o modelo tradicional de gestão de recursos humanos, ou também de gestão de pessoas, que coloca o trabalhador sob a ótica de recurso, na visão de eficiência proposta por Taylor, assim como os demais recursos presentes em uma organização (JOSKO & CÔRTEZ, 2005).

Nesse contexto, a área de Recursos Humanos (RH), representa um emaranhado de “princípios, estratégias e técnicas” as quais possuem o objetivo final de “atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer grupo organizado”. Tendo como seu principal cliente os colaboradores, a área de Gestão de Pessoas lidou de diferentes formas com seus funcionários (TOLEDO,1986).

A gestão de pessoas, é conceituada como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo” (DUTRA, 2009, p.17). A partir dessa visão da relação da empresa com o indivíduo, a gestão de pessoas, trazendo também a ótica da

fundamentalidade do elemento da pessoa para caracterizar a gestão, é colocada como “a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso”. (CHIAVENATO, 2008, p.8)

Quando se fala de evolução e linha histórica da área de RH, da Antiguidade até a Revolução Industrial, pode-se observar que foi caracterizada por modelos de minorias pensantes e maioria executantes e ainda se encontrava em moldes fortemente hierarquizados. Com isso a burocratização se elevava nessas estruturas onde o foco estava em metas cada vez mais altas, mesmo depois da Revolução Industrial, que em modelos diferentes trazia propostas similares. (TOLEDO,1986)

Na década de 80, foram estabelecidas as primeiras reflexões e aprendizados da Área de RH sobre os modelos de gestão adotados anteriormente (JOSKO & CÔRTEZ, 2005). Procurando uma percepção mais social dos moldes organizacionais, o surgimento dos órgãos de recursos humanos procuraram trazer uma visão antiautoritária e que iam contra o fracionamento exacerbado das atividades. A perspectiva de mudança dessa visão para o colaborador não vem somente de uma visão humanista e de fato preocupada com este, mas sim uma visão advinda dos insucessos históricos do RH. (TOLEDO,1986)

Englobando a forma e a função, modelo de gestão é definido como “aquilo que serve de exemplo ou norma em determinada situação” (FERREIRA, 2015, p. 40). A partir dessa visão, são propostas afunilações nesse conceito, agregando a parte de gestão de pessoas (FISCHER, 2002, p. 12):

A maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalha.

Diferentes modelos de gestão de pessoas podem ser adotados para garantir os objetivos e estratégias de uma organização. Varzoni e Amorim (2021) compilaram a caracterização desses modelos a partir do trabalho de autores sobre o conceito, evidenciando a notável influência de diversos fatores para a evolução do conceito.

Para sistematizar efetivamente os fatores de influência é pertinente considerar a qualidade de vida no trabalho. Nadler e Lawler (1983) apud Fernandes (1996, p.42) compilam as características/visões que influenciaram a percepção da qualidade de vida no trabalho. Limongi-França (1996) a conceitua mostrando a correlação das ações e objetivos da empresa

com seus desdobramentos no colaborador. Com isso, o famoso modelo de Walton (1973) apresenta os principais critérios e indicadores pertinentes à qualidade de vida no trabalho a serem considerados.

Na Área de Gestão de Pessoas é inegável sua passagem por transformações dinâmicas no contexto de mercado global, sendo necessário rever os fatores de influência no planejamento e gerenciamento de recursos humanos (MAIA, 2022). Ademais, é evidente o desafio de entender a forma de atuar da área de recursos humanos (DE OLIVEIRA; DE SOUSA SILVA; MARQUES, 2022) para observar os modelos de gestão relevantes.

1.2. Formulação do problema

A partir da construção lógica do contexto, considerando os modelos de gestão de pessoas e as transformações dinâmicas no contexto contemporâneo do RH, este projeto caminha com a seguinte problemática: **Quais são os fatores que influenciam a qualidade de vida no trabalho nos modelos evolutivos de gestão de pessoas?**

1.3. Objetivo Geral

O objetivo do presente trabalho é **mapear os fatores de influência dos critérios e indicadores da QVT nos modelos evolutivos de gestão de pessoas**. A motivação para estabelecer essa relação é evidenciar as contribuições para que os modelos evolutivos de gestão de pessoas tenham suas modelagens e formatações. Todos esses pontos caminham para questionar a forma como os modelos evolutivos de gestão de pessoas trabalham a qualidade de vida no trabalho em seus critérios e indicadores.

1.4. Objetivos Específicos

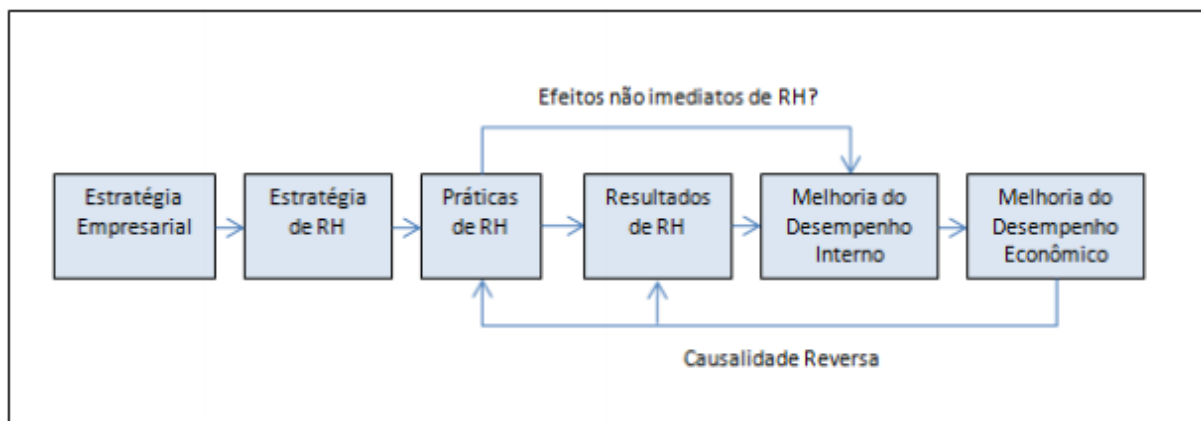
Para alcançar o objetivo estabelecido, são definidos os objetivos específicos:

- Caracterizar os modelos de gestão de pessoas sob o olhar da evolução da área de recursos humanos.
- Identificar o viés positivo ou negativo dos critérios e indicadores de QVT nos modelos de gestão de pessoas abordados.
- Construir um mapa evolutivo dos modelos de gestão de pessoas atrelados aos critérios da qualidade de vida no trabalho.

1.5. Justificativa

A área de gestão de pessoas evoluiu em sua construção para uma abordagem mais estratégica, caminhando desde o enfoque anterior em recursos humanos (RH), de acordo com a visão clássica, até os pontos com enfoque na proatividade, impactos do ambiente externo, tomadas de decisão, cultura, desenvolvimento de gestores e competências. Essa visão mais holística da gestão permite um alinhamento mais efetivo da concepção contemporânea de recursos humanos. Ao mesmo tempo que o indivíduo é levado em consideração, é pensada sua relação cultural com a organização, entrega de resultados e a boa execução do trabalho (BOSQUETTI, 2009). Boselie, Dietz e Boon (2005) evidenciam de forma ilustrativa as considerações acima e um resumo da abordagem estratégica da gestão de pessoas.

FIGURA 1 - Abordagem Estratégica da Gestão de Pessoas



Fonte: Boselie, Dietz e Boon (2005)

Direcionar o foco para as pessoas é uma necessidade evidente para avançar tecnologicamente e revolucionar a realidade da área de gestão de pessoas no Brasil (CORREIA, 2022). Evoluir enquanto parte da organização, adaptar os formatos de gestão no que tange os funcionários e otimizar recursos impactam a realidade organizacional como um todo (MAIA, 2022). As incumbências da gestão de pessoas são elementos estratégicos, fortemente estimulados pelas pressões estabelecidas pelo mercado competitivo, que se aproximam cada vez mais dos pontos de decisão estratégica das empresas (MAIA, 2022; MASCARENHAS, 2020).

Ser capaz de identificar sistematicamente os diferentes tipos de mudança representa uma contribuição para a Academia enquanto área temática de Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas, como também criar um espaço para que os tomadores de decisões dentro

das organizações tenham um aumento no seu potencial de intervenção (PINTO; LYRA, 2009; SANTOS, 2014).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para compreender e atender os objetivos do presente trabalho, o referencial teórico coloca seu enfoque em três partes: a evolução da área de recursos humanos; os modelos de gestão de pessoas; e a qualidade de vida no trabalho.

2.1. Evolução da área de recursos humanos

No início do século XX, ocorreu o surgimento da Administração enquanto ciência e a Escola da Administração Científica com Frederick Winslow Taylor. A partir de seu precursor, foi possível notar que existiam métodos e formas de executar uma tarefa de maneira mais rápida e fácil. Esse entendimento “demonstrou que com observação e análise de dados a organização poderia produzir mais, para o patrão e também melhorar ao máximo a prosperidade do empregado”. Esse período caracterizou um marco na organização racional do trabalho e princípios da Administração Científica (SANTOS,2014, p.2). Motta (1979, p. 8) coloca os ideais que suportam a Administração Científica em três pontos:

- “O homem é um ser eminentemente racional e que, ao tomar uma decisão, conhece todos os cursos de ação disponíveis, bem como as consequências da opção por qualquer um deles.
- Existe uma única maneira certa que, uma vez descoberta e adotada, maximizará a eficiência do trabalho.
- Fixados os padrões de produção, era preciso que fossem atingidos. Para isso eram necessários a seleção, o treinamento, o controle por supervisão e o estabelecimento de um sistema de incentivos”

A partir desse entendimento, têm-se também a estruturação da área de recursos humanos. Dutra (2016, p. 27) coloca que, a partir dessa estruturação fundamentada na Escola de Administração Científica, conseqüentemente condicionou “a gestão de pessoas durante todo o século XX aos paradigmas de gestão criados por esse movimento na história da administração”. Nesse contexto, foi estabelecido o modelo tradicional de gestão de pessoas, que coloca o trabalhador sob a ótica de recurso, na visão de eficiência proposta por Taylor, assim como os demais recursos presentes em uma organização (JOSKO & CÔRTEZ, 2005).

Nesse primeiro cenário, é observada uma gestão caracterizada por modelos de minorias pensantes e maioria executantes que se encontravam em moldes fortemente hierarquizados. Lidando dessa forma, a nível de processos, existia uma forte burocratização nas estruturas das organizações. O foco estava em metas cada vez mais altas, pelo ideal de otimização plena e automatizada do trabalho (TOLEDO,1986). Essa forma de organizar o

trabalho gerou sua reprodução em massa onde, independente do objetivo, característica, ideologia e/ou estrutura (DUTRA, 2016). Hirata (1991, p. 8) caracteriza esse modo de organização da seguinte forma:

- “Racionalização do trabalho com uma profunda divisão – tanto horizontal (parcelamento das tarefas) quanto vertical (separação entre concepção e execução) – e especialização do trabalho;
- Desenvolvimento da mecanização através de equipamentos altamente especializados;
- Produção em massa de bens padronizados;
- Salários incorporando os ganhos de produtividade para compensar o tipo de processo de trabalho predominante”

Nesse contexto é importante observar o impacto do conceito de recursos humanos e a diferenciação na utilização de termos como “recurso” e “pessoas”. Tratando do conceito, Varzoni e Amorim (2021, p.492), à luz da descrição histórica da administração de recursos humanos propostas por Fischer (2002), colocam que “o conceito de recursos humanos refletia, antes da década de 1930, a imagem de uma área de trabalho voltada principalmente para as transações processuais e trâmites burocráticos”. Já abordando a mudança no uso do termo “recurso” para “pessoas”, foi sendo levantada pelo papel que o ser humano tinha no trabalho (VARZONI & AMORIM, 2021; FISCHER, 2002).

Varzoni e Amorim (2021, p.492) colocam que “a separação da teoria e da prática começou a ser percebida com o aparecimento de escolas marcadas pela influência da psicologia humanista”. A partir de 1920, foi experienciada aproximação entre a administração e a psicologia, colocando a sua necessidade de relação íntima para firmar as relações com os moldes organizacionais (VARZONI & AMORIM, 2021; FISCHER, 2002).

Dutra (2016) aponta as críticas feitas à época por autores à forma de organizar o trabalho, que deixavam claro a humilhação e degradação em que o trabalho se tornou, além de não proporcionar o desenvolvimento dos membros da organização a partir deles mesmos. Com suas indagações na década de 1960 e criação embasada de argumentos para uma ruptura profunda na década 1970, foram repensados de fato os princípios que traziam os pilares de práticas e políticas que sustentavam a gestão de pessoas (DUTRA, 2016). Varzoni e Amorim (2021, p.492-493), mostram que “o modelo de recursos humanos passou a corresponder a uma nova fase dos processos de gerenciamento de pessoas, na qual a principal diferença está na postura do gerente na condução das equipes de trabalho.

Outro ponto importante dentro da visão evolutiva na gestão de pessoas foi o caráter estratégico que ela possui nas organizações. Na década de 80, foram estabelecidas as

primeiras reflexões e aprendizados formais da Área de RH sobre os modelos de gestão adotados anteriormente (JOSKO & CÔRTEZ, 2005). Procurando uma percepção mais social dos moldes organizacionais e, com a observação de que, como coloca Dutra (2016, p. 29), “o ambiente empresarial torna-se extremamente competitivo e evidente a importância da gestão de pessoas como um diferencial competitivo”, muito influenciado pela realidade europeia e norte-americana da época, o surgimento dos órgãos de recursos humanos procuraram trazer uma visão antiautoritária, diferenciada e que iam contra o fracionamento exacerbado das atividades, como era no início da Administração Científica. Ademais, têm-se também a introdução do caráter estratégico que a gestão de pessoas possui nas organizações (VARZONI & AMORIM, 2021; FISCHER, 2002).

A mudança dessa visão, não se sustenta somente na sensatez e pensamento com foco no indivíduo em visão humanista, mas sim a partir da ótica advinda dos insucessos históricos do RH (TOLEDO, 1986). Com essas críticas foi questionada se realmente tinha sido encontrada “a maneira certa” como indicava os ideais da Administração Científica. É inegável o desenvolvimento e evolução gerados para a ciência e organizações, mas compreender o papel fundamental do indivíduo e sua relação com a gestão de pessoas não foi colocado em prática da melhor forma.

Dutra (2016, p.29) resume a linha evolutiva apresentada acima mostrando as funções que são desempenhadas pela área de gestão de pessoas, considerando as percepções de diferentes autores observados por ele:

Operacional – até a década de 1960. Nessa fase a gestão de pessoas preocupa-se basicamente com a operacionalização da captação, treinamento, remuneração, informações etc.

Gerencial – dos anos 1960 até início dos anos 1980, em que a gestão de pessoas passa a influir nos diferentes processos da organização, sendo requisitada como parceira nos processos de desenvolvimento organizacional.

Estratégica – a partir dos anos 1980, quando a gestão de pessoas começa a assumir um papel estratégico na absorção de novos conceitos para pensar o papel das pessoas na geração de valor para as organizações.

Outra visão do desenvolvimento da área de RH foi proposta por Ulrich et al (2013) e resumidas por Varzoni e Amorim (2021, p. 493), que a descrevem em quatro ondas de evolução, sendo que a partir da metade do século XX estão as três primeiras e quarta próxima ao ano de 2010. As ondas são evidenciadas a seguir:

A primeira onda enfatizou o trabalho administrativo do RH, com o pessoal da área concentrado em termos e condições de trabalho, entrega dos serviços e conformidade regulamentar. O RH era descrito como “utilidade

administrativa transacional”. A segunda onda enfatizou o projeto de práticas inovadoras no suprimento, remuneração ou recompensas, aprendizado, comunicação e assim por diante. As práticas de RH inovadoras e agregadoras e a credibilidade do RH demonstraram a eficácia da área durante esta onda. A terceira onda concentrou-se na conexão de práticas de RH individuais e agregadoras com o sucesso do negócio através do RH estratégico. Esse trabalho ampliou as funções de RH de seu foco original em talento para incluir contribuição para cultura e liderança. A quarta onda utilizou práticas de RH que respondam às condições externas do negócio com uma visão de futuro para fora das organizações. A eficácia do RH aparece no share de clientes, na confiança do investidor e na reputação na comunidade. A credibilidade do RH será obtida tanto dos que estão fora quanto dentro da empresa.

Varzoni e Amorim (2021) deixam claro que o “conceito de modelos de gestão de pessoas evoluiu no decorrer do tempo”. Na Área de Gestão de Pessoas é inegável sua passagem por transformações dinâmicas no contexto de mercado global, sendo necessário rever os fatores de influência no planejamento e gerenciamento de recursos humanos (MAIA, 2022).

2.2. Modelos de gestão de pessoas

Para tratar dos modelos de gestão de pessoas, é necessário antes conceituar o que é modelo, modelo de gestão e gestão de pessoas. Essas noções prévias abrangem a completude e definição dos modelos de gestão de pessoas. Esse afunilamento permite compreender os fatores que agregam a visão de um modelo de gestão de pessoas a fim de poder trazer inferências mais aprofundadas nos resultados da pesquisa.

Varzoni e Amorim (2021, p. 491) *apud* Asti Vera (1976) trazem a conceituação de modelo abrangendo duas esferas: a simplificação e a abstração. Na visão dos autores o conceito possui a esfera de “simplificação porque a complexidade do fenômeno real nunca pode ser retratada pelo modelo com total fidelidade e em outras dimensões”. Já com relação à abstração, faz parte do conceito “porque resultam sempre de uma representação, de uma explicação a respeito do fenômeno real”. Essa noção permite observar dentro da realidade complexa vivida pelo ser humano, que os modelos são ferramentas que permitem realizar análises e compreender realidades a serem entendidas (VARZONI E AMORIM, 2021 *apud* SOUZA E PEIXOTO, 2013).

Entendendo as esferas que são levadas em conta no conceito de modelo, é necessário afunilar para a agregação com a gestão. Varzoni e Amorim (2021, p. 491) *apud* Asti Vera (1976) conceituam modelo de gestão como sendo:

[...]um conjunto de características centrais que envolve as formas de estruturação, organização e funcionamento das organizações. As características abstraídas da realidade concreta são sintetizadas de forma a simplificar o entendimento de tal realidade.

A visão apontada acima traz a noção do conceito de modelo e agrega a visão de gestão dentro das propostas. Pereira e Santos (2001, p.47), resumem essa noção conceituando modelo de gestão “como o conjunto de princípios, técnicas e explicações que orientam a concepção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização.”

Fischer (2002, p. 12) afunila um pouco mais esse conceito sob a ótica de gestão de pessoas. Segundo o autor um modelo de gestão de pessoas é:

A maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalha.

Em se tratando do conceito acima, Varzoni e Amorim (2021, p.494) coloca as considerações apresentadas por Fischer (2002) que coloca três “componentes formais de um modelo de gestão de pessoas, os princípios, políticas e processos que interferem nas relações humanas no interior das organizações”, além de um quarto componente que é o estilo de gestão dos gerentes. Como abordam os autores:

- Princípios são as orientações de valor e as crenças básicas que determinam o modelo e são adotadas pela empresa.
- As políticas estabelecem diretrizes de atuação com objetivos de médio e longo prazo para as relações organizacionais.
- Os processos são os elementos mais visíveis do modelo, são as ações previamente determinadas, seguem os princípios de gestão e visam alcançar os objetivos traçados por políticas específicas.
- O estilo de gestão dos gerentes de linha, aqueles que atuam diretamente com as equipes de trabalho.

A partir dessa noção, diferentes autores trazem suas percepções sobre a evolução dos modelos de gestão de pessoas ao longo do tempo. Para o presente trabalho serão consideradas quatro visões compiladas por Varzoni e Amorim (2021) que, por trazer grandes nomes internacionais e existir certa escassez na literatura acadêmica brasileira sobre os modelos,

trouxe em seu trabalho um resumo fortemente assertivo de autores que trabalharam a visão evolutiva ao longo do tempo sobre os modelos de gestão de pessoas.

TABELA 1 - CLASSIFICAÇÕES DE MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Autores	Classificações	Características
Arthur (1992, 1994)	Sistema de controle	Redução de custos, eficiência, regras e recompensas.
	Sistema de comprometimento	Moldar comportamento e associar metas dos funcionários às da organização
Lepak e Snell (1999, 2002)	Comprometimento	Transações processuais, produtividade, recompensa e custos.
	Produtividade	Motivação para atingir objetivos da organização. Avaliação, desenvolvimento, treinamento gerencial e relações interpessoais.
	Conformidade	Alinhar estratégia de RH com a estratégia da organização. Integrar fatores internos e externos.
	Colaboração	Estratégia, competitividade e competências essenciais.
Gondim et al. (2013)	Instrumental	Políticas visando a eficiência econômica da organização, evitar conflitos, decisões verticais.
	Político	Valorização do conflito, negociação, equilíbrio de interesses entre organização e funcionários.
	Estratégico	Alinhar políticas e práticas de RH à estratégia da organização, qualidade de vida, gestão de pessoas realizada por todos os gestores da organização.
Fischer (2001, 2002, 2015)	Clássico	Transações processuais, produtividade, recompensa e custos.
	Motivacional	Motivação para atingir objetivos da organização. Avaliação, desenvolvimento, treinamento gerencial e relações interpessoais.
	Estratégico	Alinhar estratégia de RH com a estratégia da organização. Integrar fatores internos e externos.

Fonte: Varzoni e Amorim (2021)

Como apontam Varzoni e Amorim (2021, p.495), Arthur (1992) foi um dos primeiros autores que desenvolveu “uma classificação de modelos de gestão de pessoas”. Os autores mostram que a primeira classificação dada por Arthur em 1992, no chamado “sistemas de recursos humanos”, agrupava os modelos em duas categorias: “reduzidoras de custos e maximizador de comprometimento”. Posteriormente, em 1994, Arthur dá um novo nome para sua classificação e os define em sistema de controle e sistema de comprometimento. Nessa classificação o enfoque sobre é dado na ótica do funcionário. (ARTHUR, 1992, 1994; VARZONI E AMORIM, 2021)

Varzoni e Amorim (2021) colocam fatores relevantes que, na classificação dada por Arthur (1994), orientam a organização ao tipo de sistema que é usado. Os elementos variam de acordo com as condições gerais que cada organização possui. Para o sistema de controle existe uma forte responsabilidade do gerente no processo. Nessa classificação é preciso que o gestor conheça, defina padrões e mensure resultados dos colaboradores durante todo o processo da organização. Já no sistema de comprometimento são necessárias atitudes e comportamentos que os funcionários tenham, bem como práticas formais e informais de RH que subsidiem as ações dos colaboradores.

Nessa primeira classificação, Varzoni e Amorim (2021, p.495) mostram que “o foco está em desenvolver funcionários comprometidos em realizar suas tarefas de forma consistente com os objetivos da empresa”. Pelas percepções apresentadas por Arthur (1992), Varzoni e Amorim (2021, p.496) mostram que a utilização do sistema de comprometimento gera:

- maiores índices de envolvimento dos empregados em decisões gerenciais,
- participação em programações formais,
- treinamentos em resolução de problemas em grupo,
- atividades de socialização,
- maiores porcentagens de retenção,
- especialização, e
- remuneração.

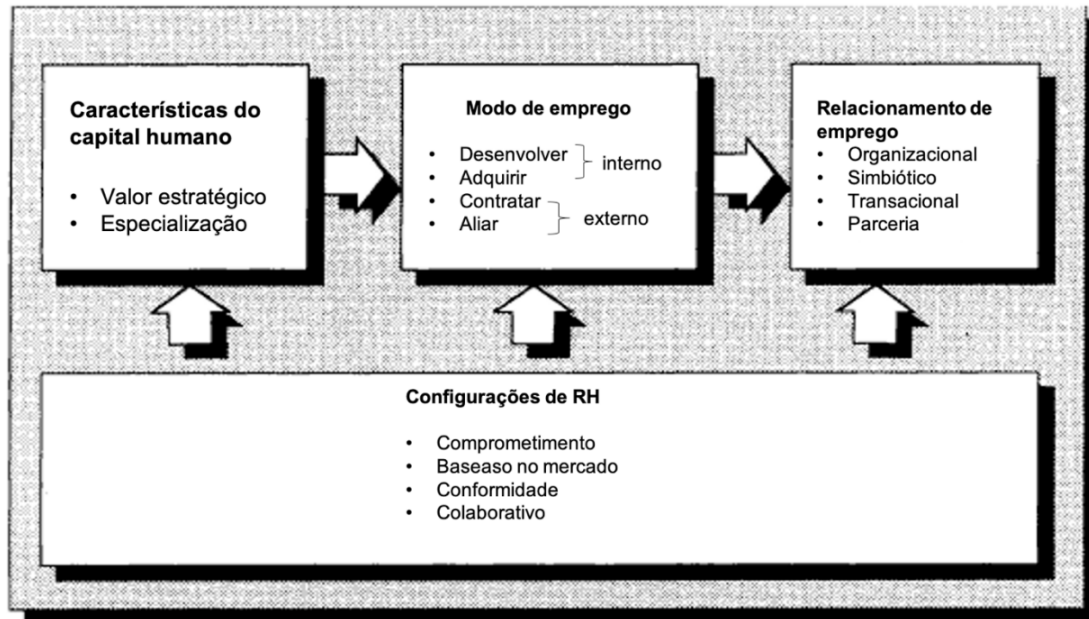
Na segunda classificação, Varzoni e Amorim (2021) apresentam as duas dimensões dos múltiplos sistemas de RH propostos por Lepak e Snell (1999, 2002). A primeira dimensão é a especialização do capital humano, muito focada em competências, e a segunda é o valor estratégico do capital humano, que direciona seu foco na relevância estratégica que as competências possuem no contexto organizacional. O modelo proposto por Lepak e Snell

(1999, 2002) apresenta quatro modelos de gestão de pessoas, podendo ser fundamentados em comprometimento, produtividade, conformidade e colaboração. Abaixo são elencados os pontos que diferenciam cada um dos modelos na proposta sistemática dos autores:

- **Comprometimento:** foca a relação que o colaborador possui com a organização e potencializa o retorno financeiro ao investir nas pessoas. Nesse modelo é valorizada a singularidade do indivíduo na construção estratégica da organização em que ele está inserido, priorizando suas competências gerando maior produtividade. Ademais, é focado no desenvolvimento do colaborador ao longo do tempo, em um ciclo contínuo que promove o feedback e ações de longo prazo para manter o colaborador no compromisso com a organização. (LEPAK & SNELL, 1999, 2002; VARZONI E AMORIM, 2021)
- **Produtividade:** o modelo prioriza na qualificação desde a contratação para que as habilidades de cada colaborador sejam utilizadas para execução de demandas organizacionais já estabelecidas. Nesse viés, a produtividade é primária no modelo, focada nos resultados organizacionais e não necessariamente na retenção do colaborador. (LEPAK & SNELL, 1999, 2002; VARZONI E AMORIM, 2021)
- **Conformidade:** tem seu interesse primário nas atividades a serem desempenhadas e capacitações nas práticas da organização. O capital humano não é priorizado no modelo, colocando a empresa numa perspectiva de preocupação financeira e contratual com seus funcionários, gerando pagamentos de acordo com as horas de trabalho e demandas a serem realizadas. (LEPAK & SNELL, 1999, 2002; VARZONI E AMORIM, 2021)
- **Colaboração:** sua atuação foca no relacional existente na organização, em que os indivíduos que fazem parte dela realizam a troca de conhecimento, fortificação de relacionamentos para que a produção organizacional seja conjunta. A construção do modelo vai enaltecer o aprendizado de seus colaboradores e a progressividade do relacionamento. (LEPAK & SNELL, 1999, 2002; VARZONI E AMORIM, 2021)

Conforme as considerações de Lepak e Snell (1999, 2002) apresentadas por Varzoni e Amorim (2021, p.497), “cada configuração de RH estabelecida se adequa melhor à um determinado modo de emprego”. A figura 1 apresenta as configurações de RH e suas relações para determinar a escolha do modelo de gestão de pessoas a ser seguido.

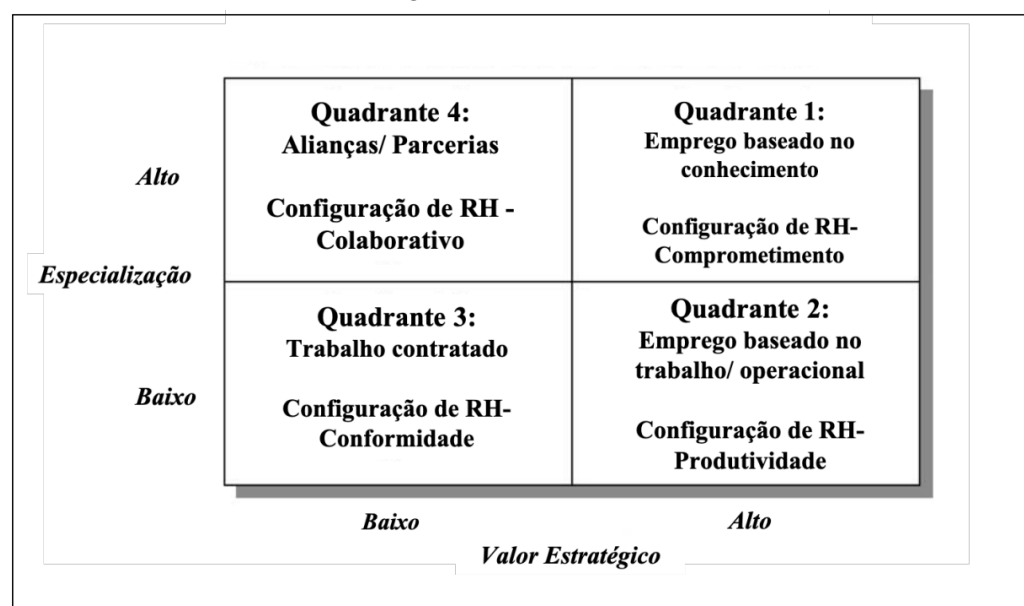
FIGURA 2 - Modelo teórico sobre as configurações de RH



Fonte: Varzoni e Amorim (2021) adaptado de Lepak e Snell (1999)

Outro ponto relevante também é entender a arquitetura do RH. Nessas correlações, a partir do grau do valor estratégico e da especialização, é possível entender a forma como o RH vai se configurar e o tipo de emprego a ser demandado pela organização. Varzoni e Amorim (2021) traduzem o modelo de Lepak e Snell (2002) que sistematiza essas considerações.

FIGURA 3 - Arquiteturas de RH: Características do capital humano, tipos de emprego e configurações de RH



Fonte: Varzoni e Amorim (2021) adaptado de Lepak e Snell (2002)

A terceira classificação apresentada por Varzoni e Amorim (2021) vem da construção elaborada por Gondim et al. (2013). No trabalho dos autores, os modelos de gestão de pessoas podem ser divididos em três modelos: instrumental, político e estratégico. Mesmo sendo colocados em postos separados, Varzoni e Amorim (2021, p. 499) deixam claro que eles “possuem elementos de práticas de RH que se complementam, dependendo dos valores da organização, do setor de atuação e das concepções de pessoas que atuam na área de gestão”.

- Instrumental: Muito similar aos moldes clássicos advindos da teoria organizacional, o modelo tem enfoque na eficiência. A GP assume um papel de definir as melhores práticas e processos que estejam alinhados aos objetivos da empresa. Mesmo com a crítica forte, esse modelo gerou benefícios processuais na evolução da área (seleção, qualificação, treinamento, dentre outros). (GONDIM ET AL., 2013; VARZONI E AMORIM, 2021)
- Político: Nesse modelo é valorizado o conflito como ponto necessário ao processo de gestão, seja ele entre as pessoas que fazem parte da organização ou com ela em si. Nesse cenário a GP entra visando trazer o equilíbrio dos anseios de cada uma das partes por meio da negociação. (GONDIM ET AL., 2013; VARZONI E AMORIM, 2021)
- Estratégico: em contexto de globalização surge o modelo, muito influenciado pela competitividade e inovação. Aqui o foco é que a área de GP faça seus planejamentos e práticas de acordo com a estratégia da empresa. (GONDIM ET AL., 2013; VARZONI E AMORIM, 2021)

Por fim, Varzoni e Amorim (2021) colocam a última classificação a partir dos trabalhos desenvolvidos por Fischer (2001, 2002, 2015). Na classificação do autor, são colocados quatro modelos: clássico, motivacional, estratégico e competitivo.

- Clássico: voltado para eficiência do colaborador, o modelo foca prioritariamente em processos e burocracias, tais como produtividade e benefícios. (FISCHER, 2001, 2002, 2015; VARZONI E AMORIM, 2021)
- Motivacional: à luz da psicologia, o modelo a utiliza para dar suporte ao entendimento e ações da área de RH. Aqui é destacado o foco no indivíduo (avaliação e evolução) e o valor do gerente no intermédio empresa/colaborador. O foco do modelo pode ser destacado no relacional (seja interpessoal ou com a figura do gerente), capacitação de gerência e desempenho dos colaboradores. (FISCHER, 2001, 2002, 2015; VARZONI E AMORIM, 2021)

- **Estratégico:** É definido a partir da estratégia da organização para moldar e estabelecer os processos de RH. O modelo é um divisor de águas para os modelos de gestão anteriores, onde o indivíduo, mesmo que motivado e suprido, não tem relevância por si só às estratégias que foram definidas pela empresa. O papel da gestão de RH aqui é fazer a integração de fatores (internos, externos e interesses) para atingir a estratégia da organização. (FISCHER, 2001, 2002, 2015; VARZONI E AMORIM, 2021)
- **Competitivo:** A partir das mudanças no mercado (mudanças setoriais, vantagens organizacionais e enfoque na estratégia como fator competitivo), o modelo se estabelece por meio das competências. O RH nesse contexto procura, por meio do desenvolvimento e estímulo das habilidades de cada colaborador, viabilizar as competências necessárias à organização. (FISCHER, 2001, 2002, 2015; VARZONI E AMORIM, 2021)

2.3. O colaborador e a qualidade de vida no trabalho

A partir da visão dos modelos de gestão de pessoas e seu caminhar para uma abordagem estratégica, onde o RH entra como um aliado para atingir os objetivos organizacionais, é pertinente observar a relação dessas mudanças na figura do colaborador.

Para De Miranda Büttner e Araújo (2007), à luz da formulação posta por Idalberto Chiavenato (2004, p.44), é notável que o modo de lidar com as pessoas mudou ao longo do tempo. Conforme colocam os autores na atual era da informação, a ênfase é estabelecida no indivíduo como ser pensante, proativo e que demanda estímulos para sua motivação e impulsionamento na força de trabalho.

TABELA 2 - CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES AO LONGO DAS ERAS

Eras:	Era da Industrialização Clássica	Era da Industrialização Neoclássica	Era da Informação
Períodos	1900-1950	1950-1990	Após 1990
Estrutura organizacional predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos.	Mista, matricial, com ênfase na departamentalização por produtos ou serviços ou unidades estratégica de negócios.	Fluída, ágil e flexível, totalmente descentralizada. Ênfase nas redes de equipes multifuncionais.
Ambiente organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais	Intensificação e aceleração das mudanças ambientais	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças
Modos de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produtos inertes e estáticos. Ênfase nas regras e controles rígidos para regular as pessoas	Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir as pessoas	Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar as pessoas.
Administração de pessoas	Relações industriais	Administração de recursos humanos	Gestão de Pessoas

Fonte: DE MIRANDA BÜTTNER & ARAÚJO (2007) adaptado Idalberto Chiavenato (2004, p.44)

Essa visão de enfoque nas pessoas é reforçada por Correia (2022), que afirma necessidade evidente dessa priorização para avançar tecnologicamente e revolucionar a realidade da área de gestão de pessoas.

Fleury & Fleury (2000, p.19) colocam as competências como “conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho”. Ademais, De Miranda Büttner e Araújo (2007, p.16) mostram que as “pessoas não são mais meros coadjuvantes, mas sim, a engrenagem principal que faz com que a empresa se mova com rapidez em busca de resultados”. A partir dessas noções, o protagonismo do indivíduo é uma necessidade pungente para qualquer empresa que deseja alcançar seus objetivos.

Ferreira (2015, p. 19) coloca a definição de competência como:

A capacidade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (saberes, capacidades, informações etc.) para solucionar adequadamente uma série de problemas. Reflete os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que precisam ser colocados em prática para se atingir um determinado objetivo.

Nesse contexto é observado o fator do capital intelectual do ser humano. Ulrich (2000, p.38) mostra que esse fator se configura como uma vantagem competitiva para qualquer organização, ao dizer que:

A partir de agora, empresas bem-sucedidas serão aquelas que sabem atrair, desenvolver e reter pessoas capazes de responder tanto a clientes quanto às oportunidades que emergem da tecnologia. Dessa forma, o desafio para as empresas é ter certeza de que têm a capacidade de encontrar, assimilar, desenvolver, remunerar e manter esses talentos.

Carvalho (2004, p.15) reforça os estudos consolidados por Lawer III (2003), colocando que:

tratar bem os colaboradores ou pessoas é fundamental para conseguir a efetividade organizacional e que a vantagem competitiva está atrelada à habilidade da organização de atrair, reter, motivar, organizar e gerenciar pessoas de talentos.

Gil (2001, p. 23), coloca que tratar as pessoas como parceiras da organização, elas “passariam a ser reconhecidas como fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência”.

Cavalcante et al. (2022, p. 6) à luz de Barroso, Silva e Monteiro (2013), colocam que o capital humano dentro das organizações “acaba por produzir um efeito no qual a criação, a inovação e a adaptação, são definidas como uma troca de conhecimento traduzida pela sabedoria e experiência do sujeito”. Por outro lado, Delgado (2015, p. 13) acrescenta que, referenciado Barroso, Silva, Monteiro (2013), “a organização transfere métodos e técnicas profissionais com o objetivo de desenvolver mais o conhecimento individual e fazer dele o sucesso da empresa”.

Corroborando com as considerações acima, Davenport (2001) acrescenta sua percepção de que olhar para o colaborador como investidor evidencia sua conexão com a organização, onde numa relação de benefício mútuo cada um proporciona benefício ao outro, de modo a não levar vantagem em cima da outra parte.

Nesse sentido, uma temática que dá seu enfoque no colaborador para avaliar sua relação com o trabalho é a qualidade de vida no trabalho (QVT). Antes de conceituar QVT é importante observar o histórico e evolução do conceito. Nadler e Lawler (1983) apud Fernandes (1996, p.42) compilam as características ou visões relacionadas à QVT, conforme tabela abaixo:

TABELA 3 - EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE QVT

CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DO 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 do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, buscava-se trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
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. 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 freqüentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panacéia 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 alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de um “modismo” passageiro.

Fonte: adaptado de Fernandes (1996, p. 42)

A partir da visão evolutiva da QVT, França (1996, p. 80) conceitua qualidade de vida no trabalho como:

Qualidade de vida no trabalho (QVT) é o conjunto das ações de uma empresa que envolvem 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.

Vasconcelos (2001, p. 26) à luz de Limongi-França (1996) coloca que a QVT na ótica do campo da Administração “procura aumentar a capacidade de mobilizar recursos para atingir resultados, em ambiente cada vez mais complexo, mutável e competitivo”.

Diante disso, observando a visão no campo da Administração como recurso, é pertinente observar os fatores que são envolvidos na qualidade de vida no trabalho. Para essa consideração foi observado o modelo mais famoso de QVT, proposto por Walton (1973). conforme apontam Pedroso e Pilatti (2009, p. 30):

É o modelo de qualidade de vida no trabalho constituído pelo maior número de dimensões (oito). O modelo de Walton enfatiza o trabalho como um todo, não se limitando a abordar somente o ambiente de trabalho em si, fazendo menção, inclusive, a aspectos presentes na vida de não-trabalho.

Por se tratar de um modelo fortemente validado e utilizado academicamente (PEDROSO & PILATTI, 2009), o modelo de Walton (1973) foi escolhido como ponto de enfoque e abordagem no presente trabalho. A partir da visão sobre o modelo de Walton, Vasconcelos (2001, p. 26-27) trouxe uma descrição de cada uma das oito categorias propostas pelo formulador do modelo.

TABELA 4 - DESCRIÇÃO DOS CRITÉRIOS DE QVT

Crítérios de QVT	Descrição do Critério
1. COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA	Em Compensação Justa e Adequada busca-se a obtenção de remuneração adequada pelo trabalho realizado, assim como o respeito à equidade interna (comparação com outros colegas) e à equidade externa (mercado de trabalho).
2. CONDIÇÕES DE TRABALHO	Em Condições de Trabalho mede-se as condições prevaletentes no ambiente de trabalho. Envolve a jornada e carga de trabalho, materiais e equipamentos disponibilizados para a execução das tarefas e ambiente saudável (preservação da saúde do trabalhador). Ou seja, esse tópico analisa as condições reais oferecidas ao empregado para a consecução das suas tarefas.
3. USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES	O fator Uso e Desenvolvimento de Capacidades implica o aproveitamento do talento humano, ou capital intelectual, como está em voga atualmente. É forçoso, portanto, reconhecer a necessidade de concessão de autonomia (empowerment), incentivo à utilização da capacidade plena de cada indivíduo no desempenho de suas funções e feedbacks constantes acerca dos resultados obtidos no trabalho e do processo como um todo.
4. OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA	Oportunidade de Crescimento e Segurança abarca as políticas da instituição no que concerne ao desenvolvimento, crescimento e segurança de seus empregados, ou seja, possibilidade de carreira, crescimento pessoal e segurança no emprego. Neste fator pode-se observar, através das ações implementadas pelas empresas, o quanto a prática empresarial está de fato sintonizada com o respeito e a valorização dos empregados.
5. INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO	Essencialmente, em Integração Social na Organização pode-se efetivamente observar se há igualdade de oportunidades, independente da orientação sexual, classe social, idade e outras formas de discriminação, bem como se há o cultivo ao bom relacionamento.
6. CONSTITUCIONALIDADE	Constitucionalismo mede o grau em que os direitos do empregado são cumpridos na instituição. Implica o respeito aos

SMO	direitos trabalhistas, à privacidade pessoal (praticamente inexistente no mundo empresarial moderno), à liberdade de expressão (altamente em cheque, tendo-se em vista as enormes dificuldades de trabalho com registro em carteira).
7. O TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DE VIDA	No fator Trabalho e o Espaço Total da Vida deveríamos encontrar o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho. Todavia, como veremos mais adiante, estamos muito distantes de uma prática minimamente ideal nesse campo
8. RELEVÂNCIA SOCIAL DO TRABALHO NA VIDA	Relevância do Trabalho na Vida investiga-se a percepção do empregado em relação à imagem da empresa, à responsabilidade social da instituição na comunidade, à qualidade dos produtos e à prestação dos serviços. Felizmente, esses aspectos vêm tendo significativos avanços no campo empresarial.

Fonte: adaptado de Vasconcelos (2001, p. 26-27)

Vasconcelos (2001, p. 32) coloca, à luz de Walton (1974), que:

A qualidade de vida no trabalho é presente a partir do momento em que o colaborador atinge as suas metas, necessidades, aspirações e o senso de responsabilidade social.

A partir dessa visão, Fernandes (1996, p.48) compila o modelo mais famoso da QVT proposto por Walton (1973), considerando oito critérios e seus respectivos indicadores na avaliação da QVT em uma organização. A categorização dos critérios e indicadores permite uma visualização sistemática da QVT, permitindo o cruzamento com outros modelos e pontos atrelados à realidade das organizações, de forma a trazer um enfoque mais específico sob o colaborador.

TABELA 5 - CATEGORIAS CONCEITUAIS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO – QVT

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT
1. COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA	Eqüidade interna e externa Justiça na compensação Partilha de ganhos de produtividade
2. CONDIÇÕES DE TRABALHO	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável Ausência de insalubridade
3. USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES	Autonomia Autocontrole relativo Qualidades múltiplas Informações sobre o processo total do trabalho
4. OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Perspectiva de avanço salarial Segurança de emprego
5. INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO	Ausência de preconceitos Igualdade Mobilidade Relacionamento Senso Comunitário
6. CONSTITUCIONALISMO	Direitos de proteção ao trabalhador Privacidade pessoal Liberdade de expressão Tratamento imparcial Direitos trabalhistas
7. O TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DE VIDA	Papel balanceado no trabalho Estabilidade de horários Poucas mudanças geográficas Tempo para lazer da família
8. RELEVÂNCIA SOCIAL DO TRABALHO NA VIDA	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa Responsabilidade pelos produtos Práticas de emprego

Fonte: Walton (1973) apud Fernandes (1996, p. 48)

Colocadas as considerações sobre a evolução da área de recursos humanos, os modelos de gestão de pessoas com sua abordagem evolutiva e o colaborador sob a ótica da qualidade de vida no trabalho, a pesquisa caminha para sua obtenção de resultados através de uma metodologia definida.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O presente trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa exploratória e descritiva com abordagem qualitativa que tem o objetivo de analisar nos modelos de gestão de pessoas contemporâneos a abordagem com relação ao colaborador.

3.1. Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

A pesquisa é caracterizada como exploratória e descritiva. No aspecto de ser exploratória, possui o objetivo principal de desenvolver, trazer à luz e/ou modificar concepções, além disso ela também procura trazer familiaridade ao problema (GIL,1999). Também é descritiva, em razão de se aprofundar melhor nas características que o fenômeno a ser estudado possui considerando as variáveis envolvidas, trazendo maior conhecimento à área (VERGARA, 2016).

Em se tratando da abordagem a pesquisa é qualitativa, pois a partir do trabalho com os dados, serão concluídos os significados a partir deles, percebendo como o fenômeno ocorre em seu contexto (TRIVIÑOS, 1987).

De Oliveira (2011, p.21) resgata a percepção de Mattar (2001), evidenciando que em se tratando da pesquisa exploratória “os métodos empregados compreendem: levantamentos em fontes secundárias, levantamentos de experiências, estudos de casos selecionados e observação informal”.

3.2. Caracterização da organização, setor ou área, objeto do estudo

Entendo a abrangência de se avaliar modelos de gestão dentro da Administração, o presente trabalho se propõe a fazer um recorte nos modelos de gestão de pessoas mais reconhecidos nos estudos organizacionais.

Sua escolha foi feita a partir do entendimento que diversos fatores influenciam as alterações que ocorrem nas organizações. Por esse motivo, ainda sim abrangendo um escopo muito rico, a caracterização é no setor de gestão de pessoas.

O reconhecimento foi definido sob modelos que apresentavam uma ótica evolutiva da gestão de pessoas, para que fossem identificadas percepções sobre cada uma das classificações de modelos de acordo com cada autor, observando as mudanças, ou não, que cada modelo possuía.

A partir dos modelos, o olhar se afunila na qualidade de vida no trabalho, por ter seu enfoque mais específico no indivíduo que está presente nas organizações, observando os critérios e indicadores relacionados ao colaborador e suas correlações com cada modelo.

Com isso, permite a identificação de padrões ou pontos fora da curva de QVT em cada um dos modelos, observando cada uma das características e a correlação entre as variáveis propostas para o presente trabalho.

Essa abordagem permite, por meio da análise das variáveis investigadas, gerar as inferências fundamentadas no referencial teórico de fatores que corroboram para o constante crescimento e evolução da Administração como ciência.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente trabalho se propôs a avaliar a evolução dos modelos de gestão de pessoas sob o olhar da QVT. Para trazer as inferências e avaliações foram observados os principais modelos de gestão de pessoas com maior relevância no sentido evolutivo do RH, compilados e registrados por Varzoni e Amorim (2021). Observando o enfoque maior no colaborador para o presente trabalho, foi escolhido o modelo proposto por Walton (1973), que contempla oito critérios de avaliação que abrangem aspectos quantitativos e qualitativos atrelados ao trabalhador no contexto organizacional.

A proposta para a presente avaliação é observar como os critérios de QVT se aplicam na realidade dos modelos de gestão apresentados pelos quatro principais autores. A análise se fundamenta no caráter explícito de pontos apresentados que se encaixam nos critérios de QVT e suas extrapolações a partir dos registros para inferências com os demais critérios que eventualmente não são apresentados em caráter explícito.

A análise traz uma visão geral de observação da correlação entre as variáveis definidas e se aprofunda em cada modelo para observação específica de cada critério. Com relação aos indicadores atrelados a cada critério, foram identificadas as falas explícitas, caso existam, mas não como fator primário de avaliação.

Os modelos de gestão apresentados pelos quatro autores se iniciam de uma visão muito ligada aos ideais que suportam a Administração Científica (MOTTA, 1979), carregando consigo características da Era da Industrialização Clássica (DE MIRANDA BÜTTNER & ARAÚJO, 2007. CHIAVENATO, 2004) e à abordagem funcionalista em caráter operacional (DUTRA, 2016). Com o passar do tempo e evolução dos modelos, os quatro autores deixam clara a evolução de maior preocupação das práticas organizacionais de RH com relação ao trabalhador (VARZONI & AMORIM, 2021). Posto isso, os modelos de gestão de pessoas propostos pelos autores conseguem identificar o viés evolutivo da abordagem com relação ao colaborador em tom positivo (VASCONCELOS, 2001)

Apesar do aspecto positivo, ainda é notável que apesar da melhoria, as práticas de RH ainda não abrangem um visão puramente humanista, mas que com os seus insucessos históricos, precisou se adaptar às mudanças internas e externas que se ligam às organizações. (TOLEDO, 1986; MAIA, 2022; BOSQUETTI, 2009)

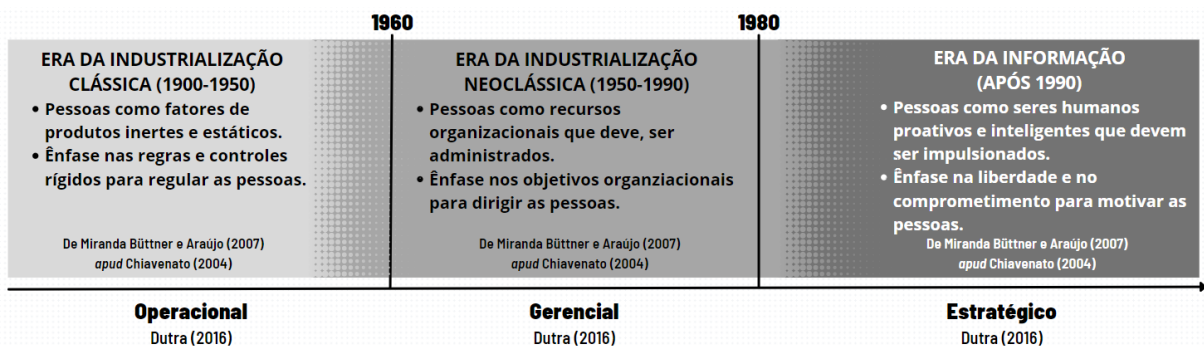
Essa evolução sob o RH coloca em evidência a necessidade de avanço das tecnologias e práticas de gestão (CORREIA, 2022; MAIA, 2022; MASCARENHAS, 2020), que foram

questionadas em suas primeiras reflexões sobre os moldes em que o RH operava, se iniciando por volta de 1920 (VARZONI & AMORIM, 2021; FISCHER, 2002) e mais fortemente indagadas em 1960 e 70 (DUTRA, 2016). Nesse viés, se fortalecia cada vez mais a abordagem funcionalista gerencial (DUTRA, 2016), sendo um ponto de transição na forma de lidar com as pessoas, conectando-se fortemente com a Era da Industrialização Neoclássica. (DE MIRANDA BÜTTNER & ARAÚJO, 2007. CHIAVENATO, 2004)

Na década de 80, a formalização das reflexões e aprendizados (JOSKO & CÔRTEZ, 2005) trouxe a urgência de se pensar estrategicamente o RH (VARZONI & AMORIM, 2021; FISCHER, 2002). Nesse caráter, a abordagem funcionalista mostra uma visão estratégica sobre os modelos de gestão de pessoas (DUTRA, 2016), que mesmo nos dias atuais, ainda é evidente sua relevância e uso, mais próximos ao modo de lidar com as pessoas da Era da Informação. (DE MIRANDA BÜTTNER & ARAÚJO, 2007. CHIAVENATO, 2004)

Abaixo é apresentado o modelo dessa evolução considerando a abordagem funcionalista de Dutra (2016) e de De Miranda Büttner e Araújo (2007) à luz de Chiavenato (2004).

FIGURA 4 - A EVOLUÇÃO DA VISÃO SOBRE O COLABORADOR NA ABORDAGEM FUNCIONALISTA AO LONGO DAS ERAS



Fonte: Elaborado pelo autor

Apesar das perspectivas de diferentes autores sobre o momento exato da evolução na forma de observar o colaborador (MOTTA, 1979; DE MIRANDA BÜTTNER & ARAÚJO, 2007. CHIAVENATO, 2004; DUTRA, 2016; VARZONI & AMORIM, 2021; FISCHER, 2002; JOSKO & CÔRTEZ, 2005), é comum identificar que os a reflexão sob o modelo clássico precursor da gestão de pessoas já começou a ser criticado logo cedo, tendo suas formalizações e criação de processos evolutivos diferentes por volta das décadas de 1950 e 60. Com a chegada das críticas e formalização de processos, a abordagem gerencial se estabelece com modelos intermediários que introduzem um enfoque maior no colaborador e

sua relação com a organização. O colaborador se estabelece como recurso que faz parte da obtenção dos objetivos organizacionais. Por fim, o caráter funcionalista estratégico já dá maior enfoque na humanização do indivíduo e a atenção à sua motivação como fator de sucesso organizacional. (DE MIRANDA BÜTTNER & ARAÚJO, 2007. CHIAVENATO, 2004; DUTRA, 2016)

Nessa evolução a qualidade de vida no trabalho entra para observar os princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão (FISCHER, 2002), colocando em destaque o papel do indivíduo no contexto organizacional (ULRICH, 2000; CARVALHO, 2004; GIL, 2001) em um enfoque biopsicossocial. (FRANÇA, 1997)

Tratando do Sistema de Controle em Arthur (1992, 1994) como a primeira classificação de modelo de gestão de pessoas, à luz da QVT, foram identificados três dos oito critérios presentes na identificação do modelo: 1. Compensação justa e adequada; 3. Uso e desenvolvimento de capacidades; e 6. Constitucionalismo.

- O critério 1 se manifesta negativamente na ótica do colaborador ao procurar no modelo “reduzir os custos diretos de mão de obra”, muito ligados aos moldes de modelos iniciais ligados à Administração Científica, fugindo à justiça na compensação conforme a QVT. Ainda no critério 1, existe também um aspecto positivo de recompensar “o comportamento do funcionário ou os resultados deste comportamento” o que na QVT traz um contraponto ao aspecto negativo de avaliação no mesmo critério, trazendo senso de justiça pelo resultado obtido no trabalho por parte do colaborador. (TOLEDO,1986; DUTRA, 2016; HIRATA, 1991; ARTHUR, 1992, 1994; VARZONI E AMORIM, 2021; VASCONCELOS, 2001; WALTON, 1973)
- O critério 3 é manifestado positivamente na busca em “melhorar a eficiência”, se ligando ao aproveitamento do capital intelectual do colaborador. Por outro lado, ainda ligado à Administração Científica, ao passo que o capital humano é aproveitado, a autonomia do colaborador não é estimulada no modelo, trazendo um viés negativo ao critério 3 na formatação apresentada pelo autor. (TOLEDO,1986; DUTRA, 2016; HIRATA, 1991; ARTHUR, 1992, 1994; VARZONI E AMORIM, 2021; VASCONCELOS, 2001; WALTON, 1973)
- O critério 6 se manifesta positivamente no aspecto de “priorizar o cumprimento de regras”, demonstrando a presença em menor ou maior grau a garantia de direitos ao empregado, em que as regras são estabelecidas e, no cumprimento delas, já se tem os primeiros passos para uma QVT nesse critério

para o colaborador. (ARTHUR, 1992, 1994; VARZONI E AMORIM, 2021; VASCONCELOS, 2001; WALTON, 1973)

Já no Sistema de Comprometimento em Arthur (1992, 1994) como a segunda classificação de modelo de gestão de pessoas, à luz da QVT, foram identificados seis dos oito critérios presentes na identificação do modelo: 1. Compensação justa e adequada; 3. Uso e desenvolvimento de capacidades; 4. Oportunidade de crescimento e segurança; 5. Integração social na organização; 6. Constitucionalismo; e 8. Relevância social do trabalho na vida.

- O critério 1 é manifestado positivamente ao associar “as metas dos funcionários e da organização”, estimulando a justiça na compensação conforme a QVT. Ademais, essa justiça é fomentada ao mostrar que a adoção do modelo gera “maiores porcentagens de [...] remuneração”, propiciando também a partilha de ganhos de produtividade. (ARTHUR, 1992, 1994; VARZONI E AMORIM, 2021; VASCONCELOS, 2001; WALTON, 1973)
- O critério 3 da QVT se manifesta negativamente no modelo, ao apontar seu objetivo de “moldar os comportamentos e atitudes desejados”, que apesar de promover metas mais alinhadas suprime a possibilidade de explorar o capital intelectual do colaborador. Por outro lado, o “envolvimento dos empregados em decisões gerenciais” manifesta um aspecto positivo do modelo no critério 3, promovendo um uso das múltiplas qualidades que cada indivíduo possui para tomada de decisão. (ARTHUR, 1992, 1994; VARZONI E AMORIM, 2021; VASCONCELOS, 2001; WALTON, 1973)
- O critério 4 se manifesta positivamente ao promover ao colaborador a “participação em programações formais”, “treinamentos em resolução de problemas em grupo” e “maiores porcentagens de [...] especialização”, estimulando o crescimento pessoal de acordo com a QVT. (ARTHUR, 1992, 1994; VARZONI E AMORIM, 2021; VASCONCELOS, 2001; WALTON, 1973)
- O critério 5 é manifestado positivamente ao colocar que o modelo promove “atividades de socialização”, fomentando o cultivo do bom relacionamento dentro da organização entre os colaboradores. (ARTHUR, 1992, 1994; VARZONI E AMORIM, 2021; VASCONCELOS, 2001; WALTON, 1973)
- O critério 6 se manifesta positivamente na relação entre colaborador, em seus comportamentos, e organização, em suas “políticas e práticas de recursos humanos que provoquem esses comportamentos e atitudes” para que direitos

sejam garantidos e bem sucedidos.(ARTHUR, 1992, 1994; VARZONI E AMORIM, 2021; VASCONCELOS, 2001; WALTON, 1973)

- O critério 8 se manifesta positivamente ao gerar o desenvolvimento dos colaboradores “de forma consistente com os objetivos da empresa”, garantindo uma visão positiva do empregado com o seu ambiente de trabalho. O critério 8 também é estimulado positivamente quando, ao adotar esse modelo na organização, proporciona “maiores porcentagens de retenção”, forte indicativo de relevância do trabalho na vida do empregado. (ARTHUR, 1992, 1994; VARZONI E AMORIM, 2021; VASCONCELOS, 2001; WALTON, 1973)

TABELA 6 - AVALIAÇÃO DE CRITÉRIOS DE QVT NOS MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS DE ARTHUR

Classificações	Critérios de QVT Presentes (Walton ,1973 apud Fernandes, 1996)
Sistema de Controle (Arthur, 1992, 1994)	<p>1. COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA: critério apontado tanto de forma positiva (justiça na compensação) como de forma negativa (justiça na compensação).</p> <p>3. USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES: critério apontado tanto de forma positiva (aproveitamento do capital intelectual) como de forma negativa (autonomia).</p> <p>6. CONSTITUCIONALISMO: critério apontado de forma positiva (direitos de proteção ao trabalhador). (Walton ,1973 <i>apud</i> Fernandes, 1996)</p>
Sistema de Comprometimento (Arthur, 1992, 1994)	<p>1. COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA: critério apontado de forma positiva (justiça na compensação).</p> <p>3. USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES: critério apontado tanto de forma positiva (qualidades múltiplas) como de forma negativa (aproveitamento do capital intelectual).</p> <p>4. OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA: critério apontado de forma positiva (crescimento pessoal).</p> <p>5. INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO: critério apontado de forma positiva (senso comunitário).</p> <p>6. CONSTITUCIONALISMO: critério apontado de forma positiva (direitos de proteção ao trabalhador).</p> <p>8. RELEVÂNCIA SOCIAL DO TRABALHO NA VIDA: critério apontado de forma positiva (imagem da empresa). (Walton ,1973 <i>apud</i> Fernandes, 1996)</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

Em se tratando do modelo de Comprometimento em Lepak & Snell (1999, 2002) como a terceira classificação de modelo de gestão de pessoas, à luz da QVT, foram identificados quatro dos oito critérios presentes na identificação do modelo: 1. Compensação justa e adequada; 3. Uso e desenvolvimento de capacidades; 4. Oportunidade de crescimento e segurança; e 6. Constitucionalismo.

- O critério 1 no modelo se manifesta positivamente ao proporcionar “programas de remuneração baseados em conhecimento”, trazendo um senso de justiça na compensação, e garantindo uma maior compensação justa e adequada na QVT. (LEPAK & SNELL, 1999, 2002; VARZONI E AMORIM, 2021; VASCONCELOS, 2001; WALTON, 1973)
- O critério 3 é observado de forma positiva no modelo ao priorizar “o envolvimento do empregado”, ao fomentar “participação na tomada de decisão”, ao proporcionar “desenvolvimento interno dos funcionários e alta produtividade”, fomentando as qualidades múltiplas de cada colaborador e seu capital intelectual. Além disso, ao dizer que as avaliações de RH “se concentram no desenvolvimento e no feedback”, mostra a presença de feedbacks no modelo, sendo este um ponto positivo para a QVT. (LEPAK & SNELL, 1999, 2002; VARZONI E AMORIM, 2021; VASCONCELOS, 2001; WALTON, 1973)
- O critério 4 é fomentado positivamente nesse critério onde a empresa busca aumentar seu retorno monetário através dos “investimentos no capital humano”. Os colaboradores são estimulados em seus crescimentos pessoais, no qual “as empresas os capacitam”, gerando maiores oportunidades de crescimento, garantindo também no modelo o “compromisso de longo prazo dos funcionários com a empresa”. (LEPAK & SNELL, 1999, 2002; VARZONI E AMORIM, 2021; VASCONCELOS, 2001; WALTON, 1973)
- O critério 6 é manifestado positivamente nesse modelo ao procurar trazer a “discrição no trabalho”, trazendo a privacidade pessoal como um ponto relevante ao contexto organizacional, dificilmente encontrado no contexto moderno. (LEPAK & SNELL, 1999, 2002; VARZONI E AMORIM, 2021; VASCONCELOS, 2001; WALTON, 1973)

No modelo de Produtividade em Lepak & Snell (1999, 2002) como a quarta classificação de modelo de gestão de pessoas, à luz da QVT, foram identificados quatro dos

oito critérios presentes na identificação do modelo: 1. Compensação justa e adequada; 3. Uso e desenvolvimento de capacidades; e 4. Oportunidade de crescimento e segurança.

- O critério 1 se manifesta positivamente ao promover, por meio da “produtividade e o incentivo centrados em metas”, trazer um maior senso de justiça na compensação. Por outro lado, caso o funcionário não atenda essas expectativas, o mesmo critério pode se manifestar de forma negativa. Ademais, é citado também a busca em “remunerar conforme o mercado”, trazendo um senso maior de justiça na compensação ao funcionário. (LEPAK & SNELL, 1999, 2002; VARZONI E AMORIM, 2021; VASCONCELOS, 2001; WALTON, 1973)
- O critério 3 é manifestado positivamente ao buscar a “contratação de pessoas qualificadas”, sendo este um pré-requisito que já garante que o capital intelectual do colaborador é necessário para um bom funcionamento da empresa. Apesar disso, o critério 3 vem com o aspecto negativo de que “o capital humano tem valor estratégico mas limitada especialização”, além disso “os funcionários são contratados para executar tarefas predeterminadas”, trazendo uma dificuldade maior em aproveitar o capital intelectual do funcionário nesse contexto. (LEPAK & SNELL, 1999, 2002; VARZONI E AMORIM, 2021; VASCONCELOS, 2001; WALTON, 1973)
- O critério 4 se manifesta positivamente ao mostrar que a empresa proporciona “o treinamento em tarefas na empresa”, gerando um crescimento e capacitação ao colaborador. Ademais, em um aspecto negativo, nesse modelo existe uma “possibilidade de maior rotatividade”, o que diminui a segurança do empregado no modelo. (LEPAK & SNELL, 1999, 2002; VARZONI E AMORIM, 2021; VASCONCELOS, 2001; WALTON, 1973)

O modelo de Conformidade em Lepak & Snell (1999, 2002) como a quinta classificação de modelo de gestão de pessoas, à luz da QVT, foram identificados três dos oito critérios presentes na identificação do modelo: 1. Compensação justa e adequada; 3. Uso e desenvolvimento de capacidades; e 4. Oportunidade de crescimento e segurança.

- O critério 1 se manifesta negativamente ao observar que as “decisões de emprego podem reduzir-se a cálculos de custos”, mostrando que a “remuneração pode ser baseada por hora e na realização de tarefas específicas”. Esses pontos, apesar de promoverem uma equiparação interna de

produtividade e custos, não garantem a justiça na compensação de forma plena, observando fatores externos ao definir a remuneração ao colaborador. (LEPAK & SNELL, 1999, 2002; VARZONI E AMORIM, 2021; VASCONCELOS, 2001; WALTON, 1973)

- O critério 3 se manifesta negativamente no modelo por ter seu “foco nas tarefas realizadas”, onde o “valor agregado é baixo e as habilidades são genéricas”, deixando claro que o colaborador nesse contexto “não possui valor estratégico alto, nem uma característica singular”. Essa visão retira de si um aproveitamento pleno do empregado que faz parte da sua organização. (LEPAK & SNELL, 1999, 2002; VARZONI E AMORIM, 2021; VASCONCELOS, 2001; WALTON, 1973)
- O critério 4 é manifestado positivamente ao proporcionar “treinamentos voltados para os procedimentos e práticas”, promovendo crescimento pessoal ao colaborador. Contudo, essa prática se manifesta negativamente ao mostrar que sua realização fica limitada “a garantir a conformidade [...] da empresa”, diminuindo o potencial de crescimento pessoal. Nesse viés, os “contratos para este tipo de emprego podem ser de curto prazo”, mostrando mais uma manifestação negativa do critério ao não trazer a segurança de emprego ao colaborador. (LEPAK & SNELL, 1999, 2002; VARZONI E AMORIM, 2021; VASCONCELOS, 2001; WALTON, 1973)

No modelo de Colaboração em Lepak & Snell (1999, 2002) como a sexta classificação de modelo de gestão de pessoas, à luz da QVT, foram identificados quatro dos oito critérios presentes na identificação do modelo: 1. Compensação justa e adequada; 3. Uso e desenvolvimento de capacidades; 4. Oportunidade de crescimento e segurança; e 5. Integração social na organização.

- O critério 1 se manifesta positivamente nesse modelo ao proporcionar “incentivos coletivos que incentivem ambas as partes a compartilhar e transferir informações”, gerando uma partilha de ganhos de produtividade através da troca de informações, característica do modelo. (LEPAK & SNELL, 1999, 2002; VARZONI E AMORIM, 2021; VASCONCELOS, 2001; WALTON, 1973)
- O critério 3 é manifestado positivamente ao apontar que “o capital humano aqui definido apresenta-se com características singulares”, sendo este

“compartilhamento de informações” um ponto que garante o capital intelectual do colaborador como necessário para um bom funcionamento da empresa. Apesar disso, o critério 3 vem com o aspecto negativo de que, apesar de positivo, seu valor é “insuficiente para se empregar internamente”, trazendo uma limitação a esse aproveitamento. (LEPAK & SNELL, 1999, 2002; VARZONI E AMORIM, 2021; VASCONCELOS, 2001; WALTON, 1973)

- O critério 4 se manifesta positivamente ao buscar “a transferência de informações” e “treinamentos”, estimulando o crescimento pessoal de seus colaboradores. Nesse modelo, o critério 4 também é positivo ao colocar em suas avaliações a ênfase nas “questões de desenvolvimento”, fomentando ainda mais o crescimento e acompanhamento desse crescimento por parte dos colaboradores. (LEPAK & SNELL, 1999, 2002; VARZONI E AMORIM, 2021; VASCONCELOS, 2001; WALTON, 1973)
- O critério 5 é apresentado de forma positiva ao procurar “integrar o conhecimento e experiência do funcionário em um ambiente de equipe”, sendo esse um fator na QVT que estimula o cultivo de um bom relacionamento para as pessoas da organização. (LEPAK & SNELL, 1999, 2002; VARZONI E AMORIM, 2021; VASCONCELOS, 2001; WALTON, 1973)

TABELA 7 - AVALIAÇÃO DE CRITÉRIOS DE QVT NOS MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS DE LEPAK E SNELL

Classificações	Critérios de QVT Presentes (Walton ,1973 apud Fernandes, 1996)
Comprometimento (Lepak & Snell, 1999, 2002)	1. COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA: critério apontado de forma positiva (justiça na compensação). 3. USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES: critério apontado de forma positiva (qualidades múltiplas, aproveitamento do capital intelectual e feedbacks). 4. OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA: critério apontado de forma positiva (crescimento pessoal). 6. CONSTITUCIONALISMO: critério apontado de forma positiva (privacidade pessoal). (Walton ,1973 apud Fernandes, 1996)
Produtividade (Lepak & Snell, 1999, 2002)	1. COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA: critério apontado tanto de forma positiva (justiça na compensação) como de forma negativa (justiça na compensação).

	<p>3. USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES: critério apontado tanto de forma positiva (aproveitamento do capital intelectual) como de forma negativa (aproveitamento do capital intelectual).</p> <p>4. OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA: critério apontado tanto de forma positiva (crescimento pessoal) como de forma negativa (segurança de emprego). (Walton ,1973 <i>apud</i> Fernandes, 1996)</p>
<p>Conformidade (Lepak & Snell, 1999, 2002)</p>	<p>1. COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA: critério apontado de forma negativa (justiça na compensação).</p> <p>3. USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES: critério apontado de forma negativa (qualidades múltiplas).</p> <p>4. OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA: critério apontado tanto de forma positiva (crescimento pessoal) como de forma negativa (crescimento pessoal e segurança de emprego). (Walton ,1973 <i>apud</i> Fernandes, 1996)</p>
<p>Colaboração (Lepak & Snell, 1999, 2002)</p>	<p>1. COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA: critério apontado de forma positiva (partilha de ganhos de produtividade).</p> <p>3. USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES: critério apontado tanto de forma positiva (aproveitamento do capital intelectual) como de forma negativa (aproveitamento do capital intelectual).</p> <p>4. OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA: critério apontado de forma positiva (crescimento pessoal).</p> <p>5. INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO: critério apontado de forma positiva (senso comunitário). (Walton ,1973 <i>apud</i> Fernandes, 1996)</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

Tratando do modelo Instrumental em Gondim et al. (2013) como a sétima classificação de modelo de gestão de pessoas, à luz da QVT, foram identificados três dos oito critérios presentes na identificação do modelo: 1. Compensação justa e adequada; 2. Condições de Trabalho; e 4. Oportunidade de crescimento e segurança.

- O critério 1 se manifesta positivamente no modelo ao fomentar “incentivos monetários”, que gera uma remuneração adequada a partir do que foi realizado. Por outro lado, existe um aspecto negativo no critério 1, na “busca da eficiência econômica da organização”, que nesse caso é fortemente ligado aos moldes de modelos iniciais da Administração Científica, fugindo à justiça na compensação conforme a QVT. (TOLEDO,1986; DUTRA, 2016; HIRATA,

1991; GONDIM ET AL., 2013; VARZONI E AMORIM, 2021; VASCONCELOS, 2001; WALTON, 1973)

- O critério 2 traz consigo um aspecto negativo em focar na “maximização dos resultados econômicos”, onde, ligado aos moldes clássicos, coloca em jogo a jornada de trabalho razoável para o colaborador. (TOLEDO,1986; DUTRA, 2016; HIRATA, 1991; GONDIM ET AL., 2013; VARZONI E AMORIM, 2021; VASCONCELOS, 2001; WALTON, 1973)
- O critério 4 se manifesta positivamente ao proporcionar na visão histórica dos modelos a “análise de cargos, procedimentos de seleção, treinamento e qualificação” que geram uma maior “racionalidade”, fomentando desenvolvimento e crescimento pessoal para o colaborador. (GONDIM ET AL., 2013; VARZONI E AMORIM, 2021; VASCONCELOS, 2001; WALTON, 1973)

Já no modelo Político em Gondim et al. (2013) como a oitava classificação de modelo de gestão de pessoas, à luz da QVT, foram identificados dois dos oito critérios presentes na identificação do modelo: 4. Oportunidade de crescimento e segurança; e 5. Integração social na organização.

- O critério 4 se manifesta negativamente ao trazer a “definição de políticas e práticas consideradas negociáveis ou contingenciais”, o que no cenário do modelo não garante segurança de emprego ao colaborador, pois a faixa de relativização pode ser ampliada a depender do cenário em que se encontra a organização. (GONDIM ET AL., 2013; VARZONI E AMORIM, 2021; VASCONCELOS, 2001; WALTON, 1973)
- O critério 5 vem com um viés negativo ao apontar a “valorização do conflito entre as pessoas e com a organização”, que apesar de ser positivo para o modelo, no aspecto das pessoas gera um entrave no senso comunitário. Apesar disso, ainda no modelo o critério tem um tom positivo ao possuir práticas de “equilíbrio entre interesses diversificados”, balanceando o senso comunitário por meio das práticas de gestão de pessoas. (GONDIM ET AL., 2013; VARZONI E AMORIM, 2021; VASCONCELOS, 2001; WALTON, 1973)

Em se tratando do modelo Estratégico em Gondim et al. (2013) como a nona classificação de modelo de gestão de pessoas, à luz da QVT, foram identificados três dos oito

critérios presentes na identificação do modelo: 1. Compensação justa e adequada; 3. Uso e desenvolvimento de capacidades; e 5. Integração social na organização.

- O critério 1 se manifesta positivamente ao mostrar que o modelo sofre influência da “competitividade acentuada pela globalização” que, nesse cenário, faz com que o colaborador procure estar no espaço em que ele obtenha remuneração adequada mediante a sua função desempenhada. (GONDIM ET AL., 2013; VARZONI E AMORIM, 2021; VASCONCELOS, 2001; WALTON, 1973)
- O critério 3 vem com um aspecto positivo de trazer a “a importância da inovação para se conseguir sustentar no mercado”, que no cenário de transformações e valorização do colaborador é uma forma de aproveitar seu capital intelectual. (CAVALCANTE ET AL., 2022; BARROSO, SILVA & MONTEIRO, 2013; GONDIM ET AL., 2013; VARZONI E AMORIM, 2021; VASCONCELOS, 2001; WALTON, 1973)
- O critério 5 é manifestado de forma positiva no modelo ao mostrar que “transformações [...] impulsionaram as empresas a adotarem novas formas de gerenciar pessoas”, procurando se atentar na relação entre os indivíduos, fomentando o cultivo de bons relacionamentos (GONDIM ET AL., 2013; VARZONI E AMORIM, 2021; VASCONCELOS, 2001; WALTON, 1973)

TABELA 8 - AVALIAÇÃO DE CRITÉRIOS DE QVT NOS MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS DE GONDIM ET AL.

Classificações	Crítérios de QVT Presentes (Walton ,1973 apud Fernandes, 1996)
Instrumental (Gondim et al., 2013)	1. COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA: critério apontado tanto de forma positiva (justiça na compensação) como de forma negativa (justiça na compensação). 2. CONDIÇÕES DE TRABALHO: critério apontado de forma negativa (jornada de trabalho razoável). 4. OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA: critério apontado de forma positiva (crescimento pessoal). (Walton ,1973 apud Fernandes, 1996)
Político (Gondim et al., 2013)	4. OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA: critério apontado de forma negativa (segurança de emprego). 5. INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO: critério apontado tanto de forma positiva (senso comunitário) como de

	forma negativa (senso comunitário). (Walton ,1973 <i>apud</i> Fernandes, 1996)
Estratégico (Gondim et al., 2013)	1. COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA: critério apontado de forma positiva (justiça na compensação). 3. USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES: critério apontado de forma positiva (aproveitamento do capital intelectual). 5. INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO: critério apontado de forma positiva (senso comunitário). (Walton ,1973 <i>apud</i> Fernandes, 1996)

Fonte: Elaborado pelo autor

Em se tratando do modelo Clássico em Fischer (2001, 2002, 2015) como a décima classificação de modelo de gestão de pessoas, à luz da QVT, foram identificados dois dos oito critérios presentes na identificação do modelo: 1. Compensação justa e adequada; e 3. Uso e desenvolvimento de capacidades.

- O critério 1 se manifesta positivamente ao valorizar a “recompensa” como conceito articulador em sua classificação, proporcionando justiça na compensação para o colaborador. Por outro lado, o critério 1 é negativo no que tange o indivíduo ao visar “eficiências de custo”, que por se associar aos conceitos da Administração Científica, não colocam o colaborador como prioridade em sua formatação (TOLEDO,1986; DUTRA, 2016; HIRATA, 1991; FISCHER, 2001, 2002, 2015; VARZONI E AMORIM, 2021; VASCONCELOS, 2001; WALTON, 1973)
- O critério 3 é manifestado positivamente ao procurar “atingir o máximo de eficiência do trabalhador”, fomentando o aproveitamento do capital humano, também sendo reforçado pelo senso de “produtividade” que é existente no modelo. (FISCHER, 2001, 2002, 2015; VARZONI E AMORIM, 2021; VASCONCELOS, 2001; WALTON, 1973)

Em se tratando do modelo Motivacional em Fischer (2001, 2002, 2015) como a décima primeira classificação de modelo de gestão de pessoas, à luz da QVT, foram identificados três dos oito critérios presentes na identificação do modelo: 3. Uso e desenvolvimento de capacidades; 4. Oportunidade de crescimento e segurança; e 5. Integração social na organização.

- O critério 3 é evidenciado de forma positiva no modelo ao possuir “instrumentos e métodos de avaliação e desenvolvimento de pessoas”, onde mostra a valorização do aproveitamento do capital intelectual do indivíduo, onde suas formas de avaliação visam o desenvolvimento dos colaboradores. (FISCHER, 2001, 2002, 2015; VARZONI E AMORIM, 2021; VASCONCELOS, 2001; WALTON, 1973)
- O critério 4 é evidenciado de forma positiva ao proporcionar o “treinamento gerencial” e os “processos de avaliação de desempenho”, desenvolvendo o crescimento pessoal de alguns dos colaboradores por parte da gestão de pessoas. Ademais a “motivação e liderança” serem centrais no modelo, reforçam também o senso de possibilidade de carreira e segurança do emprego. (FISCHER, 2001, 2002, 2015; VARZONI E AMORIM, 2021; VASCONCELOS, 2001; WALTON, 1973)
- O critério 5 é manifestado de forma positiva ao colocar o gerente como intermediário na “relação entre a empresa e as pessoas” e também nas “relações interpessoais”, fomentando o senso comunitário dentro da organização. Por outro lado, é notável no modelo um aspecto negativo no critério 5, sendo a figura do gerente como “a principal preocupação da gestão de recursos humanos”, deixando de lado o senso de igualdade no tratamento com todos os colaboradores da organização. (FISCHER, 2001, 2002, 2015; VARZONI E AMORIM, 2021; VASCONCELOS, 2001; WALTON, 1973)

Em se tratando do modelo Estratégico em Fischer (2001, 2002, 2015) como a décima segunda classificação de modelo de gestão de pessoas, à luz da QVT, foram identificados três dos oito critérios presentes na identificação do modelo: 1. Compensação justa e adequada; 4. Oportunidade de crescimento e segurança; e 6. Constitucionalismo.

- O critério 1 se manifesta positivamente ao procurar correlacionar “fatores externos, [...] fatores internos, os interesses dos stakeholders [...] com a estratégia corporativa da empresa”, em que faz com que o colaborador procure estar no espaço em que ele obtenha remuneração adequada mediante a sua função desempenhada. (FISCHER, 2001, 2002, 2015; VARZONI E AMORIM, 2021; VASCONCELOS, 2001; WALTON, 1973)
- O critério 4, por sua vez, se manifesta positivamente no modelo ao visar “indivíduos motivados”, trazendo maior senso de segurança no contexto

organizacional. (FISCHER, 2001, 2002, 2015; VARZONI E AMORIM, 2021; VASCONCELOS, 2001; WALTON, 1973)

- O critério 6 aparece positivamente no modelo ao procurar que os colaboradores sejam “bem atendidos das suas necessidades”, fomentando que os direitos de proteção ao trabalhador sejam estimulados, sejam elas necessidades pessoais ou de trabalho (FISCHER, 2001, 2002, 2015; VARZONI E AMORIM, 2021; VASCONCELOS, 2001; WALTON, 1973)

Em se tratando do modelo Competitivo em Fischer (2001, 2002, 2015) como a décima terceira classificação de modelo de gestão de pessoas, à luz da QVT, foram identificados dois dos oito critérios presentes na identificação do modelo: 1. Compensação justa e adequada; e 3. Uso e desenvolvimento de capacidades.

- O critério 1 se manifesta positivamente no modelo diante do cenário de “competitividade”, onde o colaborador procura estar no espaço em que ele obtenha remuneração adequada mediante a sua função desempenhada. (FISCHER, 2001, 2002, 2015; VARZONI E AMORIM, 2021; VASCONCELOS, 2001; WALTON, 1973)
- O critério 3 se manifesta de forma positiva ao se mostrar “articulado por competências”, onde existe o aproveitamento do capital intelectual de seus colaboradores. Ademais, o critério 3 é positivo em vincular as competências à “estratégia competitiva” para uma organização que utiliza das qualidades múltiplas de seus colaboradores para se destacar no cenário organizacional. (FISCHER, 2001, 2002, 2015; VARZONI E AMORIM, 2021; VASCONCELOS, 2001; WALTON, 1973)

TABELA 9 - AVALIAÇÃO DE CRITÉRIOS DE QVT NOS MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS DE FISCHER

Classificações	Crítérios de QVT Presentes (Walton ,1973 apud Fernandes, 1996)
Clássico (Fischer, 2001, 2002, 2015)	1. COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA: critério apontado tanto de forma positiva (justiça na compensação) como de forma negativa (justiça na compensação).

	<p>3. USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES: critério apontado de forma positiva (aproveitamento do capital intelectual). (Walton ,1973 <i>apud</i> Fernandes, 1996)</p>
<p>Motivacional (Fischer, 2001, 2002, 2015)</p>	<p>3. USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES: critério apontado de forma positiva (aproveitamento do capital intelectual).</p> <p>4. OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA: critério apontado de forma positiva (crescimento pessoal, possibilidade de carreira e segurança de emprego).</p> <p>5. INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO: critério apontado tanto de forma positiva (senso comunitário) como de forma negativa (igualdade). (Walton ,1973 <i>apud</i> Fernandes, 1996)</p>
<p>Estratégico (Fischer, 2001, 2002, 2015)</p>	<p>1. COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA: critério apontado de forma positiva (justiça na compensação).</p> <p>4. OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA: critério apontado de forma positiva (segurança de emprego).</p> <p>6. CONSTITUCIONALISMO: critério apontado de forma positiva (direitos de proteção ao trabalhador). (Walton ,1973 <i>apud</i> Fernandes, 1996)</p>
<p>Competitivo (Fischer, 2001, 2002, 2015)</p>	<p>1. COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA: critério apontado de forma positiva (justiça na compensação).</p> <p>3. USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES: critério apontado de forma positiva (aproveitamento do capital intelectual e qualidades múltiplas). (Walton ,1973 <i>apud</i> Fernandes, 1996)</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir das considerações apresentadas, é observado nos autores que os critérios mais abordados nos modelos de gestão de pessoas, em ordem decrescente, foram:

- 1. Compensação justa e adequada, se manifestando 15 vezes, sendo 10 positivas e 5 negativas;
- 3. Uso e desenvolvimento de capacidades, se manifestando 13 vezes, sendo 9 positivas e 4 negativas;
- 4. Oportunidade de crescimento e segurança, se manifestando 11 vezes, sendo 8 positivas e 3 negativas;
- 5. Integração social na organização, se manifestando 7 vezes, sendo 5 positivas e 2 negativas;

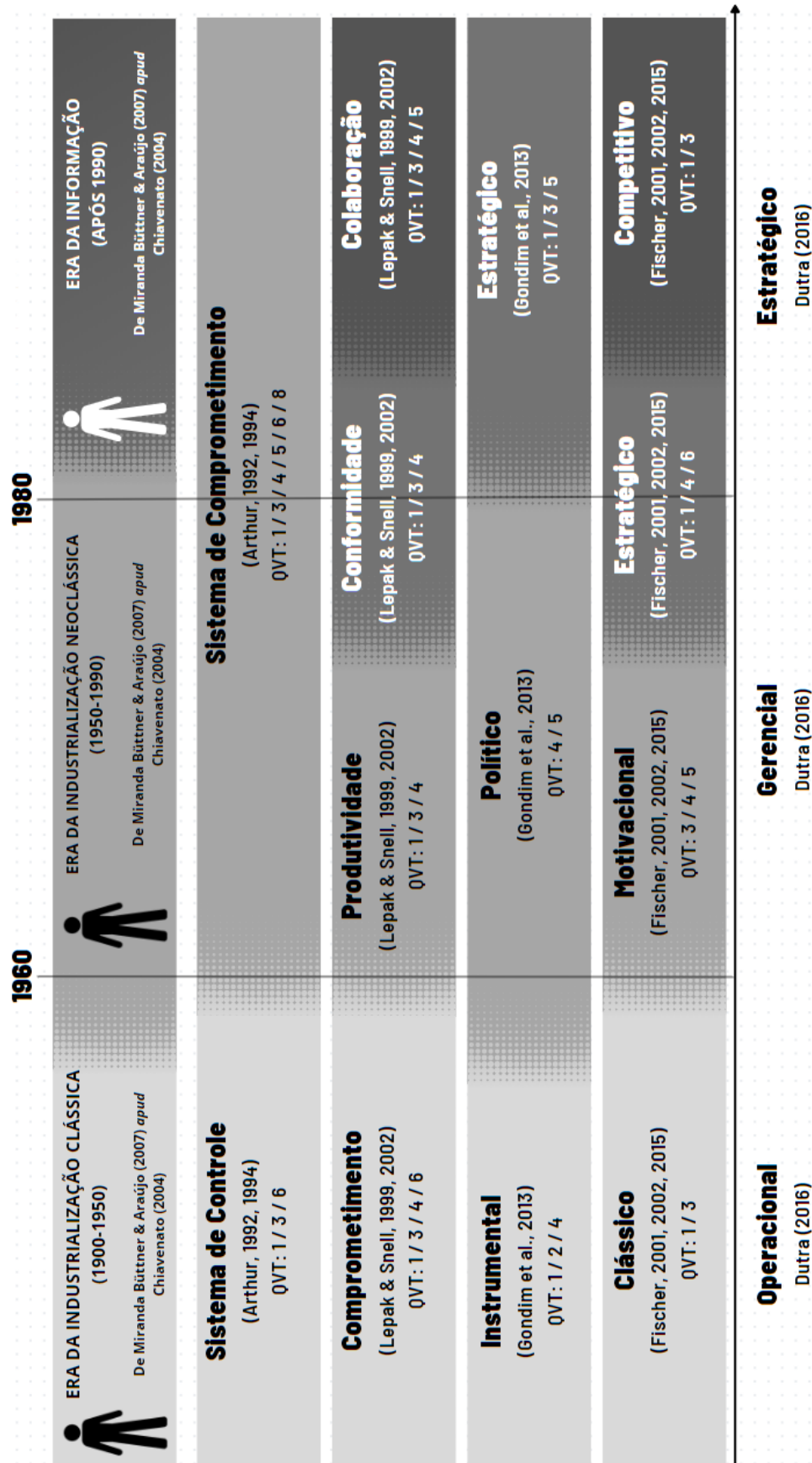
- 6. Constitucionalismo, se manifestando 4 vezes, sendo 4 positivas e 0 negativas;
- 2. Condições de Trabalho, se manifestando 1 vez, sendo 0 positivas e 1 negativa;
- 8. Relevância social do trabalho na vida, se manifestando 1 vez, sendo 1 positiva e 0 negativas;
- 7. O trabalho e o espaço total da vida não se manifestando nos modelos apresentados.

Os pontos apresentados refletem a abordagem e foco dos autores na construção do modelo, priorizando aspectos financeiros de remuneração no cenário empresarial, o capital intelectual dos colaboradores, o crescimento pessoal do colaborador na organização, as relações dentro das organizações e grau de constitucionalismo presente.

Por outro lado, os critérios menos manifestados refletem dois pontos principais: o primeiro deles é que a abordagem para formatação dos modelos não priorizou apontar os aspectos atrelados aos critérios, pois modelos de gestão de pessoas não dão o enfoque único e exclusivo nas pessoas, apesar de que elas estão envolvidas nas práticas de RH. Como segundo ponto é importante observar que questões sociais e a relação do trabalho com a vida do colaborador foram pontos tratados mais recentemente na evolução da área de recursos humanos e, pelo período de formulação dos modelos nos quatro autores, não necessariamente foram pontos explícitos na abordagem.

Posto isso, o último ponto a ser tratado na presente seção é na evolução dos modelos ao longo do tempo, observando os critérios de QVT envolvidos na linha temporal. Os dados apresentados compilam a visão das características das organizações sob o colaborador ao longo das eras propostas por De Miranda Büttner & Araújo (2007) apud Chiavenato (2004), agregando a visão ao longo do tempo de Dutra (2016) e encaixando os modelos de gestão de pessoas com suas respectivas manifestações dos critérios de QVT.

FIGURA 5 - MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS AO LONGO DO TEMPO À LUZ DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO



Fonte: Elaborado pelo autor

Frente ao modelo elaborado, é notável que os modelos de gestão de pessoas apresentados pelos quatro autores caminham de abordagens mais ligadas à Administração Científica e caminham para moldes mais gerenciais e estratégicos. As faixas de cor, que saem do cinza mais claro indo para o cinza mais escuro procuram evidenciar essa percepção. Nesse sentido, foram apresentadas também características das organizações sob o colaborador ao longo das eras para mostrar também a visão geral sob o colaborador dentro desses modelos. Por fim, também foi colocada a abordagem funcionalista para enxergar sua correlação com os modelos e o indivíduo nos diferentes modelos.

A proposta não é limitar de forma enfática o tratamento com o indivíduo em cada modelo, mas por representar simplificações da realidade, trazem uma noção próxima ao que de fato acontece para conhecimento de quem acessa os modelos.

5. CONCLUSÃO

O delineamento da pesquisa foi baseado na aderência com os objetivos, justificativa e metodologia de análise escolhidos em conjunto com os tópicos referentes à revisão literária que abordou sobre a evolução da área de recursos humanos, os modelos evolutivos de gestão de pessoas e a qualidade de vida no trabalho e os pontos de interferência escolhidos para análise. A partir da pesquisa realizada, foi possível obter maior conhecimento sobre: a evolução da visão sobre o colaborador ao longo das eras, as suas relações com a formatação dos modelos evolutivos de gestão de pessoas e os principais critérios de qualidade de vida no trabalho envolvidos em cada modelo, seja positivamente ou negativamente para, por fim, observar os quatro modelos apresentados dentro da visão funcionalista e considerando os critérios e indicadores de QVT.

A partir da problemática definida: Quais são os fatores que influenciam a qualidade de vida no trabalho nos modelos evolutivos de gestão de pessoas?

Para que a resposta fosse alcançada, o estudo teve como objetivo geral mapear os fatores de influência dos critérios e indicadores da QVT nos modelos de gestão de pessoas. Visando atingir o objetivo geral, foram desdobrados 3 objetivos específicos, sendo eles: 1) “Caracterizar os modelos de gestão de pessoas sob o olhar da evolução da área de recursos humanos”; 2) Identificar o viés positivo ou negativo dos critérios e indicadores de QVT nos modelos de gestão de pessoas abordados”; e 3) “Construir um mapa evolutivo dos modelos de gestão de pessoas atrelados aos critérios da qualidade de vida no trabalho”.

Para alcançar o objetivo 1, foram identificados os modelos de gestão de pessoas mais relevantes no contexto acadêmico que traziam o viés evolutivo em sua estrutura e correlacionados com a evolução da área de recursos humanos caracterizando o porquê de suas formatações e a influência do contexto evolutivo na formação dos modelos de gestão de pessoas.

Para o alcance do objetivo 2, foi selecionado o autor que apresenta um modelo teórico de qualidade de vida no trabalho reconhecido, que apresenta oito critérios e seus respectivos indicadores, e correlacionado esse modelo aos modelos de gestão de pessoas para avaliar a manifestação positiva ou negativa desses critérios em cada classificação de modelo nos quatro autores identificados.

Para o alcance do objetivo 3, foram compiladas as considerações da visão evolutiva dos modelos a partir da abordagem funcionalista e características das organizações sob o colaborador ao longo das eras ao cruzamento de variáveis do objetivo 2.

Posto isso, é evidente o alcance com êxito do objetivo geral onde a qualidade de vida no trabalho é um aspecto relevante na formatação de um modelo de gestão de pessoas. Observar que os modelos evoluem ao longo do tempo e passam por transformações que os diferenciam, bem como dos critérios de QVT em suas formatações, tanto positivamente como negativamente.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De modo geral, considerando a literatura e a análise dos dados, conclui-se que a área de recursos humanos passou por diversas modificações e formatações ao longo do tempo, sejam elas influenciadas pela Administração como ciência ou fatores formais das organizações ou informais das mudanças sociais, pessoais, dentre outras. Nesse sentido, os modelos de gestão de pessoas procuraram identificar padrões e simplificar a formatação de uma área tão complexa como o RH.

Diferentes autores colocam suas visões sobre os modelos que podem ser caracterizados a partir desses padrões. Dentro desses modelos, o colaborador entra como aspecto fundamental na área de RH e deve ser observado na formatação desses modelos. Apesar de não serem identificados todos os aspectos atrelados à QVT nos modelos, é possível identificar sua presença em todos os modelos através da linha de raciocínio de sua formatação. Por fim, entendendo o contexto histórico e a formatação evolutiva dos modelos de gestão, diferentes critérios de QVT podem influenciar nesses contextos.

O referencial teórico mostra ainda uma lacuna na clareza de transição entre os modelos, mesmo entendendo que não existe uma ruptura clara entre um modelo e outro, mas que fortalecem uma visão evolutiva onde aspectos positivos são mantido e àqueles que não fazem mais sentido para a época podem ser moldados ou até mesmo abandonados.

Outro ponto relevante é que não existem modelos melhores, cada um deles pode se aplicar a contextos diferentes e a diferentes formatações organizacionais que vão demandar estruturas de RH diferentes que atendam às suas necessidades. Ademais, a adoção de um modelo não impede o uso e prática de traços de outros modelos, tornando a discussão ainda mais complexa.

Uma percepção relevante é também identificar que com o passar do tempo, apesar da evolução para o RH Estratégico, não necessariamente a qualidade de vida no trabalho em seus critérios e indicadores é necessariamente levada em conta na sua totalidade. Parte pela limitação de pesquisa em não ser a ótica na qual os autores propositores dos modelos terem feito suas classificações, bem como na manutenção de aspectos engessados dos modelos de gestão de pessoas que não agregam todos os fatores de QVT no contexto organizacional.

6.1. Limitação da pesquisa

Qualquer pesquisa possui suas limitações que devem ser apresentadas a fim de tornar a interpretação mais clara. O referencial teórico e as análises em cima desse referencial são influenciadas pela vivência e contexto em que cada um dos autores estão. Posto isto, a subjetividade em cada análise e construção do presente trabalho sofre essa influência em menor ou maior grau.

Ademais, para o conteúdo escolhido no presente trabalho, existem limitações. A bibliografia selecionada provém também dos conhecimentos prévios do pesquisador e suas correlações mentais e caminhos de escolha para a decisão final dos meios de pesquisa. A visão de mundo do pesquisador, bem como seu repertório de formação de cultura influenciam no caminho escolhido para o trabalho.

A constante mudança do mundo globalizado também coloca sob limitação a pesquisa, que é analisada até um determinado período do tempo para obter suas considerações. Posto isso, a fundamentação tem caráter de validade provisório até novas formatações e revisões do tópico estudado.

6.2. Recomendações

O presente estudo permite um afunilamento na visão sob o colaborador nos modelos de gestão de pessoas, focando nos aspectos que são ligados à qualidade de vida no trabalho. Nesse sentido, a pesquisa serve como subsídio em pesquisas na temática de Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas.

O estudo também proporciona à comunidade acadêmica uma noção temporal de evolução dos modelos de gestão para a identificação de novas configurações e modelos na atualidade, bem como um aprofundamento no viés da qualidade de vida no trabalho na área de gestão de pessoas.

Por fim, o trabalho permite ao interessado um aprofundamento no entendimento de como o colaborador é visto nos diferentes modelos de gestão de pessoas, auxiliando na tomada de decisão para estratégias organizacionais de pessoas e percepções sobre a formatação das áreas de RG no contexto empresarial.

REFERÊNCIAS

- Arthur, J. B. (1992). The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills. **Industrial and Labor Relations Review**, 45(3), 488.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. **The Academy of Management Journal**, 37(3), 670–687.
- Asti Vera. (1976). Metodologia da pesquisa científica. Porto Alegre: Globo.
- BARROSO, Andreia Soraia de Sousa. **A Divulgação de Informação sobre o Capital Humano nas empresas cotadas em Portugal. Uma análise empírica de 2008 a 2012**. 2013. Tese de Doutorado. RCAAP.
- BOSELIE, Paul; DIETZ, Graham; BOON, Corine. Commonalities and contradictions in HRM and performance research. **Human resource management journal**, v. 15, n. 3, p. 67-94, 2005.
- BOSQUETTI, Marcos Abilio. **Gestão de pessoas, estratégia e performance organizacional: um estudo internacional de casos múltiplos**. 2009. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- CARVALHO, Maria do Carmo Nacif de. Gestão de pessoas. **Senac Nacional**, 2004.
- CAVALCANTE, Aline et al. Indústria 4.0 e o Desenvolvimento do Capital Humano. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 13, p. e292111335598-e292111335598, 2022.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Elsevier Brasil, 2008.
- CORREIA, Caio. INDÚSTRIA 4.0 E SEUS PRÓXIMOS DESAFIOS. **Revista Eletrônica da Estácio Recife**, v. 8, n. 1, 2022.
- DAVENPORT, Thomas O. O capital Humano: O que é e porque as pessoas investem nele; tradução Rosa S. **Krausz. São Paulo: Nobel**, 2001.
- DE MIRANDA BÜTTNER, Leandro; ARAÚJO, Adélia M. O RH Estratégico.
- DE OLIVEIRA, Eduarda Castro; DE SOUSA SILVA, Felipe Isaac; MARQUES, Ieso Costa. Recrutamento e seleção com foco na Indústria 4.0. **Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)**, 2022.
- DE OLIVEIRA, Maxwell Ferreira. Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração. **Universidade Federal de Goiás. Catalão–GO**, 2011.

- DELGADO, Bruna Filipa Falcão. **A importância do capital humano nas organizações**. 2015. Tese de Doutorado.
- DUTRA, Joel S. **Gestão de Pessoas - Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas, 2ª edição**. Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597005196. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597005196/>. Acesso em: 23 set. 2022.
- DUTRA, JOEL. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- FERNANDES, Eda. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade Editora Ltda., 1996.
- FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **Modelos de gestão**. Editora FGV, 2015.
- Fischer, A.L. (2001). O conceito de modelo de gestão de pessoas - Modismo e realidade em gestão de Recursos Humanos nas empresas brasileiras. In **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. (pp. 9–21). São Paulo: Gente.
- Fischer, A.L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In **As pessoas na organização** (pp. 11–13). São Paulo: Gente.
- Fischer, André Luiz. (2015). Modelo de gestão de pessoas. In P. F. B. & J. E. Borges-Andrade (Ed.), **Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações** (pp. 445–452). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.
- FLEURY, A. & FLEURY, M. T. Estratégias empresariais e formação de competência: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. **Anais**, 1996.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- Gondim, S. M. ., Souza, J. J., & Peixoto, A. L. A. (2013). Gestão de pessoas. In L.O. Borges & L. Mourão (Eds.), **O trabalho e as organizações**. Porto Alegre: Artmed.
- HIRATA, H.; MARX, R.; SALERMO, M. S.; FERREIRA, C. G. Alternativas sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista: elementos para uma discussão sobre o caso brasileiro. São Paulo: Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo, maio 1991. (Coleção Documentos, Série Política Científica e Tecnológica, no 6.)

- JOSKO, João Marcelo Borovina; CÔRTEZ, Mario Lúcio. P-CMM e outros modelos na Gestão de Pessoas. **VII Simpósio Internacional de Melhoria de Processos (SIMPROS)**, 2005.
- LAWER III, E.E. Treat people right! San Francisco: Jossey-Bass, 2003.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. **The Academy of Management Review**, **24**(1), 31–48.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. **Journal of Management**, **28**(4), 517–543.
- MAIA, Gabriela. GESTÃO DE PESSOAS E RECURSOS HUMANOS: TENDÊNCIAS PÓS-PANDEMIA. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 8, n. 2, p. 705-728, 2022.
- MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. Cengage Learning, 2020.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MOTTA, F. C. P. **Teoria geral da administração: uma introdução**. São Paulo: Pioneira, 1979.
- NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change. **California Management Review**, 1990.
- NADLER, David A.; LAWLER, Edward E. Quality of work life: Perspectives and directions. **Organizational dynamics**, 1983.
- PEDROSO, Bruno; PILATTI, Luiz Alberto. Notas sobre o modelo de qualidade de vida no trabalho de Walton: uma revisão literária. **Conexões**, v. 7, n. 3, p. 29-43, 2009.
- PEREIRA, Maria I.; SANTOS, Sílvio A. **Modelo de Gestão: uma análise conceitual**. São Paulo: Pioneira-Thomson Learning, 2001.
- PINTO, M. C. S. ; LYRA, Cristina C. . Mudança Organizacional em uma Empresa Familiar brasileira. **Revista de Administração Pública** (Impresso), v. 43, p. 609-634, 2009.
- SANTOS, Marcel de Souza et al. **Gestão da mudança organizacional: uma revisão teórica**. 2014.
- SANTOS, Valério Givisez Vilete. A administração científica e sua colaboração para as organizações do século XXI. **Aracruz–ES. FACE** [21, 2014.
- TOLEDO, Flávio. **O que são recursos humanos**. Coleção Primeiros Passos. São Paulo, Brasiliense, 1986.

- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Três enfoques na pesquisa em ciências sociais: o positivismo, a fenomenologia e o marxismo. 1987.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2013). **RH de dentro para fora: seis competências para o futuro da área de recursos humanos**. Porto Alegre: Bookman.
- ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. Futura, 2000.
- VARZONI, Giorgia Chimara; AMORIM, Wilson Aparecido. Modelos de Gestão de Pessoas. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 11, n. 3, 2021.
- VASCONCELOS, Anselmo Ferreira et al. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. **Caderno de pesquisas em Administração**, v. 8, n. 1, p. 23-35, 2001.
- VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**, 16ª edição. Grupo GEN, 2016.
- WALTON, R. E. Improving the quality of work life. **Harvard Business Review**. v. 52, n. 3, p. irregular, 1974.
- WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? **Slow Management Review**, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.