



ESPECIALIZAÇÃO EM
GESTÃO DE PESSOAS
com ênfase em Gestão por Competências



Laila Leite Carneiro

ADMG99

Qualidade de Vida no Trabalho

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS
COM ÊNFASE EM GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Laila Leite Carneiro

Salvador, 2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

Reitor: João Carlos Salles Pires da Silva
 Vice-Reitor: Paulo César Miguez de Oliveira

Pró-Reitoria de Ensino de Graduação

Pró-Reitor: Penildon Silva Filho

Escola de Administração

Diretor: Horácio Nelson Hastenreiter Filho

Superintendência de Educação a

Distância -SEAD

Superintendente: Márcia Tereza Rebouças Rangel

Coordenação de Tecnologias Educacionais

CTE-SEAD

Haenz Gutierrez Quintana

Coordenação de Design Educacional

CDE-SEAD

Lanara Souza

UAB -UFBA**Especialização em Gestão de Pessoas**

Coordenadora:
 Profª Elizabeth Matos Ribeiro

Produção de Material Didático

Coordenação de Tecnologias Educacionais
 CTE-SEAD

Núcleo de Estudos de Linguagens &
 Tecnologias - NELT/UFBA

Coordenação
 Prof. Haenz Gutierrez Quintana

Projeto gráfico
 Prof. Haenz Gutierrez Quintana
 Projeto Capa: Prof. Alessandro Faria

Arte da capa: Prof. Alessandro Faria
 Foto de capa: Shutterstock

Equipe de Revisão:
 Edivalda Araujo

Equipe de Design
 Supervisão: Prof. Alessandro Faria

Editoração / Ilustração

Mariana Passos Netto
 Anne Laís Domingues Pierote
 Raissa Bomtempo
 Leticia Rodrigues

Design de Interfaces
 Prof. Haenz Gutierrez Quintana
 Raissa Bomtempo

Equipe Audiovisual
 Direção:
 Prof. Haenz Gutierrez Quintana

Produção:
 Maria Christina Souza
 Priscila Sodré
 Michaela Janson

Câmera / Iluminação
 Maria Christina Souza
 Edição:

Jeferson Alan Ferreira
 Animação e videografismos:
 Emerson Lua
 Gilson Rabelo
 Rafael Caldas



Esta obra está sob licença Creative Commons CC BY-NC-SA 4.0: esta licença permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho para fins não comerciais, desde que atribuam o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos.

Sistema de Bibliotecas - UFBA

Carneiro, Laila Leite.

Qualidade de vida no trabalho / Laila Leite Carneiro; organizadoras: Elizabeth Matos Ribeiro, Márcia Tereza Rebouças Rangel e Rosilda Arruda Ferreira. - 1ª edição - 1ª reimpressão. Salvador: UFBA, PRODEP, 2018
 64 p. : il. - (Coleção Gestão de Pessoas com Ênfase em Gestão por Competências)

ISBN: 978-8-5829-2069-5

1. Administração Pública - Brasil. 2. Qualidade de Vida no Trabalho. 3. Trabalho - Aspectos psicológicos. 4. Responsabilidade social. 5. Serviço público - Administração de pessoal
 I. Ribeiro, Elizabeth Matos. II. Rangel, Márcia Tereza Rebouças. III. Ferreira, Rosilda Arruda.
 IV. UFBA - Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP). V. Título. VII. Série.

CDD: 351.81
 CDU: 35(81)

SUMÁRIO

MINICURRÍCULO DO PROFESSOR	06
APRESENTAÇÃO DA DISCIPLINA	07
UNIDADE TEMÁTICA 1 – QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)	10
1.1 – Introdução	10
1.2 – Evolução e Dilemas Conceituais	15
UNIDADE TEMÁTICA 2 – ERGONOMIA E SEGURANÇA NO TRABALHO	25
2.1 – Dimensões Psicológicas da Qualidade de Vida no Trabalho	25
2.2 – Fatores Individuais: Inteligência Emocional, Resiliência e Estratégias de <i>Coping</i>	31
2.3 – Fatores Organizacionais: Responsabilidade Social, Cidadania Organizacional e Gestão Ambiental	38
2.4 – Ergonomia e Segurança no Trabalho	41
UNIDADE TEMÁTICA 3 – GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	48
3.1 – Etapas e cuidados principais para a implantação da gestão da QVT	50
3.2 – Desafios da Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho no Setor Público	54
REFERÊNCIAS	58

MINI CURRÍCULO DO PROFESSOR

Laila Leite Carneiro

Professora-Autora

Sou graduada em Psicologia, mestra em Psicologia Organizacional e do Trabalho pela Universidade Federal da Bahia e doutoranda em Psicologia Organizacional e do Trabalho pela Universidade Federal da Bahia.

Possuo experiência profissional em consultorias empresariais, abrangendo temáticas, como: recrutamento e seleção de pessoal, desenho de cargos, carreiras e salários, clima organizacional, diagnóstico de comportamento organizacional, programas de qualidade de vida no trabalho, entre outros.

Atualmente, leciono em cursos de graduação e pós-graduação em faculdades nas cidades de Salvador/BA e outras do interior da Bahia, tendo como ênfase de pesquisa e atuação os campos de Gestão de Pessoas, Saúde do Trabalhador e Avaliação Psicológica.

APRESENTAÇÃO DA DISCIPLINA

Prezado(a) aluno(a),

Seja bem-vindo(a) à disciplina “Qualidade de Vida no Trabalho”!

Atualmente, a configuração do mundo do trabalho apresenta alto grau de complexidade devido, especialmente, à centralidade ocupada pelo trabalho na vida das pessoas, à exigência da sociedade voltada para o desenvolvimento profissional e os limites, cada vez menos perceptíveis, entre o espaço de trabalho e o espaço total de vida. Ao mesmo tempo, os trabalhadores também passam a ser mais valorizados e compreendidos como o grande diferencial competitivo das organizações, responsáveis pelo sucesso ou fracasso destas.

Neste sentido, acentuam-se as discussões voltadas à compreensão de como a experiência de trabalho pode ser mais positiva e de como essa experiência pode trazer resultados benéficos tanto para o trabalhador quanto para a organização.

Acompanhando essa perspectiva, o material disponibilizado para sua formação neste curso propõe-se a contemplar as temáticas que integram o tema qualidade de vida no trabalho, que vem sendo alvo de crescente preocupação e interesse social no mundo e no Brasil. Essa preocupação tem se manifestado tanto por parte dos trabalhadores como também por parte das organizações privadas e públicas que têm investido na concepção e implantação de políticas de gestão dirigidas para a saúde do trabalhador.

Considerando a importância desta temática para a formação em gestão de pessoas, este material visa introduzir conceitos e debates que capacitem e estimulem você nessa discussão. O objetivo deste curso é, portanto, contribuir para a construção de um corpo de conhecimentos sobre gestão de pessoas no setor público pautados em uma posição crítica e questionadora sobre a saúde e qualidade de vida do trabalhador. Ademais, este

material pretende disponibilizar ferramentas de análise que o/a ajudem a se capacitar para transformar os processos de gestão de pessoas na sua organização, tornando-o/a, assim, um agente fomentador de mudanças da cultura organizacional com ênfase nos aspectos relacionados à qualidade de vida no trabalho.

O objetivo principal da disciplina é promover uma discussão dirigida para a compreensão do conceito de qualidade de vida no trabalho, permitindo que você se qualifique para fazer uma reflexão crítica e contextualizada sobre os impactos positivos da sua gestão de pessoas com ênfase nos desafios enfrentados na construção e na manutenção de programas de qualidade de vida no trabalho no setor público.

Esse objetivo geral se desdobra nos seguintes objetivos específicos que orientam a organização dos conteúdos que compõem cada uma das Unidades Temáticas que integram a disciplina, conforme você pode acompanhar a seguir:

Unidade Temática 1: Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

- Identificar e discutir sobre a evolução histórica dos conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho.
- Discutir sobre os dilemas relacionados aos conceitos de Qualidade de Vida de Trabalho.

Unidade Temática 2: Ergonomia e Segurança no Trabalho

- Identificar as dimensões psicológicas envolvidas no conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT);
- Identificar os aspectos individuais e organizacionais que favorecem a vivência de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT);
- Discutir sobre as bases para a formulação de intervenções práticas voltadas para a saúde e a segurança do trabalhador

Unidade Temática 3: Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho

- Discutir sobre a importância da Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho integrada a um sistema de Gestão de Pessoas por Competências;
- Apresentar os principais desafios envolvidos na Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT);
- Apresentar os principais desafios envolvidos na Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no setor público.

Neste curso você também encontrará exercícios e atividades a serem realizados para que possa testar seu processo de aprendizagem, consoante com a modalidade de educação a distância. Nesta modalidade de ensino, o processo de aprendizagem pauta-se, principalmente, no formato de autoconstrução e autogerenciamento, exigindo do estudante o compromisso com a organização de horários de estudo, bem como com a consecução das leituras e exercícios propostos.

Cabe ressaltar a colaboração relevante para a elaboração deste material didático da Professora Sônia Regina Pereira Fernandes.

Esperamos, assim, que este material disponha das ferramentas necessárias para subsidiar a construção do seu processo de autoaprendizagem. Desejamos, ainda, que o caminho percorrido através das leituras e atividades seja agradável e transformador, contribuindo, efetivamente, para a sua qualificação e atuação profissional.

Bom estudo!

UNIDADE TEMÁTICA 1 – Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

1.1 Introdução

Nunca se falou tanto em saúde, bem-estar, direitos, justiça social, trabalho decente e dignidade humana quanto no início do século XXI. (PAZ; NEIVA; DESSEN, 2012). As pessoas anseiam por mudanças: querem viver mais, mas também querem viver melhor; trabalham para garantir o seu sustento, mas desejam se realizar a partir do seu trabalho. Em suma, todos estão em busca da qualidade de vida, mas, afinal, do que estamos falando?

E você? Também está em busca da qualidade de vida? Já se perguntou o que isto significa?

Vamos refletir sobre isso. Tente definir qualidade de vida. Quais imagens você associa a essa definição? Se fosse fazer uma lista, quais seriam suas prioridades? Indique-a seguir.

Para mim qualidade de vida é...

Agora que você já tentou definir qualidade de vida, pergunte aos seus colegas, amigos e familiares sobre o que é a qualidade de vida para eles. Será que eles possuem as mesmas prioridades que você? Existe algum ponto de consenso em suas definições?

Definir qualidade de vida não é simples, pois se trata de um conceito que, por vezes, pode se apresentar como sinônimo ou complementar a outras concepções como saúde, bem-estar ou satisfação com a vida.



Conceito

DISTINGUINDO OS CONCEITOS DE SAÚDE, QUALIDADE DE VIDA E BEM-ESTAR

Será que é possível distinguir os conceitos de bem-estar, saúde e qualidade de vida? Embora sejam conceitos bastante próximos, é possível avaliá-los de forma comparativa e identificar que, em linhas gerais, a definição de qualidade de vida engloba a concepção de saúde, que, por sua vez, possui o bem-estar como aspecto central. Em termos práticos, vale também frisar que a satisfação com a vida costuma ser um indicador de avaliação desses três conceitos.

SAÚDE

Em 1948, a Organização Mundial de Saúde (OMS) redefiniu a concepção de saúde, conceituando-a como um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não somente como ausência de enfermidades. Tal definição abriu campo para que a saúde fosse percebida de forma menos reducionista, elucidando seus aspectos positivos.

QUALIDADE DE VIDA

Qualidade de vida é a “percepção do indivíduo sobre a sua posição na vida, dentro do contexto dos sistemas de cultura e valores nos quais está inserido e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações” (WHOQOL GROUP, 1994, p. 28), sendo essa percepção influenciada por sua saúde física e psicológica, por seu nível de independência, pelas relações sociais estabelecidas, pelas crenças pessoais e, ainda, pelas características salientes do respectivo meio (cultural, social) em que a avaliação subjetiva da qualidade de vida se dá.

BEM-ESTAR

Inicialmente, o termo bem-estar foi cunhado pela economia e seu significado remetia a questões materiais, sendo avaliado a partir do rendimento que o indivíduo tinha e que lhe permitia adquirir bens e serviços para o seu bem-estar. Entretanto, as transformações sócio-históricas, especialmente marcadas pela denominada “Segunda Revolução da Saúde” na década de 70, despertaram a atenção para aspectos que influenciam o bem-estar do indivíduo, mas que estão para além dos recursos materiais. Assim, o bem-estar é entendido hoje a partir de uma perspectiva subjetiva, que considera a prevalência de estados afetivos positivos sobre os negativos, e também a partir de uma perspectiva psicológica, que compreende o bem-estar como resultante de experiências de realização pessoal e de possibilidade de desenvolvimento/expressão dos potenciais individuais. (CARNEIRO; FERNANDES, 2015)

Fonte: Elaboração da autora

Historicamente, essas concepções estiveram fortemente atreladas a aspectos objetivos, facilmente observáveis e mensuráveis. Contudo, recentemente, essas concepções passaram por um processo de ampliação, dando espaço a definições mais complexas, menos exatas e com limites conceituais ainda mais tênues.

Observe as imagens abaixo! Algumas delas são representativas da sua lista ou da lista das pessoas com as quais você conversou sobre o conceito de qualidade de vida?

Figura 1 - Imagens representativas



Ilustração: Leticia Rodrigues

Talvez as imagens acima sejam compatíveis com o que você avalia como qualidade de vida. Talvez não. As possíveis divergências podem estar relacionadas a questões subjetivas, as quais influenciam a avaliação e a construção de significados que as pessoas fazem a respeito do que consideram positivo ou negativo, necessário ou desnecessário à sua qualidade de vida. Em linhas gerais, pode-se afirmar que a percepção de qualidade de vida é, necessariamente, influenciada por valores e expectativas que se tornam parâmetros de avaliação de um determinado indivíduo, grupo ou sociedade.

A variabilidade inerente à avaliação da qualidade de vida leva à discussão de determinados aspectos inerentes a esse conceito, que devem ser considerados no seu processo de definição. Trata-se de um conceito dinâmico, pois depende das motivações, necessidades e expectativas de cada indivíduo, situações que estão em constante transformação. Com base nessa definição contextualizada, é possível afirmar que qualidade de vida é, portanto, algo contingencial, pois se modifica conforme as circunstâncias externas vivenciadas pela pessoa e pela sociedade, sofrendo, assim, influências individuais e coletivas. Por conseguinte, isto implica afirmar que se trata de um conceito abrangente e multidisciplinar uma vez que engloba todas as esferas da vida humana, sendo alvo de interesse de várias ciências, como saúde, psicologia, sociologia, ergonomia, economia, administração, entre outras. (CAÑETE, 2004)

Figura 2 - Características do conceito de qualidade de vida



Fonte: Elaboração da autora.

Apesar das dificuldades iniciais em sua definição, a qualidade de vida é um tema cada vez mais discutido e muitos esforços teóricos têm sido feitos no sentido de compreender esse fenômeno para, assim, torná-lo uma realidade no cotidiano das pessoas. Nesse campo, destacam-se algumas contribuições relevantes para nortear a avaliação da qualidade de vida definida pela Organização Mundial de Saúde (OMS).

Considerando aspectos internacionais e multidimensionais e influenciada pela própria modificação na concepção de saúde, a OMS concebe qualidade de vida como algo relativo, que sofre influência de muitos aspectos, como, por exemplo: a saúde física e psicológica, o nível de independência, as relações sociais, as crenças pessoais e, ainda, as características salientes do respectivo meio (cultural e social) em que a avaliação subjetiva da qualidade de vida se dá. (WHOQOL GROUP, 1993, 1994, 1998).

Qualidade de vida é a “percepção do indivíduo sobre a sua posição na vida, dentro do contexto dos sistemas de cultura e valores nos quais está inserido e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações”. (WHOQOL GROUP, 1994, p. 28)

Em conjunto, esses aspectos representam, portanto, a “percepção do indivíduo sobre a sua posição na vida, dentro do contexto dos sistemas de cultura e valores nos quais está inserido e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações”. (WHOQOL GROUP, 1994, p. 28)

Atualmente, pode-se afirmar que a avaliação que o indivíduo faz acerca da sua qualidade de vida depende fortemente da avaliação de suas experiências laborais, uma vez que o trabalho tem sido cada vez mais valorizado na contemporaneidade, assumindo papel central na vida das pessoas. Assim, a qualidade de vida e a qualidade de vida no trabalho se influenciam reciprocamente. Por outro lado, é preciso considerar que, ao mesmo tempo em que o trabalho ganha centralidade para o indivíduo, o trabalhador ganha centralidade para as organizações, o que salienta a necessidade de as organizações que se preocupam com o bem-estar dos trabalhadores se voltarem para a análise dessas relações.

A qualidade de vida no trabalho é essencial para que os trabalhadores desenvolvam o seu melhor potencial e atinjam o seu melhor desempenho. Portanto, a preocupação em fomentá-la deve estar presente para que as práticas de gestão de pessoas consigam se alinhar estrategicamente aos objetivos organizacionais de forma a garantir o sucesso. Nesse sentido, qualquer modelo estratégico de gestão de pessoas, como é o caso do modelo de gestão por competências, deve integrar às suas práticas, de maneira direta ou indireta, a gestão da qualidade de vida no trabalho.

Seguindo essa premissa, esta disciplina, que está circunscrita a uma proposta de formação em nível de especialização em Gestão de Pessoas, apresenta como objetivo central discutir a qualidade de vida voltada para o ambiente de trabalho. Nesse sentido, é fundamental para este curso responder as seguintes questões: O que é qualidade de vida no trabalho? Quais são as suas principais dimensões? Como fazer a sua gestão em

organizações? Quais as peculiaridades da qualidade de vida no trabalho do setor público? São perguntas que responderemos logo a seguir.

1.2 Evolução e Dilemas Conceituais

Especificamente no cenário das organizações e do trabalho, a qualidade de vida começou a ser focalizada após a Primeira Guerra Mundial, uma vez que fatores de ordens diversas (econômicos, sociais e políticos) contribuíram para a necessidade de modificar a forma de tratar os trabalhadores em prol da garantia da produtividade. Assim, a preocupação que impulsionava naquele contexto as medidas voltadas para a qualidade de vida no trabalho era mais de cunho financeiro do que ético. (FERREIRA *et al.*, 2009)

Nessa fase inicial, caracterizada principalmente nas décadas de 1930 e 1940, aparecem os primeiros programas de segurança no trabalho (FERREIRA *et al.*, 2009), voltados para a prevenção de acidentes que pudessem afastar o trabalhador, temporariamente ou permanentemente, do contexto de trabalho. Na década de 1950, começam a ser desenvolvidos estudos que passam a se preocupar com mudanças no ambiente de trabalho que sejam perceptíveis para a qualidade de vida do indivíduo. Porém, a QVT só começou a assumir maior relevância prática a partir da década de 1970 (GUIMARÃES; FREIRE, 2004; FERREIRA; SOUZA; SILVA, 2012;), impulsionada por mudanças socioeconômicas, como o aumento da inflação, o aparecimento de novas potências mundiais e as competições internacionais acirradas pela globalização.

Vale sinalizar que, a partir da década de 1990, a qualidade de vida no trabalho começou a ser pensada, em muitas organizações, a partir das políticas e programas de qualidade total, como a ISO 9000, entre outros métodos administrativos centrados na satisfação do cliente. (LEITE; FERREIRA; MENDES, 2009). Desta forma, é possível afirmar que, em certa medida, esses métodos exigiam mais do trabalhador, explicitando a necessidade de inserir, no contexto organizacional, compensações para atender a essas exigências, a fim de garantir a lucratividade e a competitividade da empresa. As ações de qualidade de vida implementadas pelas organizações funcionavam, portanto, como uma espécie de contrapartida oferecida para aliviar os impactos causados pelo alto nível de exigência, apresentando um caráter mais assistencialista.

Mais recentemente, porém, a concepção de qualidade de vida no trabalho passa a abarcar a responsabilidade social da empresa para com seus funcionários, incluindo a compreensão de que é importante que o trabalhador desenvolva a sua qualidade de vida para além dos limites da organização. Com base nesse novo conceito, é possível identificar iniciativas relacionadas a práticas menos imediatistas, voltadas realmente para promover

a transformação da relação indivíduo-trabalho-organização, estabelecendo bases para uma relação que seja favorável para toda a tríade (envolvida na produção social).

Historicamente, um dos principais marcos da evolução conceitual e prática da QVT foram os estudos realizados por Eric Trist e colaboradores, vinculados ao Instituto Tavistock de Relações Humanas de Londres. Esses autores influenciaram a formação de uma nova abordagem sobre a interação indivíduo-trabalho-organização, chamada de abordagem sociotécnica, que compreende a organização como um sistema aberto, composto por uma parte social e uma parte técnica que devem se apoiar mutuamente. Essas partes devem ser integradas no sentido de levar em consideração tanto as necessidades dos trabalhadores quanto das organizações. (FERREIRA; SOUZA; SILVA, 2012). Nesse sentido, percebe-se uma mudança de paradigmas referente ao reconhecimento e importância do bem-estar do trabalhador para o funcionamento e a produtividade das empresas.

O trabalhador deixa de ser visto apenas como um recurso e passa a ser percebido em toda sua complexidade, isto é, um ser que possui necessidades econômicas e, portanto, buscará adaptar-se às condições de trabalho, mas também um ser humano que possui necessidades de ordem social e psicológica. Isto implica reconhecer que, de um lado, o trabalhador está mais consciente dos seus direitos, tem mais acesso à informação, tem maior consciência social e, conseqüentemente, maior desejo de participação e dominação do seu processo individual e social de trabalho. (FERNANDES; GUTIERREZ, 1988) De outro, a organização necessita, cada vez mais, de um perfil de trabalhador que se encontra em um nível muito mais intangível; ou seja, a organização necessita que o trabalhador se comprometa a utilizar seus conhecimentos, suas habilidades e suas atitudes (suas competências) com o máximo de empenho, a fim de atingir seu nível máximo de desempenho. Nesse sentido, vale lembrar que o trabalhador tende a se entregar mais ao vivenciar experiências positivas no ambiente de trabalho, pois o desempenho depende não apenas do que se sabe fazer, mas também do que se quer fazer.

Diante desse cenário, o interesse voltado à temática da qualidade de vida no trabalho impulsiona a construção de práticas que buscam moldar as organizações de trabalho, de forma a torná-las promotoras de bem-estar e qualidade de vida para as pessoas. Assim, é comum que a qualidade de vida seja diretamente associada a processos voltados para mudanças que levem a melhorias no contexto de trabalho.

“Empresas e indivíduos estão sendo sacudidos e pressionados a tomar consciência do que ocorre e rever seus valores. Evidencia-se que a educação e a saúde não são apenas básicas, mas são, com certeza, o único caminho, a estratégia mais poderosa para alcançar melhores índices de produtividade e, principalmente, maior qualidade nos resultados”. (CAÑETE, 2004, p. 388)

Qualidade de vida no trabalho depende da “[...] aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos, visando modificar um ou vários aspectos do meio ambiente de trabalho, a fim de criar uma nova situação, mais favorável à satisfação dos empregados na empresa”. (BERGERON, 1972, *apud* FERNANDES; GUTIERREZ, 1988, p.31)

Mas, afinal, do que se trata a qualidade de vida no trabalho? Bergeron (1972, *apud* FERNANDES; GUTIERREZ, 1988, p. 31) se remete à QVT como a “[...] aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos, visando modificar um ou vários aspectos do meio ambiente de trabalho, a fim de criar uma nova situação, mais favorável à satisfação dos empregados na empresa”.

Na mesma perspectiva, Sampaio (2012) compreende que a QVT deve ser ancorada em três conceitos principais: o humanismo, a participação do trabalhador no processo decisório de gestão e a vivência do bem-estar.

Segundo Walton (1973, *apud* FERNANDES; GUTIERREZ, 1988), uma das principais referências em estudos de QVT, uma definição geral que poderia ser aplicada à concepção de qualidade de protegem o trabalhador quanto ao atendimento de necessidades e aspirações humanas, a partir da ideia de humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa. Assim, esse autor propõe a avaliação da QVT a partir de oito critérios principais, quais sejam:

1. Compensação justa e adequada;
2. Condições de trabalho;
3. Uso e desenvolvimento de capacidades;
4. Oportunidade de crescimento e segurança;
5. Integração social na empresa;
6. Constitucionalismo;
7. O trabalho e o espaço total de vida;
8. Relevância social da vida no trabalho.

Embora Walton seja uma das principais referências na área, a partir do seu trabalho, surgem esforços de outros autores no sentido de definir e detalhar modelos de qualidade de vida no trabalho. Porém ainda não é possível encontrar uma definição consensual que abarque toda a extensão de todos os aspectos que envolvem o tema qualidade de vida

no trabalho tanto nos aspectos teóricos como na prática organizacional, o que leva esse campo a ser dominado por uma pluralidade de visões.

Quadro 1 – Modelo de Walton (1973) sobre QVT

Crítérios	Indicadores de QVT
Compensação justa e adequada	<ul style="list-style-type: none"> • Renda adequada • Equidade interna • Equidade externa
Condições de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Jornada de trabalho razoável • Ambiente físico seguro e saudável
Uso e desenvolvimento de capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia • Significado da tarefa • Identidade da tarefa • Variedade de Habilidade • Retroinformação
Oportunidade de crescimento e segurança	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de carreira • Crescimento pessoal • Segurança no emprego
Integração social na empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Igualdade de oportunidades • Relacionamento • Senso comunitário
Constitucionalismo	<ul style="list-style-type: none"> • Respeito às leis e direitos trabalhistas • Privacidade pessoal • Liberdade de expressão • Normas e rotinas
O trabalho e o espaço total de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Papel balanceado do trabalho
Relevância social da vida no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Imagem da empresa • Responsabilidade social pelos empregados • Responsabilidade pelos produtos e serviços

Fonte: Adaptado de Monaco e Guimarães (2000)

No Brasil, Freitas e Souza (2009) desenvolvem um trabalho no sentido de integrar todos os indicadores ou dimensões da qualidade de vida no trabalho com base nos modelos mais conhecidos na literatura, quais sejam: Walton (1973), Hackman e Oldham (1975), Westley (1979) e Davis e Werther (1983). Assim, a partir desses autores, Freitas e Souza (2009) propõem a construção de um modelo para a avaliação da qualidade de vida no trabalho, especialmente voltado para instituições de ensino superior públicas, considerando os seguintes aspectos principais:

1. A integração social na organização;
2. A possibilidade de utilização da capacidade humana;
3. A segurança e a saúde nas condições de trabalho;
4. O constitucionalismo; a relação entre trabalho e espaço de vida;
5. A compensação recebida pelo trabalho;
6. As oportunidades de carreira e garantias profissionais; e
7. A relevância social do trabalho desenvolvido.

Embora o modelo, detalhado no Quadro 2, ainda não tenha sido validado, constitui-se em uma iniciativa importante no sentido de abarcar os fatores que influenciam a QVT. Do mesmo modo, embora tenha sido pensado para o cenário de instituições de ensino, sua aplicação pode ser estendida para outros contextos de organizações públicas.

Quadro 2 – Proposição de modelo de QVT para IES

Dimensões	Subdimensões	Referência
Integração social na organização	<ul style="list-style-type: none"> • Igualitarismo • Ausência de preconceito • Facilidade de mobilidade social • Apoio social • Condições de abertura interpessoal 	Walton (1973) Hackman e Oldham (1975)
Utilização da capacidade humana	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia • Uso múltiplo da habilidade • Quantidade e qualidade de informações • Execução de tarefas completas • Planejamento do trabalho • Feedback (intrínseco e extrínseco) 	Walton (1973) Hackman e Oldham (1975) Westley (1979) Davis e Werther (1983)
Segurança e saúde nas condições e trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Horários • Condições físicas • Limites de idade para o trabalho • Qualidade e quantidade de recursos materiais • Condições psicológicas 	Walton (1973) Westley (1979)
Constitucionalismo	<ul style="list-style-type: none"> • Privacidade • Livre expressão • Igualdade de tratamento • Possibilidade de recurso 	Walton (1973) Westley (1979)

Dimensões	Subdimensões	Referência
Trabalho e espaço de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo de horas extras • Tempo com a família • Atividades cívicas beneficentes 	Walton (1973)
Compensação	<ul style="list-style-type: none"> • Justa • Adequada 	Walton (1973) Hackman e Oldham (1975) Westley (1979) Davis e Werther (1983)
Oportunidade de carreira e garantia profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidade de continuidade dos estudos • Incentivos/investimentos em cursos complementares ou de especialização • Estabilidade no emprego ou renda • Oportunidade de expansão na carreira 	Walton (1973) Hackman e Oldham (1975) Westley (1979) Davis e Werther (1983)
Relevância social do trabalho	-	Walton (1973) Hackman e Oldham (1975)

Fonte: Adaptado de Freitas e Souza (2009)

Cabe assinalar que a confusão conceitual a respeito da qualidade de vida no trabalho leva este fenômeno a ser confundido com outros, confusão esta decorrente do próprio conceito de qualidade de vida geral, conforme já discutido anteriormente. Neste sentido, Ferreira, Souza e Silva (2012) defendem que a qualidade de vida e o bem-estar no trabalho podem ser concebidos como um mesmo fenômeno, enquanto a satisfação seria uma manifestação ou indicador deste, porém essa posição também não é universal. Desta forma, o mais relevante a destacar neste curso é que as concepções e ações voltadas à qualidade de vida no trabalho resguardam a importância de impactar positivamente a experiência profissional do indivíduo, garantindo a manutenção da sua saúde e do seu bem-estar.

Sendo assim, embora existam modelos diversos, podem-se delimitar, ao longo da evolução da ideia de Qualidade de Vida no Trabalho, duas correntes centrais:

- (1) A principal, chamada de concepção hegemônica, é marcada por um caráter assistencialista, focando-se em atividades compensatórias ou paliativas que diminuem o impacto do desgaste do trabalho sobre a saúde do trabalhador, aumentando, conseqüentemente, a sua produtividade. Caracterizando-se por intervenções mais imediatistas, essa concepção, quando aplicada na prática, enfrenta o problema da baixa adesão dos trabalhadores que, a longo prazo, não conseguem vivenciar a qualidade de vida no trabalho;
- (2) e a concepção contra hegemônica, que vem ganhando espaço recentemente e busca salientar a necessidade de prevenir, focando em ações transformadoras que contribuam para a remoção dos problemas que são potencialmente geradores de mal-estar no contexto de trabalho. Defende, assim, que a produtividade é consequência da QVT, mas não pode ser o objetivo que move suas ações.

Embora os estudos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tenham marcado mudanças positivas, tanto para as organizações quanto para os trabalhadores, muitas críticas vêm sendo feitas a respeito da forma como esse conceito tem evoluído. Questiona-se, por exemplo, que a tendência de abarcar, sob a noção de qualidade de vida no trabalho, a resposta para todos os problemas relativos às pessoas dentro das organizações poderá levar ao descrédito dessa abordagem. Genericamente, Nadler e Lawer (1983, apud FERNANDES; GUTIERREZ, 1988, p.31) afirmam que “qualidade de vida no trabalho é vista como uma maneira de pensar a respeito das pessoas, trabalho e organização”. Os autores, desenvolvem, desta forma, uma das principais críticas ao campo (veja mais sobre o pensamento dos referidos autores no Quadro 3), sintetizando a concepção evolutiva da QVT a partir das suas principais características.

Apesar das críticas, a QVT, cada vez mais, se constitui como uma preocupação de empregadores e uma exigência dos empregados, que buscam estabelecer uma relação de ganha-ganha no âmbito organizacional e do trabalho.

Sendo assim, para compreendermos melhor as influências que incidem sobre a qualidade de vida no trabalho, focaremos a seguir nos aspectos mais discutidos atualmente no campo: a importância das dimensões psicológicas, dos fatores individuais e dos fatores organizacionais na manutenção e fomentação da QVT.

Quadro 3 – Características da concepção evolutiva da QVT

Concepção evolutiva da QVT	Características ou visão
1. QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Investigava-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2. QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, busca-se trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3. QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, método 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 industrialeram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros 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 Nadler e Lawler (1983, apud FERNANDES, 1996).

Para avaliar os conteúdos trabalhados neste tópico, sugerimos que você realize uma atividade de construção de portfólio, da qual você deve participar contribuindo com sua aprendizagem e a aprendizagem do grupo. Para tanto, você deve assistir ao filme indicado e refletir sobre as questões que o seguem. Ao concluir a construção do portfólio, poste-o no *moodle*.



Atividade

Para assistir e construir um portfólio

Qualidade de vida x Qualidade de vida no trabalho

Hoje esta discussão “QV x QVT” está em todos os lugares. O filme “Click” (2006), do diretor Frank Coraci, é uma comédia dramática que permite reflexões interessantes a respeito desse tema, trazendo situações que suscitam questionamentos sobre a qualidade de vida no trabalho e sua função na qualidade de vida como um todo. Assista-o e busque identificar essas situações.

Aplicando conceitos

Antes de prosseguir a leitura, vamos exercitar o que aprendemos até aqui. A partir das questões abaixo e do filme que você já deve ter assistido, reflita sobre o tópico “Qualidade de Vida X Qualidade de Vida no Trabalho” com os seus colegas no fórum do moodle, a partir das seguintes questões:

1. Discuta as principais diferenças entre saúde, qualidade de vida e bem-estar.
2. Como poderia ser definido o conceito de qualidade de vida no trabalho?
3. De que forma a qualidade de vida no trabalho pode estar associada à qualidade de vida geral?
4. Diferencie qualidade de vida no trabalho e qualidade de vida do trabalhador.

UNIDADE TEMÁTICA 2

Ergonomia e Segurança no Trabalho

2.1 Dimensões Psicológicas da Qualidade de Vida no Trabalho

O trabalho é uma das formas mais significativas que o indivíduo tem de transformar e transformar-se, deixando, assim, sua marca no mundo. Constatando que é nele que o indivíduo passa a maior parte do seu tempo e que é através dele que alcança os seus principais objetivos de vida, torna-se fundamental que este espaço também seja promotor da sua qualidade de vida. Em outras palavras: não se pode falar de qualidade de vida sem falar em qualidade de vida no trabalho.

Pense na importância que o trabalho possui hoje na sua vida. Quais são as principais funções e/ou significados que o trabalho assume para você?

Funções e/ou significados que o trabalho tem na minha vida...

É possível que o seu primeiro pensamento acerca da importância do trabalho se refira à sua função de provimento. De fato, na sociedade capitalista em que vivemos, a remuneração é uma consequência direta, desejada e necessária ao desenvolvimento da maior parte das atividades profissionais. Nesse contexto, o trabalho funciona como uma mercadoria a ser vendida para a organização, deixando de ser pertencente ao próprio trabalhador. Esse processo de alienação que, por muito tempo, dominou a relação indivíduo-trabalho-organização pode levar as pessoas a julgarem o trabalho como algo instrumental, um meio para alcançar o salário que permitirá a sua sobrevivência e o alcance dos seus objetivos de vida em outras esferas que não necessariamente a profissional.

Entretanto, a teoria e a prática sinalizam que o trabalho, por si só, assume funções que vão muito além da esfera financeira. Jahoda (1987), por exemplo, elenca que o trabalho possui algumas funções latentes, como:

1. A imposição de uma estrutura temporal ao dia;
2. A partilha regular de experiências e contatos com outras pessoas;
3. O envolvimento com objetivos e propósitos que transcendem a esfera individual;
4. A definição de aspectos do status social e da identidade do indivíduo;
5. O reforço da atividade;
6. A promoção de segurança.

Borges e Argolo (2002), por sua vez, assinalam que a instituição trabalho/emprego interfere na estruturação e no desenvolvimento de traços de personalidade, da identidade e na própria inter-relação com as demais esferas da vida.

Esquema 1 – Principais dimensões psicológicas associadas ao trabalho



Fonte: Elaboração da autora.

Assinala-se, desta forma, que o trabalho se constitui como uma fonte essencial e legítima de prazer, que é indissociável à construção da identidade e da qualidade de vida do homem. Contudo, até a Primeira Revolução Industrial, esse tema era de pouco destaque. As transformações subseqüentes a esse movimento, como a extensão da carga horária de trabalho, a alienação gerada pela divisão de tarefas e a mecanização das atividades, despertaram a atenção para a capacidade que o trabalho tem de promover sofrimento. Após esse reconhecimento, esse tema passou a ser, então, mais aprofundado, constituindo-se como uma subárea de conhecimento do campo de saúde e trabalho.

Essa subárea vem ganhando, cada vez, mais espaço no meio acadêmico. Disciplinas, como a medicina do trabalho, a ergonomia, a psicodinâmica e a psicologia social, do trabalho e organizacional, se dedicam a explorar assuntos relacionados ao trabalho, como o processo de saúde-adoecimento, o prazer, a satisfação, o sofrimento, o estresse, o *burnout* e o bem-estar. (MENDES; CRUZ, 2004)

Hoje, diversos são os estudos que se inclinam, direta ou indiretamente, a investigar a relação estabelecida entre a instituição trabalho/emprego e a saúde psicossocial. Muitos desses estudos, entretanto, ressaltam a ausência de saúde ou presença de doença ao analisar essa relação, ou seja, focam em patologias e malefícios. Nesse sentido, proliferam-se os achados científicos sobre a ocorrência de depressão, *ler-dort* e estresse como doenças ocupacionais. (DIENER, 1984; WRIGHT, 2003; ARGOLO; ARAÚJO, 2004; ÁLVARO-ESTRAMIANA, 2006; SANTOS, 2008; SILVEIRA; NARDI, 2008; FERREIRA, 2012; FERREIRA; SOUZA; SILVA, 2012)

É inegável que a atual estruturação do mundo do trabalho e a lógica do capitalismo favorecem a ocorrência de mal-estar psicológico e adoecimento psicológico. (DESSEN, 2010; GONÇALVES; LEITE, 2009) Principalmente, a precariedade de condições e a falta de oportunidades para desenvolvimento profissional contribuem para a formação desse quadro desfavorável. (MENDES; CRUZ, 2004) Sem embargo, embora o trabalhador esteja sujeito a impactos negativos decorrentes da sua rotina laboral, não se podem desconsiderar os benefícios que também são resultantes do trabalho. Apesar de todas as mudanças ocorridas nos cenários nacional e internacional e na própria concepção do que é o trabalho, é possível inferir que o enfraquecimento sofrido pelas relações trabalhistas não foi suficiente a ponto de abalar a centralidade ocupada pelo trabalho na vida de adultos brasileiros, de uma forma geral.

Hart (1999), assim como outros pesquisadores, defende que o bem-estar associado ao trabalho assume tal relevância que influencia a satisfação da vida como um todo. De acordo com Corbi e Menezes-Filho (2006), apesar de o trabalho ter sido associado ao

longo dos tempos a um fardo, as pesquisas empíricas de bem-estar indicam que a perda do emprego, ainda que não afete a renda do indivíduo, está associada a uma diminuição notável do seu nível de felicidade/bem-estar. Mesmo tendo em conta as evidências de que pessoas infelizes não se saem muito bem no mercado de trabalho e, por isso, tendem a ficar mais tempo desempregadas, esses autores defendem que o desemprego é causador de decréscimo na felicidade. Isto ocorre porque o emprego não é apenas uma fonte de renda, mas também atua como provedor de oportunidades de interação e inserção social, propósito e objetivos, preenchimento do tempo livre, desafios que poderão ser enfrentados com as habilidades pessoais, status, responsabilidade social, identidade e autoestima. (CORBI; MENEZES-FILHO, 2006; GONÇALVES; LEITE, 2009)

E você? Continuará trabalhando se, por exemplo, ganhasse na loteria e não precisasse mais do salário para sobreviver?



Ilustração: Leticia Rodrigues

Alguns autores (CSIKSZENTMIHALYI, 2004, *apud* GONÇALVES; LEITE, 2009; MORIN, 2001) refletem que, se, por um lado, a maior parte das pessoas diz sonhar com a aposentadoria, por outro lado, 80% declaram que continuariam a trabalhar mesmo que não dependessem do salário para garantir a sua sobrevivência e a de sua família.

Em síntese, o trabalho apresenta dimensões que são paradoxais, as quais merecem ser mais profundamente exploradas de forma a elucidar suas consequências para a integridade física, psíquica e social dos trabalhadores. (MENDES; CRUZ, 2004) O trabalho nunca é neutro: pode ser fonte de adoecimento ou fonte de saúde, a depender das contingências nas quais é desenvolvido.

Nesse caminho, Mendes e Cruz (2004, p. 41-42) defendem que o trabalho pode ser uma fonte de prazer, a depender “[...] das condições nas quais é realizado, da atitude em relação à tarefa e da compatibilidade entre exigências e capacidade do indivíduo”. Ao mesmo tempo, Diener e Ryan (2008) sugerem que aqueles trabalhadores que se divertem e são mais felizes tendem a receber avaliações de desempenho mais altas dos seus supervisores, a ser mais produtivos e criativos e a apresentar resultados de trabalho de maior qualidade. Além disso, segundo os autores, esses trabalhadores costumam exibir maior frequência de cidadania organizacional, estando mais disponíveis a realizar tarefas que não são necessariamente parte da sua função, como ajudar seus colegas.

Considerando essas informações, é possível realçar que, além do benefício voltado ao próprio trabalhador, a promoção de um ambiente de trabalho voltado para a qualidade de vida traz consequências positivas também para a organização.

Dentro da Psicologia, encontram-se algumas iniciativas no sentido de buscar identificar de que forma a vida, em geral, e o trabalho, especificamente, podem gerar experiências mais satisfatórias para os indivíduos. Destaca-se, nesse contexto, o movimento da Psicologia Positiva, iniciado por Martin Seligman, quando presidia a *American Psychological Association* (APA), em 1998, cuja proposta é identificar e fortalecer o que há de bom nos indivíduos, ao invés de apenas reparar danos. (SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2000; PALUDO; KOLLER, 2007)

A Psicologia Positiva elenca, dentre os seus focos, a importância de ressaltar os aspectos positivos da experiência humana e os elementos que constituem o seu funcionamento ótimo, conquanto isso não signifique desmerecer os estudos sobre a dor e o sofrimento humano. Em outras palavras, esse campo de estudo propõe um equilíbrio relativo ao antigo enfoque ao suscitar que as qualidades das pessoas também devem ser exploradas e suas competências devem ser sistematicamente desenvolvidas, e não somente as suas fraquezas corrigidas. (SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2000; PASSARELI; SILVA, 2007; GONÇALVES; LEITE, 2009; SNYDER; LOPEZ, 2009; FERREIRA, 2012;)

Assim, o estudo da Psicologia Positiva se baseia em três pilares (SELIGMAN, 2003, *apud* PALUDO; KOLLER, 2007; PASSARELI; SILVA, 2007; GONÇALVES; LEITE, 2009):

1. Experiência subjetiva – que abarca aspectos como o bem-estar subjetivo, as emoções subjetivas, a esperança, a felicidade e a transcendência (*flow*);
2. Características individuais – forças pessoais e virtudes, como: capacidade para o afeto, o perdão, a espiritualidade, o talento e a sabedoria;
3. Instituições e comunidades positivas – que englobam as virtudes cívicas, o altruísmo, a responsabilidade social e a ética no trabalho.

Nesse sentido, na esfera do trabalho, Gonçalves e Leite (2009) apontam para o aporte que a Psicologia Positiva pode dar quando busca compreender, por exemplo: por que alguns trabalhadores são mais resilientes do que outros?; por que atingem nível elevado de bem-estar na atividade realizada?; por que não padecem de doenças ocupacionais?; e por que são capazes de enfrentar as adversidades percebendo aspectos positivos que poderão levá-los ao crescimento?

Especificamente no mundo organizacional, observa-se a tendência denominada de “comportamento organizacional positivo”, que busca aplicar os conceitos então propostos ao

estudo do comportamento organizacional. (WRIGHT, 2003; DESSEN, 2010; FERREIRA, 2012). Mais precisamente, o comportamento organizacional positivo pode ser definido como o estudo e a aplicação de uma orientação positiva às forças e capacidades psicológicas dos recursos humanos, as quais podem ser medidas, desenvolvidas e, efetivamente, geridas com o intuito de catalisar o desempenho no ambiente de trabalho. (WRIGHT, 2003; RODRÍGUEZ-CARVAJAL *et al.*, 2010;) Em outras palavras, pode-se dizer que essa abordagem se propõe a identificar e fortalecer aquelas competências que os trabalhadores já possuem (abordagem focada na abundância), ao invés de focar apenas em avaliar o que falta, resolver problemas ou corrigir suas fraquezas (como é o caso das abordagens tradicionais focadas em déficits).

Ferreira (2012) salienta que a introdução do referencial da Psicologia Positiva nas organizações se constitui numa poderosa ferramenta em direção à promoção do bem-estar do trabalhador e à conquista de vantagem competitiva para as organizações que investirem em seus recursos humanos. A seguir, discutiremos algumas destas principais forças e capacidades psicológicas que fazem a diferença no âmbito profissional, elencadas a partir da concepção de inteligência emocional, estratégias de enfrentamento e resiliência.



Reflexão

Aplicando conceitos

Antes de prosseguir a leitura, vamos exercitar o que aprendemos até aqui. A partir das questões abaixo, faça uma reflexão e discuta com os seus colegas.

1. Por que as dimensões psicológicas do trabalhador passaram a ser alvo de atenção do mundo do trabalho?
2. O que é a Psicologia Positiva? Que tipo de mudanças ela gera para a área de bem-estar e qualidade de vida no trabalho?

2.2 Fatores Individuais: Inteligência Emocional, Resiliência e Estratégias De Coping

A relação homem-trabalho é construída com base em percepções, afetos e intenções particulares, diferindo, de trabalhador para trabalhador, a maneira e a intensidade com que se identificam ou se apegam às suas respectivas atividades laborais. Por isso, é de fundamental relevância compreender os aspectos individuais e emocionais que incidem nessa relação e que influenciam a sua experiência de qualidade de vida.

Em meio às contradições do mundo do trabalho, as pessoas foram se perdendo de si mesmas e de seus valores. Enquanto, de um lado, o trabalho passou a ocupar cada vez mais um papel central na vida das pessoas, por outro, ele vem se mostrando esvaziado de sentido, exigindo que o indivíduo se recoloca de forma ativa nesse processo a fim de retomar os significados positivos que o trabalho pode agregar à vida.

Um dos principais fatores que tem sido historicamente associado à alienação homem-trabalho se refere à visão do trabalhador como um recurso e do trabalho como uma mercadoria. Tal visão sustentava a ideia de que o contexto profissional poderia ser efetivamente separado de todas as demais esferas da vida, uma vez que, nesse contexto, a racionalidade era imperativa. Assim, as emoções estavam relegadas a segundo plano e o trabalhador era visto de forma segmentada e incompleta.

À medida que o trabalhador passou a ser mais valorizado e compreendido em sua importância para a construção e a manutenção das organizações, suas características individuais, principalmente de cunho comportamental e emocional, passaram a receber atenção e ser alvo de interesse das organizações.

As emoções estão relacionadas ao que nos move, ao que nos motiva e, portanto, não podem ser deixadas de lado na análise das complexas vivências estabelecidas no campo profissional. No que se refere à avaliação da qualidade de vida, por exemplo, já foi frisado anteriormente que esta depende necessariamente de parâmetros individuais. Portanto, por mais que busquemos avaliar racionalmente aspectos relacionados à nossa qualidade de vida geral ou à nossa qualidade de vida no trabalho, uma das principais influências nessa avaliação, certamente, possui um cunho emocional.

Recentemente, portanto, as empresas começaram a se dar conta de que as emoções não apenas são inseparáveis da constituição humana, mas também podem representar o grande diferencial do trabalhador no campo profissional, a depender de como elas são conduzidas e manifestadas. Desta forma, pode-se afirmar que, sendo o trabalho um meio de sobrevivência e realização humana, ele influencia diretamente as emoções,

sentimentos, humor e afetos do sujeito, os quais, por sua vez, dificultam ou facilitam o desenvolvimento deste mesmo trabalho.

“[...] as emoções manifestam-se em todas as atividades humanas e são inseparáveis delas, ajudando na escolha de decisões quando se está diante de um impasse e quando se tem de tomar providências relevantes [...]”
(GONDIM; SIQUEIRA, 2010, p. 22)

A relação da emoção com o trabalho é abordada segundo cinco perspectivas principais (GONDIM; SIQUEIRA, 2010):

1. Emoções com o trabalho, que englobam as emoções que emergem da relação com colegas de trabalho;
2. Emoções no trabalho, que são definidas como emoções que surgem fora do ambiente de trabalho e repercutem nele;
3. Emoções em relação ao trabalho, situação na qual o trabalho por si propicia emoções ao trabalhador;
4. Trabalho emocional por demanda da ocupação, caracterizado por emoções que precisam ser expressas por conta da natureza da ocupação; e
5. Trabalho emocional por demanda da organização, que advém da exibição de emoções não autênticas para cumprir normas e regras organizacionais.

Esquema 2 – Principais perspectivas sobre a relação emoções-trabalho

Emotion with work	Emotion at work	Emotion toward work	Emotional work	Emotion labor
<ul style="list-style-type: none"> • Emoções que emergem das relações socioprofissionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Afeto que surge fora do trabalho, mas é vivenciado no trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • O trabalho é alvo de emoção • Relacionado à satisfação do trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Comum em ocupações de assistência • Necessidade de estabelecer empatia 	<ul style="list-style-type: none"> • Comum no setor de serviços • Percebido como inautêntico

Fonte: Elaboração da autora a partir de Gondim e Siqueira (2010).

Tais perspectivas são especialmente significativas na atual configuração do mundo do trabalho, cujas atividades invadem, cada vez mais, o espaço pessoal de vida do trabalhador e exigem, progressivamente, uma implicação emocional maior do trabalhador, demandando o preparo desse trabalhador para manejar essas exigências.

Cañete (2004) lembra que a conscientização da busca pela qualidade de vida e a transformação dessas intenções em ações dependem, em grande medida, do próprio indivíduo, que deve exercer a sua cidadania, conhecendo e lutando por melhorias na saúde, no trabalho e na vida social. Nesta linha, Kahn (1984, *apud* CAÑETE, 2004) ressalta que a qualidade de vida depende não apenas do que é feito para as pessoas, mas também do que as pessoas fazem por si próprias e por outras pessoas. Desta maneira, pode-se dizer que as organizações esperam que, em certo grau, os trabalhadores também se impliquem individualmente na construção da sua qualidade de vida a partir do desenvolvimento de recursos pessoais que permitam lidar melhor com as experiências da vida profissional.

Nesse sentido, são investigados alguns fenômenos relacionados ao gerenciamento das emoções que incidem diretamente na experiência da qualidade de vida no trabalho, as quais podem ser classificadas como competências sociais, englobando um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes combinados para permitir a melhor interação e adaptação da pessoa ao meio social, estando, conseqüentemente, associadas a experiências subjetivas positivas para o sujeito. Dentre esses fenômenos, destacamos, a seguir, a inteligência emocional, as estratégias de *coping* e a resiliência.

Segundo Gondim e Siqueira (2010), o conceito de inteligência emocional surgiu da ideia de que a emoção pode facilitar a atividade cognitiva. Atualmente, suas principais concepções (Quadro 4) explicam esse fenômeno como resultante de um conjunto de habilidades, de características de personalidade, ou de ambas.

Quadro 4 – Concepções de Inteligência Emocional

Inteligência emocional		
Capacidade de processar informação e de raciocinar com emoção; Perceber emoção; Integrar isto em pensamento; Compreender e gerenciar emoção.	Autoconsciência; Autorregulação; Automotivação; Conhecimento social; Habilidades sociais.	Um conjunto de habilidades não cognitivas, competências e experiências, que envolvem os níveis intrapessoal, interpessoal, de adaptabilidade, de gerenciamento de estresse e de humor geral
<i>MODELO DE HABILIDADE</i>	<i>MODELO DE PERSONALIDADE</i>	<i>MODELO MISTO</i>
Salovey e Mayer (1990)	Goleman e Cherniss (1998)	Bar-On (1997)

Fonte: Adaptado de Gondim e Siqueira (2010)

Embora possuam distinções na forma de avaliação do fenômeno, os modelos acima guardam em comum a crença de que indivíduos com um alto nível de inteligência emocional tendem a apresentar maior grau de desempenho, uma vez que o processo de desenvolvimento da inteligência emocional envolveria autorreflexão, servindo como base para a tomada de decisões, os ajustamentos no trabalho e a construção de relacionamentos saudáveis. (GONDIM; SIQUEIRA, 2010)

Além do foco em inteligência emocional, as empresas que se voltam para a qualidade de vida no trabalho buscam compreender e estimular o desenvolvimento de estratégias de enfrentamento das adversidades, também chamadas de estratégias de *coping*. Esse interesse se deve à verificação de que a exposição a eventos estressores tem sido uma constante no espaço de vida total e de trabalho, sendo a maneira como o indivíduo responde a esses eventos definidora do processo de saúde ou adoecimento. Tal exposição, geradora de desgaste físico, emocional e social, caracteriza a síndrome de adaptação, comumente conhecida como estresse, ou, especificamente no campo do trabalho, como estresse ocupacional.

As estratégias de *coping* podem ser definidas como um padrão de respostas a eventos identificados como estressores, com o propósito de minimizar os impactos físicos e psicológicos resultantes dessa exposição. Essas estratégias se mostram, assim, como um dos aspectos de maior importância para a manutenção do bem-estar, uma vez que representam a capacidade do organismo dos indivíduos de manter o seu equilíbrio interno, mesmo com as mudanças que ocorrem externamente. No quadro a seguir, você pode conhecer melhor os principais tipos de estratégia de *coping* ocupacional propostos por Latack (1986).

Estratégia de *coping* ocupacional

CONTROLE	MANEJO	ESQUIVA
<ul style="list-style-type: none"> • Ações e reavaliações cognitivas proativas que buscam resolver a situação estressora 	<ul style="list-style-type: none"> • Ações que buscam gerir os sinais/sintomas de estresse 	<ul style="list-style-type: none"> • Ações e reavaliações cognitivas que objetivam evitar a situação de estresse

Fonte: Elaboração da autora.

É importante pontuar, contudo, que essas estratégias, desenvolvidas muitas vezes intuitivamente como uma forma de proteção do trabalhador, nem sempre apresentam o resultado esperado. Quando não são acompanhadas, tais estratégias podem gerar danos secundários, como, por exemplo, no caso de trabalhadores que consomem álcool para

relaxamento (manejo de sintomas) após um dia estressante de trabalho. A depender da constância e da intensidade do uso desta estratégia, esses trabalhadores podem incorrer no estabelecimento do alcoolismo como doença relacionada ao trabalho.

Desta maneira, as empresas buscam formatar técnicas de intervenção que constituam instrumentos de *coping* efetivamente sistematizados e estruturados, com vistas a garantir a eficácia do enfrentamento de situações estressantes. Buscam, por conseguinte, desenvolver nos trabalhadores a capacidade de responder adequadamente aos eventos estressores, reduzindo os efeitos prejudiciais da exposição prolongada a eles. Assim, essas técnicas compõem um corpo de estratégias de intervenção da organização, que visam a evitar que os sintomas relacionados ao estresse avancem a ponto de se tornarem crônicos.

As técnicas de intervenção para o estresse ocupacional mais comumente praticadas são as de relaxamento, de reavaliação cognitiva da situação e de investimento em atividades físicas. Percebe-se, portanto, que possuem um caráter predominantemente paliativo e de ação individual. Como as características pessoais do trabalhador influenciam diretamente a resposta aos estressores, nem sempre tais técnicas atingem um resultado eficaz e homogêneo.

“Devido à crescente pressão da competitividade, o encurtamento do ciclo produtivo e as necessárias inovações tecnológicas e econômicas, os trabalhadores se veem obrigados a esforços de reciclagem e adaptação, muitas vezes difíceis de superar. O acúmulo de exigências, a premência de tempo e o alto nível de responsabilidade associado levam frequentemente a sobre-esforços mentais e a situações estressantes.” (GUIMARÃES; FREIRE, 2004, p. 31-32)

Estresse corresponde a um “[...] estado intermediário entre saúde e doença, com sintomas pouco aparentes, no estágio inicial, até ocorrências que podem ser muito graves, quando passa a ser doença. O estresse pode durar anos, agindo furtivamente durante um longo tempo, ou ter uma evolução acelerada se, por exemplo, houver um acúmulo de estressores.”

(ZANELLI; SILVA, 2008, p. 118)

ATENÇÃO!

As características do indivíduo influenciam diretamente a resposta aos estressores.

Desta forma, embora sejam relevantes, tais técnicas apresentam baixo impacto caso não sejam acompanhadas de mudanças efetivas no ambiente organizacional, que, em muitas vezes, resguarda fontes de estresse.

Salienta-se, por fim, dentre as características do indivíduo que se destacam por sua importância perante a vivência da qualidade de vida no trabalho, a resiliência. A resiliência pode ser definida como uma flexibilização adaptativa do indivíduo perante situações de vida especialmente desafiadoras. Assim, essa capacidade permite ao trabalhador lidar com mudanças, que são cada vez mais frequentes e intensas no campo profissional. Permite enfrentar as experiências adversas a partir de uma ótica positiva, lidando bem com frustrações e fracassos, garantindo que o aprendizado e o bem-estar sejam resultados possíveis dessas vivências.



Conceito

Resiliência

“A resiliência costuma ser definida como uma característica comum entre as pessoas que costumam responder satisfatória e saudavelmente aos processos de mudança e de incerteza ao longo da vida.

[...]

Pessoas resilientes sentem os mesmos medos e apreensões que todo o mundo quando se envolvem em uma mudança. Porém, elas geralmente são mais capazes de manter sua produtividade, qualidade e competência, assim como o equilíbrio de sua saúde emocional, física e social, ao mesmo tempo em que vencem desafios e alcançam a maioria dos objetivos, sejam eles pessoais ou coletivos. A resiliência, portanto, está associada à capacidade de aprender continuamente consigo mesmo, com os outros, com o contexto.”

(FAGUNDES, 2004, p. 407)

Resiliência é o processo e resultado de se adaptar com sucesso a experiências de vida difíceis ou desafiadoras, especialmente através da flexibilidade mental, emocional e comportamental e ajustamento a demandas externas e internas.

Flach (1991, *apud* FAGUNDES, 2004) elenca algumas características associadas a pessoas resilientes e a ambientes favoráveis ao desenvolvimento dessas características.

Quanto às características pessoais, o autor descreve:

- Capacidade de aprendizagem;
- Tolerância à frustração e ao sofrimento;
- Criatividade na solução de problemas;
- Habilidade de resgate de autoestima quando em situações em que ela está abalada, sentimento de autorrespeito;
- Independência de espírito: autonomia, liberdade e interdependência;
- Habilidade de fazer e manter amigos (vínculos afetivos);
- Disposição para sonhar;
- Apurado senso de humor;
- Interesses diversificados;
- Capacidade de determinar os limites da profundidade de uma relação de dependência;
- Percepção de si mesmo e do que está em sua volta;
- Contextualização interna e externa;
- Perspectiva de vida sustentada em uma filosofia vital e processual, que permite interpretar as experiências da vida como um todo, extraindo um significado pessoal.

Quanto às características do ambiente, aponta-se para a existência de:

- Estruturas coerentes, mas flexíveis;
- Um grupo de pessoas que possibilitem o contato humano acolhedor e positivo; sentido de comunidade;
- Comunicação aberta e receptividade a novas ideias;
- Respeito, reconhecimento e aceitação;
- Limites de comportamento definidos e realistas;
- Garantia de privacidade;
- Tolerância a mudanças e aos conflitos;

- Busca de reconciliação;
- Valores humanos construtivos;
- Esperança e empatia.

Para avaliar os conteúdos trabalhados neste tópico, realizaremos uma atividade de reflexão, da qual você deve participar contribuindo com sua aprendizagem e a aprendizagem do grupo. Ao concluí-la, lembre de compartilhá-la com seus colegas.



Atividade

Aplicando conceitos

Antes de prosseguir a leitura, vamos exercitar o que aprendemos até aqui. A partir das questões abaixo, busque responder:

1. A saúde e a qualidade de vida de fato são valores para você? Quais são suas ações concretas, nos planos pessoal e profissional nessa direção?
2. Qual costuma ser a sua postura diante de situações adversas do trabalho?
3. Você conhece ou já desenvolveu alguma estratégia pessoal de enfrentamento? Reflita sobre a eficácia desta estratégia e como poderia ser compartilhada com a sua equipe de trabalho.

2.3 Fatores Organizacionais: Responsabilidade Social, Cidadania Organizacional e Gestão Ambiental

É necessário pontuar que a qualidade de vida no trabalho se inscreve em um contexto que, em certa medida, vai além do indivíduo e das fronteiras físicas das próprias organizações, e vai além da extensão do aqui e agora. O alcance de influência das organizações atinge níveis muito profundos, abarcando fatores individuais, sociais, comunitários, ambientais, entre outros. Nesse sentido, como a qualidade de vida no trabalho influencia

o estar das pessoas no mundo, torna-se premente que as empresas busquem garantir uma experiência laboral que seja harmônica em todos os sentidos.

Essa configuração exige que as organizações saiam do campo do imediatismo e passem a analisar suas decisões com cuidado e de forma cada vez mais holística e longitudinal, caso queiram garantir a sua sobrevivência. Se uma organização se preocupa com qualidade de vida, precisa refletir sobre a maneira como suas práticas atingem os diversos públicos com os quais interage, passando a assumir uma visão de futuro que integre um planejamento de curto, médio e longo prazo. Por conseguinte, embora inicialmente a visão das organizações possa estar pautada em uma dinâmica interna, em última instância, ela deve se voltar para a coletividade. Assim, no cenário das organizações, a preocupação com a qualidade de vida no trabalho vem à tona a partir do exercício de competências como a responsabilidade social, do fomento à cidadania organizacional e do investimento em gestão ambiental.

A análise da atual dinâmica organização-trabalhador-comunidade permite avaliar que, para a organização atingir os seus objetivos, é fundamental que ela possua ações integradas, transparentes e éticas, que demonstrem com clareza para a sociedade e para os trabalhadores o exercício de seus direitos e, principalmente, de seus deveres enquanto organização. Desta forma, considerando que a sociedade funciona por meio de organizações, é pertinente refletir de que forma essas organizações conduzem suas missões, uma vez que elas possuem a capacidade de mobilização dos seus públicos interno e externo em prol de valores que se aproximem ou se distanciem mais da concepção de qualidade de vida. Vale lembrar que os valores, a missão e a visão da organização são pontos-chaves para a definição das competências essenciais necessárias ao funcionamento ideal desta para atingimento dos seus objetivos estratégicos. Portanto, a preocupação com a qualidade de vida no trabalho deve ser algo inerente ao planejamento estratégico da organização para que ela possa melhor desenvolver as competências, técnicas e sociais, que permitam a fomentação da QVT.

Cañete (2004) afirma que as organizações atualmente representam muito mais do que um simples negócio, constituindo-se como as mais importantes instituições da sociedade moderna, que detêm o poder de promover a mudança social, além de se configurarem como importantes fóruns de interação social e realização pessoal. No cenário das organizações públicas, essas características ficam ainda mais evidentes. Sobre essa capacidade de mobilização que as organizações possuem, Zanelli e Silva (2008, p. 114) acrescentam que:

“Sabe-se que a pessoa ou os grupos de elevado desempenho precisam experimentar prazer nas atividades de trabalho, para despende tempo e esforço, envolver-se e tomar iniciativas. Um fator essencial para obter relações de comprometimento entre gestores e demais participantes é criar ou construir uma causa que seja digna do compromisso reivindicado. As pessoas necessitam perceber na missão e na visão da organização propósitos claros e objetivos, interpretados como viabilizadores de contribuições éticas e significativas.”

Uma consequência direta dessa postura ética e transparente das organizações, voltada para o compromisso, seria permitir e fomentar que os seus trabalhadores também façam jus a seus próprios direitos e deveres, participando de forma ativa da gestão. Desta forma, é possível suscitar um engajamento conjunto para a consecução da missão e da visão organizacional. Portanto, o alcance desse engajamento depende, eminentemente, de uma gestão que promova a prática da cidadania organizacional, a qual consiste em determinadas ações, como os atos espontâneos de cooperação e comportamentos que transcendem os previstos em contratos de trabalho, manifestados pelo trabalhador. (GOMES, 2011)

Ao mesmo tempo, uma organização voltada para a qualidade de vida deve assumir a responsabilidade social de praticá-la em todos os seus níveis. Isto pode ser desenvolvido em três perspectivas principais: a partir da estrutura interna de gestão, que busca atuar em prol do desenvolvimento dos trabalhadores, oportunizando vivências positivas de trabalho; quando o próprio produto ou serviço oferecido pela organização tem o poder de transformar positivamente o meio social; e/ou quando a organização se engaja em atividades paralelas externas voltadas para este mesmo objetivo.

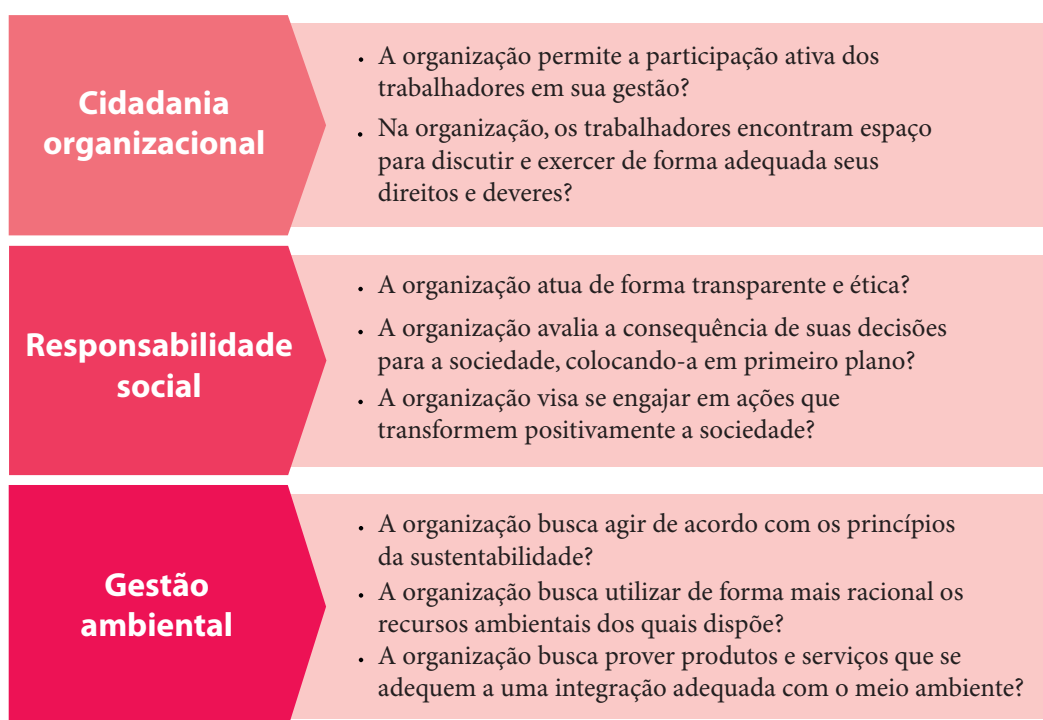
Por fim, aliada à responsabilidade social, a preocupação das organizações com a qualidade de vida deve levá-la a considerar os impactos das suas ações também no meio ambiente, pois olhar para o meio ambiente é olhar para o ser humano em sua completude e em sua interação mais básica e essencial com a natureza, a partir de onde, inicialmente, são satisfeitas as nossas necessidades fundamentais.

“Falta equilíbrio na satisfação de nossas necessidades mais fundamentais. Nós nos desconectamos gradualmente da natureza e, o que é pior, passamos a explorá-la e a negligenciá-la também, como se os seus recursos fossem inesgotáveis”. (CAÑETE, 2004, p. 399-400)

A vida moderna, influenciada pela expansão das organizações, está caracterizada por um consumo intensivo de recursos naturais. Portanto, não é possível garantir a qualidade de vida caso a utilização dos recursos da natureza não seja feita de forma consciente, uma vez que a futura escassez desses recursos pode impactar, em primeira instância, no funcionamento das organizações e, em última instância, na própria sobrevivência dos indivíduos. Deste modo, as organizações precisam instituir, entre as suas premissas, a preocupação com a sustentabilidade, que incide sobre processos que vão desde a aquisição de insumos para o seu funcionamento e a produção de bens e serviços até a difusão da conscientização dos colaboradores para o consumo racional de recursos.

Em suma, parece minimamente coerente esperar que uma organização que busca a mobilização dos seus públicos sobre ações e atitudes voltadas à qualidade de vida também assuma o compromisso de praticar e difundir esses valores em todas as esferas de sua atuação. Portanto, vale questionar: de que forma a ética e a responsabilidade social estão presentes nas ações das organizações? Elas têm atuado em prol dos indivíduos, dos grupos, do meio ambiente e do planeta como um todo? Elas têm assumido a sua responsabilidade perante problemas da atualidade, como a saúde global, o equilíbrio ecológico e o desenvolvimento autossustentável de todos?

Esquema 3 – Fatores organizacionais: cidadania organizacional, responsabilidade social e gestão ambiental



Fonte: Elaboração da autora.

Uma empresa que não se preocupa com a gestão ambiental, com os impactos das suas ações na comunidade em que atua e que não busca transformar de forma positiva o seu entorno, motivando avanços sociais, além de ter que arcar com altos custos financeiros, tem a sua imagem prejudicada perante consumidores, funcionários e comunidade em geral. Assim, uma revisão de valores é posta em cheque, inserindo-se em uma discussão atual que permeia, de maneira integrada, a questão da sustentabilidade, do cuidado com o meio ambiente, da responsabilidade social e da qualidade de vida em si.

Seguindo essa necessidade de pensar de maneira integrada na qualidade de vida no trabalho, uma das principais vertentes que trazem de volta o homem ao centro das relações indivíduo-trabalho-organização, buscando melhorias para a saúde e a segurança do trabalhador, ao mesmo tempo em que considera um equilíbrio, é a ergonomia, que constitui o nosso próximo tópico de discussão.



Atividade

Aplicando conceitos

Antes de prosseguir a leitura, vamos exercitar o que aprendemos até aqui, refletindo a partir das questões abaixo.

1. O que significa responsabilidade social? Por que ela é importante para organizações que buscam a QVT?
2. Por que as organizações devem se preocupar em desenvolver comportamentos de cidadania organizacional? Como isso se relaciona à QVT?
3. De que forma a gestão ambiental se insere na perspectiva de qualidade de vida no trabalho?
4. Qual deve ser o papel dos gestores no que se refere ao bem-estar e à saúde das comunidades que integram as organizações de trabalho?

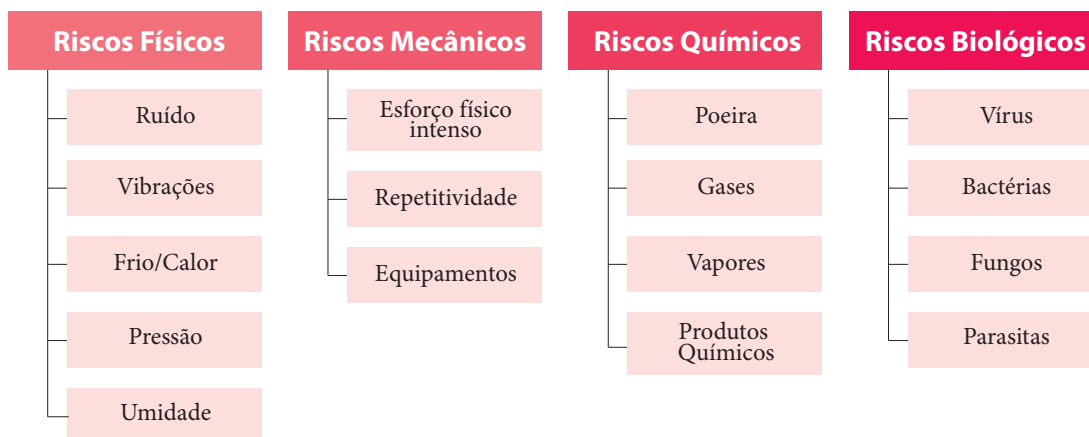
2.4 Ergonomia e Segurança no Trabalho

Atualmente, a ergonomia é uma das áreas de conhecimento que mais contribui para a formulação de intervenções práticas voltadas para a saúde e a segurança do trabalhador. Resultante da interação de vários campos de saberes – como a medicina, a antropometria,

a anatomia, a fisioterapia, a psicologia, a sociologia – nos anos de 1950, a ergonomia se constitui como uma disciplina científica, que se construiu a partir do interesse de estudar os seres humanos em interação com os seus ambientes de atuação. Configura-se, assim, como o estudo do homem com seu trabalho, equipamento e meio ambiente para que exista maior produtividade com menor prejuízo físico e mental. Nesse sentido, o eixo central da ergonomia é a proposta de conceber tarefas que se adaptem aos trabalhadores, ao invés de forçar os trabalhadores a se adaptarem às tarefas. (FERREIRA; ALMEIDA; GUIMARÃES, 2013)

Em sua vertente mais tradicional, com base na experiência anglo-saxônica, a ergonomia foca, prioritariamente, em questões relacionadas à segurança do trabalhador e à prevenção de acidentes no contexto de trabalho. Desta forma, essa vertente atua sobre a dimensão das condições de trabalho que se referem aos aspectos físicos, mecânicos, químicos e biológicos presentes na atividade dos trabalhadores.

Aspectos presente nas atividade dos trabalhadores



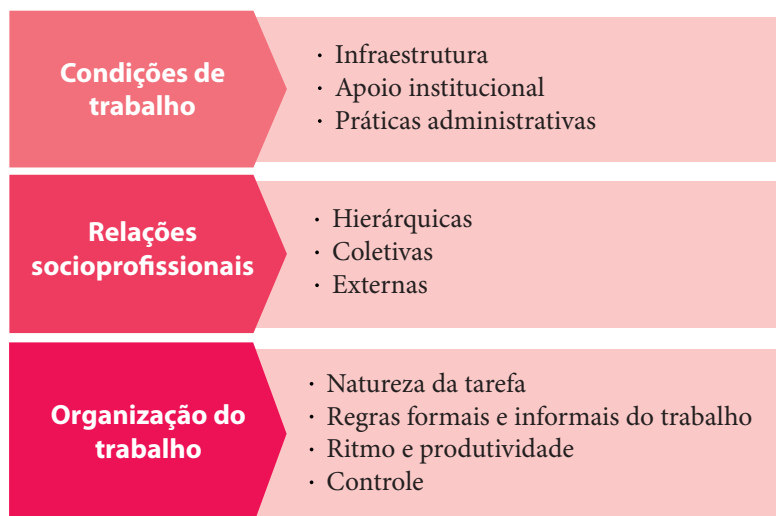
Fonte: Elaboração da autora

A vertente franco-belga, por sua vez, introduz a necessidade de se pensar a adaptação da tarefa ao homem para além das condições de trabalho, passando a englobar em sua análise aspectos relativos à organização do trabalho (divisão de homens e de tarefas dentro da organização, ritmo de trabalho, prescrições e exigências formais e informais sobre a execução das atividades) e às relações socioprofissionais (relacionamento com superiores, pares e subordinados).

“Ergonomia é o estudo do relacionamento entre o homem e o seu trabalho, equipamento, ambiente e, particularmente, da aplicação dos conhecimentos de anatomia e fisiologia na solução dos problemas surgidos desse relacionamento”. (Sociedade de Ergonomia – Inglaterra década de 50)

Como estas vertentes são, em última instância, complementares, pode-se afirmar que as três principais categorias de análise para a ergonomia correspondem às condições de trabalho, à organização do trabalho e às relações socioprofissionais, conforme detalhado no Esquema 4.

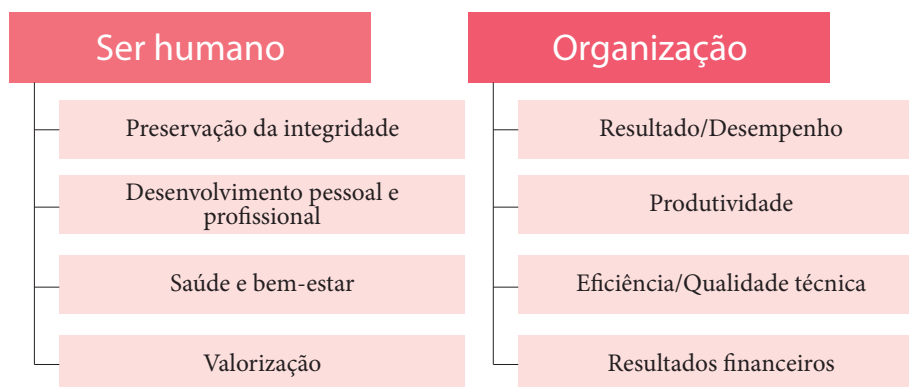
Esquema 4 – Elementos básicos da análise ergonômica: condições de trabalho, relações socioprofissionais e organização do trabalho



Fonte: Elaboração da autora.

Pode-se citar que o principal aspecto compartilhado por ambas correntes ergonômicas é a premissa de que “[...] a performance organizacional deve ser harmonizada com o bem-estar dos trabalhadores, ou seja, preservando-se a Qualidade de Vida no Trabalho”. (CARNEIRO; FERREIRA, 2007, p. 143) Em outras palavras, o grande desafio da ergonomia é atingir a qualidade de vida no trabalho a partir do equilíbrio entre os interesses da organização (produção/ desempenho) e os interesses dos trabalhadores (saúde/bem-estar/realização pessoal).

Esquema 5 – Síntese dos objetivos gerados a partir de intervenções ergonômicas para o indivíduo e para a organização



Fonte: Elaboração da autora.

Para buscar esse equilíbrio, a ergonomia compreende que toda atividade mobiliza o trabalhador, a partir de exigências que podem ser minimizadas ou transformadas, a fim de trazer resultados que sejam benéficos tanto para o indivíduo quanto para a organização. Podem-se descrever as principais exigências da atividade em termos físicos, cognitivos e afetivos, conforme disposto no Esquema 6. Desta forma, a ergonomia busca identificar de que maneira as exigências do trabalho afetam o indivíduo, estimulando-o a responder de forma mais eficaz à organização, sem que isso traga prejuízos para a sua saúde e sua segurança.

Esquema 6 – Dimensões das exigências do trabalho segundo a visão da Ergonomia

FÍSICO	COGNITIVO	AFETIVO
<ul style="list-style-type: none"> • Corporal • Biomecânico • Fisiológico 	<ul style="list-style-type: none"> • Dispendio mental • Resolução de problemas • Aprendizagem 	<ul style="list-style-type: none"> • Dispendio emocional • Reações afetivas • Estado de humor

Fonte: Elaboração da autora.

De acordo com a legislação brasileira, expressa através do Ministério do Trabalho e do Emprego na norma regulamentadora de segurança e saúde do trabalhador NR17/ERGONOMIA (117.000-7), a ergonomia visa a estabelecer parâmetros que permitam a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança e desempenho eficiente. (BRASIL, 2007)

Nesse sentido, hoje é possível identificar três níveis principais de intervenção em ergonomia, quais sejam: o físico, o cognitivo e o organizacional.

Esquema 7 – Níveis de intervenção em Ergonomia

ERGONOMIA FÍSICA	<ul style="list-style-type: none"> • Foco em características da anatomia, antropometria, fisiologia e biomecânica. • Relação com a atividade física
ERGONOMIA COGNITIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Foco nos processos mentais (percepção, memória, raciocínio). • Relação com as interações sociais e com outros componentes do sistema.
ERGONOMIA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Foco em otimizar sistemas sociotécnicos. • Relação com a estrutura organizacional, regras e processos.

Fonte: Elaboração da autora.

A intervenção propriamente dita se estrutura a partir dos chamados eventos críticos, que constituem problemas identificados em alguma dessas esferas, como sintomas de adoecimento, índices de acidentes de trabalho, indicadores de absenteísmo e rotatividade, entre outros.

Diante do que foi visto até aqui, sob a ótica dos principais fatores e vertentes que mais influenciam a prática da qualidade de vida no trabalho, focaremos, a seguir, no processo de gestão dos programas de qualidade de vida no trabalho.

Para avaliar os conteúdos trabalhados neste tópico, realizaremos uma atividade de debate no fórum. Para tanto, você deve assistir aos vídeos indicados abaixo e refletir sobre as questões colocadas logo a seguir.



Sabendo um pouco mais

Para assistir e debater

Conhecendo ergonomia na prática

No Youtube você pode assistir a alguns vídeos que tratam da visão ergonômica, a partir de ilustrações de intervenções voltadas para saúde e segurança do trabalhador. Aqui estão algumas sugestões:

- Ergonomia - Normas regulamentadoras (Saúde e segurança do trabalhador)
<https://www.youtube.com/watch?v=BBBbsSC-_NY>
- Linha de desmontagem - Uma pausa para o humano
<<http://www.youtube.com.br/watch?v=BYHel1oZ62o>>



Atividade

Aplicando conceitos

Antes de prosseguir a leitura, vamos exercitar o que aprendemos até aqui. Responda as questões abaixo, compartilhando suas reflexões no fórum do *moodle* para debater com outros colegas.

1. Qual é o maior desafio das intervenções ergonômicas?
2. Reflita sobre o seu ambiente de trabalho.
Considerando os níveis de análise para intervenções ergonômicas (condições de trabalho, organização do trabalho e relações socioprofissionais), que tipos de eventos críticos você consegue identificar como passíveis de melhorias?

UNIDADE TEMÁTICA 3

Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho

A preocupação com a qualidade de vida do trabalhador pode se manifestar em uma organização de maneiras variadas: seja através das diversas políticas e práticas relacionadas à gestão de pessoas, que trazem valores relativos ao bem-estar e ao desenvolvimento saudável das dinâmicas de trabalho; seja a partir de programas e intervenções específicas, voltadas à prevenção de acidentes e doenças e à promoção da saúde e do bem-estar do trabalhador. Tais perspectivas são complementares e, para gerarem os resultados almejados de modo que sejam benéficos tanto para a empresa quanto para o seu corpo profissional, devem ser pensadas de acordo com as necessidades específicas da situação de trabalho avaliada, de forma a permitir a implantação de medidas que lidem com questões reais concernentes à realidade organizacional. Assim, é possível perceber que a construção e a gestão de programas de qualidade de vida no trabalho podem incluir formatos e ações bastante diversificadas, ainda que tenham um objetivo comum.

Entende-se que a gestão da QVT é um dos aspectos essenciais a serem contemplados em qualquer modelo de gestão estratégica de pessoas, pois, como o próprio nome já diz, esses modelos de gestão pressupõem que as pessoas são o centro, o caminho para que a organização atinja os seus objetivos. Especificamente no que tange ao modelo de gestão de pessoas por competências, é importante ressaltar que investimento em QVT significa, para a organização, a possibilidade de melhorar a expressão e o desenvolvimento das competências dos indivíduos que a compõem, competências essas que podem ser classificadas como o grande diferencial da organização. Conforme explica Guimarães (2000), o modelo da excelência hoje almejado por grande parte das organizações públicas pressupõe a inserção de inovações de gestão pautadas no cuidado às relações humanas no

trabalho, o que significa, em última instância, que a excelência (resultado do melhor nível de apresentação das competências necessárias à organização) depende da QVT.

A Associação Brasileira de Qualidade de Vida (ABQV) defere uma premiação nacional a fim de estimular a prática de programas desse gênero no âmbito organizacional. A última edição do evento, referente ao ano de 2017, foi nomeada de XIX *Prêmio Nacional de Qualidade de Vida* (PNQV – Ciclo 2017). Para a premiação, são considerados critérios como valorização das pessoas, visão de futuro, cultura da inovação, desenvolvimento de parcerias, entre outros. Entre as organizações premiadas ao longo de todas as edições do evento, encontram-se aquelas de natureza públicas, privadas e sem fins lucrativos, distribuídas em diferentes segmentos, como serviços, comércio e indústria.



Sabendo um pouco mais

Para assistir e debater

No site <<http://www.abqv.com.br/publicacoes/video>>, você encontra vídeos interessantes que retratam questões e experiências importantes sobre a QVT, referentes a empresas envolvidas na Associação Brasileira de Qualidade de Vida.

Importante pontuar que, nas últimas edições do prêmio, não apenas as ações mas também o processo de gestão em si têm sido alvo da avaliação desses programas, enfatizando, de um lado, o papel positivo dos líderes no processo de condução e gerenciamento dessas ações e, de outro, as dificuldades de manutenção de programas de qualidade de vida quando existem constantes mudanças de gestão. A seguir, podemos ver a fala de coordenadoras do prêmio a respeito desse tema.

Segundo Luiza Cruz, coordenadora geral do PNQV, o reconhecimento do prêmio vai além das iniciativas mantidas pelas empresas para proporcionar mais qualidade de vida a seus colaboradores. “Nas últimas edições, temos dado maior destaque à gestão. Ou seja, as empresas são contempladas não apenas pelas ações que possuem, mas principalmente, pelo modo como as conduzem e gerenciam”, explica Ercy Paschoal, coordenadora adjunta do prêmio, acrescenta a “dificuldade de se manter um programa de qualidade de vida, principalmente com as constantes mudanças de gestão. A credibilidade das organizações que promovem o bem-estar como um valor incentiva e motiva a adesão às iniciativas”. (Fonte: ABQV..., 2013)

Convidamos você a refletir sobre as seguintes questões: Qual o passo-a-passo para a construção de programa de qualidade de vida no trabalho? Quais fatores precisam ser considerados inicialmente? Como escolher as ações mais adequadas? Como avaliar e acompanhar o desenvolvimento do programa? Qual o papel dos gestores nesse processo?

3.1 Etapas e Cuidados Principais para a Implantação da Gestão da QVT

a. Elaboração

Para dar início ao processo de mudanças em prol de um equilíbrio na relação de saúde psicossocial e trabalho, é fundamental que o primeiro passo seja a etapa diagnóstica, que ajudará a compreender aspectos básicos que norteiam o funcionamento da organização, como a cultura, os valores, as condições de trabalho, as relações socioprofissionais, a organização do trabalho e as práticas já existentes voltadas para pessoas, saúde e segurança do trabalhador.

Esta etapa pode contar com fontes diversas de coleta de informação, conforme descrito no esquema 8 abaixo:

Esquema 8 – Fontes de coletas de dados nas etapas pré-diagnóstica e diagnóstica



Fonte: Elaboração da autora.

Quando esses dados são levantados, determinam-se pontos-chave que merecem a atenção no sentido de melhorar a saúde, a segurança e o bem-estar geral dos trabalhadores. Uma vez feito o diagnóstico, são propostas as ações de intervenção de curto, médio e longo prazo, dentro das quais devem ser pensados fatores como o período de duração/cronograma proposto para as atividades, a equipe que fará parte do projeto e a abrangência.

Em relação à equipe, cabe assinalar a importância de estimular a participação dos funcionários desde a etapa inicial de desenho do programa, uma vez que esse estímulo garante que as ações efetivamente correspondam às suas expectativas e necessidades, resultando em maior adesão à proposta. Quanto à abrangência, destaca-se que esta pode se dar em diversos níveis, considerando ações que alcancem a organização como um todo, que sejam distribuídas por setores ou por categorias profissionais, ou, ainda, que tenham um foco mais individualizado, sendo esta decisão tomada com base nas prioridades elencadas a partir do processo diagnóstico.

Destaca-se, ainda, que o próprio processo de pesquisa diagnóstica na área de saúde psicossocial e trabalho constitui-se como uma forma inicial de intervenção, uma vez que, quando conduzido de forma adequada, indica, invariavelmente, uma atenção da empresa para com os seus colaboradores. Deste modo, é possível que, desde a etapa inicial, sejam percebidas melhorias quanto à satisfação, o comprometimento e o engajamento do trabalhador.

b. Implantação

Normalmente, o processo de implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho se inicia através da prática de sensibilização. Nessa fase, são divulgados e discutidos os pressupostos centrais do projeto, revelando os impactos positivos que podem ser resultados da mudança e convidando os membros da organização a se engajarem nas ações que visam trazer benefícios a todos.

Para garantir o sucesso de um programa de QVT, torna-se indispensável que as ações implantadas pelo programa sejam coerentes com as necessidades da organização e do grupo de trabalhadores participantes. Assim, a escolha das ações deve estar intimamente alinhada à etapa diagnóstica, sendo posteriormente validada pelo público alvo das ações.

Embora cada realidade de trabalho possua necessidades particulares, é possível elencar algumas referências de ações que são mais frequentemente praticadas por organizações que cultivam programas de QVT. Essas ações estão descritas no Quadro 5.

Quadro 5 – Síntese de ações adotadas em programas de qualidade de vida no trabalho

Ações voltadas à qualidade de vida no trabalho
Melhoria das condições de trabalho.
Redesenho/Enriquecimento de cargos.
Resolução participativa dos problemas/Incremento do controle.
Inovação do sistema de recompensas.
Formação de grupos autogerenciáveis.
Campanhas de saúde: bucal, da mulher, nutricional ou outras específicas.
Fisioterapia do trabalho voltada a ginástica laboral e melhoria de posturas.
Atividades integrativas de lazer: canto, corridas.
Incentivo à prática de esportes /Construção de centros esportivos.
Campanhas de voluntariado para a comunidade local.
Acolhimento da família no local de trabalho (aproximação)..
Campanhas e grupos de apoio antitabagismo, alcoolismo, drogas, neuroses diversas.
Incentivo à formação e à informação.
Canais de comunicação aberta com o colaborador.
Técnicas de relaxamento.
Implantação de jornada de trabalho flexível ou reduzida.

Fonte: Elaboração da autora.

c. Acompanhamento

Para que se garanta o sucesso de um programa de intervenção em QVT, é necessário avaliar os seus resultados a partir de indicadores objetivos que possam ser comparados em diferentes momentos do tempo (antes e após a intervenção). Apenas a partir da avaliação desses indicadores é possível confirmar se a intervenção foi bem sucedida e atingiu o objetivo proposto. Em caso positivo, pode-se continuar investindo nas técnicas previamente testadas. Em caso negativo, devem ser investigados quais fatores podem ter interferido, levando ao insucesso da intervenção, a fim de posteriormente controlar esses fatores ou reformular as técnicas para obtenção de novos resultados.

Também é bastante comum que, em uma primeira etapa, a implantação seja destinada a apenas um grupo experimental da organização, que será monitorado a fim de verificar a eficácia das ações escolhidas no sentido de melhorar a qualidade de vida experimentada no trabalho. Assim, quando o resultado é positivo, podem-se estender as ações do grupo experimental para outros grupos ou para toda a organização.

Outro aspecto importante a se considerar: Adesão

Muitas empresas adotam as práticas mais famosas, ou aquelas exigidas legalmente, e denominam-nas sob a égide de programas de qualidade de vida no trabalho. Não raro, essas empresas enfrentam a dificuldade de concretizar essas ações, uma vez que as práticas, por si só, não respondem por uma transformação no contexto organizacional. Para que os programas de qualidade de vida no trabalho tenham adesão, é necessário que eles representem valores e políticas representativos e voltados para a QVT, atuando de forma multidisciplinar e direcionados a todos os colaboradores da organização.

Nesse sentido, a adesão a programas de qualidade de vida no trabalho depende de dois aspectos principais:

1. A mudança da cultura organizacional, que deve passar por uma absorção intrínseca de valores, hábitos e comportamentos voltados à QVT;
2. A participação ativa dos trabalhadores, que devem se engajar desde o princípio de desenho das ações, imprimindo suas necessidades e aspirações relacionadas à QVT para garantir a conscientização e a prática voluntária dos aspectos elencados.



Atividade

Para avaliar os conteúdos trabalhados neste tópico, realizaremos uma atividade de construção de portfólio, da qual você deve participar contribuindo com sua aprendizagem e a aprendizagem do grupo. Ao concluí-la, poste no *moodle*.

Aplicando conceitos

Antes de prosseguir a leitura, vamos exercitar o que aprendemos até aqui. A partir das questões abaixo, construa um texto de no máximo duas laudas e compartilhe-o no *moodle*.

1. Baseando-se em sua própria experiência, discorra sobre as principais dificuldades encontradas nas empresas para a assimilação de valores voltados para a qualidade de vida no trabalho.
2. Como você poderia contribuir para a conscientização da saúde e da qualidade de vida o seu contexto de trabalho?

Para assistir

Conhecendo a gestão da qualidade de vida no trabalho na prática

Está curioso para conhecer um pouco sobre a gestão da qualidade de vida no trabalho na prática das organizações?

Assista no Youtube o caso de sucesso da Johnson & Johnson, a partir do link: <<http://www.youtube.com.br/watch?v=OOWmokQdnjE>>

3.2 Desafios da Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho no Setor Público

Os setores público e privado compartilham uma série de características que norteiam o seu funcionamento e, por conseguinte, o seu processo de gestão e de gestão de pessoas. Contudo, o setor público guarda algumas peculiaridades especificamente em relação à QVT que merecem ser salientadas.

Do que vimos até aqui, podemos retomar que a qualidade de vida no trabalho mantém uma relação próxima com a busca por produtividade, mas, ao mesmo tempo, resguarda uma preocupação com a satisfação dos trabalhadores em relação à organização e ao trabalho em si. (BÚRIGO, 1997) Em ambos os setores, público e privado, o investimento em qualidade de vida no trabalho pode representar o diferencial competitivo para a sobrevivência da organização, impulsionado principalmente pelo fator produtividade.

“No setor público, a consciência da cidadania, principalmente na América Latina, afirma-se progressivamente e impacta de forma positiva a relação Estado-cidadão. Observa-se o aumento do número de cidadãos-usuários, cada vez mais exigentes de seus direitos no que concerne ao uso dos serviços prestados pelos órgãos governamentais.”
(FERREIRA et al., 2009)

No entanto, como a economia das organizações públicas não se encerra em si mesma, sendo, muitas vezes, subsidiada pelos cofres do governo, no setor público, a ênfase recai, principalmente, sobre o aspecto da responsabilidade social e da consciência da cidadania dentro e fora das organizações.

As organizações do setor público desempenham papéis de extrema relevância para a vida em sociedade, uma vez que, em grande parte, permitem maior acessibilidade dos cidadãos a produtos e serviços essenciais. Além disso, atuam diretamente voltadas para o desenvolvimento socioeconômico da população, impactando a construção da qualidade de vida em esferas diversas, como saúde, educação, lazer, entre outros.

Se tomarmos como exemplo as Instituições de Ensino Superior (IES) públicas, ressalta-se a indiscutível relevância da educação para o desenvolvimento tanto do indivíduo quanto de toda a sociedade. Atualmente, o conhecimento tem sido cada vez mais valorizado, assumindo protagonismo nas relações sociais e de trabalho. Portanto, a organização responsável pela prestação de serviços dessa natureza deve buscar ser um exemplo de excelência, apresentando, em sua gestão, a fomentação de valores que levem à prática da qualidade de vida no trabalho. Da mesma forma, se considerarmos como exemplo as organizações e centros de saúde públicos, podemos destacar a importância da manutenção de um ambiente tanto físico quanto psicossocial que favoreça a saúde, do bem-estar e da qualidade de vida dos trabalhadores cuidadores, para que possam, assim, efetivamente ajudar a cuidar da saúde dos usuários desses serviços sem prejudicar a sua própria.

Entretanto, a despeito da sua relevância, as organizações do setor público enfrentam algumas dificuldades no que se refere à construção de uma gestão favorável à qualidade de vida no trabalho por apresentarem ainda características básicas que vão de encontro às concepções mais modernas voltadas para o funcionamento de uma organização. Schikmann (2010) aponta algumas destas características, como:

1. A rigidez imposta pela legislação;
2. A desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público;
3. A pouca ênfase no desempenho;
4. Os mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho;
5. Os limites à postura inovativa;
6. Os poucos mecanismos de planejamento e a pouca preocupação com a gestão;
7. A rotatividade na ocupação de posições de chefia; e
8. O papel pouco claro da gratificação.

Cabe destacar que tais características incidem, diretamente, na qualidade de vida no trabalho, tornando a sua promoção ainda mais desafiadora no setor público, uma vez que, como já discutido anteriormente, a qualidade de vida no trabalho é consequência direta de fatores relacionados à gestão de pessoas que colocam o trabalhador e o seu bem-estar como um valor essencial à organização.

Portanto, a gestão da qualidade de vida no trabalho no setor público depende, essencialmente, de uma mudança conjunta de pressupostos e ações gerenciais que o libertem de uma concepção de organização estável, que funciona no seu próprio ritmo, que não precisa se preocupar com a qualidade de seus produtos e serviços, que não possui foco no consumidor, para se aproximarem de uma gestão organizacional voltada para a excelência. Depende, portanto, de um esforço no sentido de motivar e engajar o servidor de forma genuína, permitindo a construção de uma relação de parceria entre o servidor e a organização a partir de ações e políticas voltadas para o desenvolvimento e o bem-estar do trabalhador.

A realidade demonstra que, atualmente, as organizações públicas estão sendo mais exigidas e cobradas por resultados, precisando garantir a transformação desses aspectos a fim de dar conta do nível de exigência estabelecido pelos usuários, que, além de qualidade do serviço, buscam acompanhar a forma como a organização atua, requerendo mais agilidade, ética e transparência nos processos. Nesse sentido, há uma participação mais ativa do cidadão-usuário, levando à ressignificação dos sentidos que tanto o servidor quanto a sociedade atribuem ao que é público. (SCHIKMANN, 2010)

Destarte, a promoção de ações voltadas para a qualidade de vida no trabalho no setor público é um meio de facilitação dessas transformações necessárias à gestão pública, ao mesmo tempo em que já se constituem como um dos elementos chave de mudança, uma vez que buscam o equilíbrio indivíduo-trabalho-organização.



Sabendo um pouco mais

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO SETOR PÚBLICO

Você sabia que, no Brasil, diversos estudos vêm sendo desenvolvidos para compreender e fomentar a QVT em serviços públicos?

Confira algumas indicações de leitura:

- Percepção de servidores e dirigentes da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) acerca da caracterização da qualidade de vida no trabalho (QVT).
- Búrigo (1997).
- Impacto da redução de jornada sobre a qualidade de vida no trabalho (QVT) em uma organização pública brasileira.
- Carneiro e Ferreira (2007).
- Construção de um modelo para avaliação de qualidade de vida no trabalho (QVT) em universidades públicas.
- Freitas e Souza (2009).
- O papel estratégico dos gestores na concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público.
- Ferreira e colaboradores (2009).
- Estudo de caso sobre gestão da qualidade total e da qualidade de vida no trabalho nos Correios.
- Monaco e Guimarães (2000).
- Estudo de caso exploratório sobre qualidade de vida no trabalho de funcionários públicos
- Garcia (2007).
- A importância da gestão de Qualidade de Vida do Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO)
- Sodré e colaboradores (2013).

REFERÊNCIAS

ABQV premia empresas que prezam pelo bem-estar dos seus colaboradores. 2013. Disponível em: <<http://www.abqv.com.br/portal/Content.aspx?id=376>>. Acesso em: 4 abr. 2014.

ADAMR. Hands Holding Seedleng Stock Photo. 2013. Disponível em: <<http://www.freedigitalphotos.net/images/hands-holding-seedleng-photo-p218963>>. Acesso em: 4 abr. 2014

ÁLVARO-ESTRAMIANA, J. A. Las funciones del trabajo. In: GARRIDO, A. L. (Org.). *Sociopsicología del trabajo*. Barcelona: Pujol e Amado, 2006. p. 32-40.

ARGOLO, M. A. D.; ARAÚJO, J. C. T. O impacto do desemprego sobre o bem-estar psicológico dos trabalhadores da cidade de Natal. *RAC*, Curitiba, v. 8, n. 4, p. 161-182, out./dez. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552004000400009&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 11 jun. 2012.

ARZTSAMUI. Silhouette Boy Foto. 2014. Disponível em: <<http://www.freedigitalphotos.net/images/silhouette-boy-photo-p236204>>. Acesso em: abr. 2014

BERTASIUS, Serge. Bowl Of Muesli For Breakfast With Fruits. 2013. Disponível em: <http://www.freedigitalphotos.net/images/Meals_g270-Bowl_Of_Muesli_For_Breakfast_With_Fruits_p151241.html>. Acesso em: 4 abr. 2014.

BORGES, L. O.; ARGOLO, J. C. T. Adaptação e validação de uma escala de bem-estar psicológico para uso em estudos ocupacionais. *Avaliação Psicológica*, Porto Alegre, v. 1, p. 17-27, jun. 2002. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1677-04712002000100003&script=sci_arttext>. Acesso em: 11 jun. 2012

BRASIL. Ministério do Trabalho e do Emprego. Norma Regulamentadora 17 – Ergonomia, 2007. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812BE914E6012BEFBAD7064803/nr_17.pdf> Acesso em: 16 abr. 2014.

BÚRIGO, C. C. D. Qualidade de vida no trabalho. *Revista de Ciências Humanas*, Florianópolis, v. 15, n. 22, p. 90-111, 1997.

CAÑETE, I. Qualidade de vida no trabalho: muitas definições e inúmeros significados. In: BITENCOURT, C. (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 386-411.

CARNEIRO, Laila Leite; FERNANDES, Sônia Regina Pereira. Bem-estar pessoal nas organizações e lócus de controle no trabalho. *Rev. Psicol. Organ. Trab.*, Brasília, v. 15, n. 3, p. 257-270, set. 2015. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572015000300004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 02 mar. 2018. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2015.3.599>.

CARNEIRO, T. L.; FERREIRA, M. C. Redução de jornada melhora a qualidade de vida no trabalho? A experiência de uma organização pública brasileira. *rPOT*, Brasília, v. 7, n. 1, p. 131-158, jan./jun. 2007. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/3271/5407>>. Acesso em: 28 fev. 2014

CORBI, R. B.; MENEZES-FILHO, N. A. Os determinantes empíricos da felicidade no Brasil. *Revista de Economia Política*, v. 4, n. 104, p. 518-536, 2006.

DESSEN, M. C. *Indicadores de bem-estar pessoal nas organizações: o impacto da percepção da cultura, do perfil pessoal e das ações de qualidade de vida no trabalho e de qualidade de vida do trabalhador*. 2010. 245 f. Tese (Doutorado em Psicologia Organizacional e do Trabalho). Brasília, DF: Universidade de Brasília, 2010.

DIENER, E. Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, v. 95, n. 3, p. 542-575, 1984. Disponível em: <http://internal.psychology.illinois.edu/~ediener/Documents/Diener_1984.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2011.

DIENER, E.; RYAN, K. Subjective well-being: a general overview. *South African Journal of Psychology*, v. 39, n. 4, p. 391-406, 2008.

FAGUNDES, P. M. Desenvolvimento da capacidade de resiliência: uma alternativa frente aos desafios da contemporaneidade? In: C. BITENCOURT E COLABORADORES (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 407-411.

FERNANDES, E. C. *Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERNANDES, E. C.; GUTIERREZ, L. H. Qualidade de vida no trabalho (QVT) uma experiência brasileira. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 23, n. 4, p. 29-38, out./dez. 1988.

FERREIRA, M. C. Antecedentes individuais do bem-estar no trabalho sob a ótica da psicologia positiva. In: FERREIRA, M. C.; MENDONÇA, H. (Org.). *Saúde e bem-estar no trabalho: dimensões individuais e culturais*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012. p. 157-176.

FERREIRA, M. C.; ALMEIDA, C. P.; GUIMARÃES, M. C. Ergonomia da atividade: uma alternativa teórico-metodológica no campo da psicologia aplicada aos contextos de trabalho. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (Org.). *O trabalho e as organizações*. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 557-580.

FERREIRA, R. R. et al. Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 147-157, abr./jun. 2009.

FERREIRA, M. C.; SOUZA, M. A.; SILVA, C. A. Qualidade de vida e bem-estar no trabalho: principais tendências e perspectivas teóricas. In: FERREIRA, M. C.; H. MENDONÇA (Org.). *Saúde e bem-estar no trabalho: dimensões individuais e culturais*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012. p. 79-103.

FREITAS, A.; SOUZA, R. de. Um modelo para avaliação da qualidade de vida no trabalho em universidades públicas. *Sistemas & Gestão*, v. 4, n. 2, p. 136-154, 2009.

GARCIA, E. de O. P. Estudo de caso exploratório sobre qualidade de vida no trabalho de funcionários públicos. *Organizações Em Contexto*, v. 3, n. 5, p. 9-31, 2007.

GOMES, A. C. P. *Construção, desenvolvimento e validação da Escala de Intenções Comportamentais de Cidadania Organizacional (EICCOrg)*. 165 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia Organizacional e do Trabalho) - Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2011.

GONÇALVES, S. M. M.; LEITE, A. P. T. T. Trabalho e *flow*: contribuições da psicologia positiva. *Diversa*, v. 2, n. 3, jan./jun. 2009.

GONDIM, S. M. G.; SIQUEIRA, M. M. M. *Trabalho emocional: demandas afetivas no exercício profissional*. Salvador: EDUFBA, 2010.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, maio/jun. 2000. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284/4875>>. Acesso em: 24 jul. 2014.

GUIMARÃES, L. A. M.; FREIRE, H. B. G. Sobre o estresse ocupacional e suas repercussões na saúde. In: GUIMARÃES, L. A. M.; GRUBITS, Sonia. (Org.). *Série Saúde Mental e Trabalho*. v. 2, São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004. p. 29-54.

GUIMARÃES, L. A. M. et al. Atualizações em qualidade de vida e trabalho. In: GUIMARÃES, L. A. M.; GRUBITS, S. (Org.). *Série Saúde Mental e Trabalho*. v. 2. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004. p. 209-217.

HART, P. M. Predicting employee life satisfaction: a coherent model of personality, work, and nonwork experiences, and domain satisfactions. *Journal of Applied Psychology*, n. 84, p. 564-584, 1999.

JAHODA, M. *Empleo y desempleo: un análisis socio-psicológico*. Trad. José Luis Alvaro e María Corniero. Madrid: Morata, 1987.

JETKASSETAKORN, Sujin. Hand holds dollars stock photo. 2011. Disponível em: <http://www.freedigitalphotos.net/images/Money_g61-Hand_Holds_Dollars_p51986.html>. Acesso em: 04 abr. 2014

LATAACK, J. C. Coping with job stress: Measures and future directions for scale development. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), p. 377-385, 1986.

LEITE, J. V.; FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. Mudando a gestão da qualidade de vida no trabalho. *rPOT*, Brasília, v. 9, n. 2, p. 109-123, jul./dez. 2009. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/13160/12241>>. Acesso em: 28 fev. 2014

MENDES, A. M.; CRUZ, R. M. Trabalho e saúde no contexto organizacional: vicissitudes teóricas. In: TAMAYO, A. (Org.). *Cultura e saúde nas organizações*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 39-55.

MONACO, F. D. F.; GUIMARÃES, V. N. Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho: o caso da Gerência de Administração dos Correios. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 4, n. 3, p. 67-88, set./dez. 2000.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, jul./set. 2001.

PALUDO, S. S.; KOLLER, S. H. Psicologia positiva: uma nova abordagem para antigas questões. *Paidéia*, v. 17, n. 36, p. 9-20, 2007.

PASSARELI, P. M.; SILVA, J. A. Psicologia positiva e o estudo do bem-estar subjetivo. *Estudos de Psicologia*, Campinas, v. 24, n. 4, p. 513-517, out./dez. 2007.

PAZ, M. G. T.; NEIVA, E. R.; DESSEN, M. C. Bem-estar e felicidade nas organizações: um só fenômeno? In: FERREIRA, M. C.; MENDONÇA, H. (Org.). *Saúde e bem-estar no trabalho: dimensões individuais e culturais*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012. p. 105-130.

RODRÍGUEZ-CARVAJAL, R. et al. Positive psychology at work: mutual gains for individuals and organizations. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Madrid, v. 26, n. 3, p. 235-253, 2010.

SAMPAIO, Jáder dos Reis. Qualidade de vida no trabalho: perspectivas e desafios atuais. *Rev. Psicol., Organ. Trab.*, Florianópolis, v. 12, n. 1, p. 121-136, abr. 2012. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572012000100011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 28 fev. 2018.

SANTOS, G. P. G. Desemprego, informalidade e precariedade: a situação do mercado de trabalho no Brasil pós-1990. *Pro-posições*, Campinas, v. 19, p. 151-161, maio/ago. 2008.

SODRÉ, M. D. da S. et al. QVT - valorizando pessoas na busca de resultados: o caso do Inmetro. In: *CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO*, 9., 2013. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2013. p. 1-21.



Universidade Federal da Bahia

Qualidade de Vida no Trabalho

Considerando a importância desta temática e formação em gestão de pessoas este material visa introduzir conceitos e debates que capacite e estimule você servidor nessa discussão. O objetivo deste curso é, portanto, contribuir para a construção de um corpo de conhecimentos sobre gestão de pessoas no setor público pautados em uma posição crítica e questionadora sobre a saúde e qualidade de vida do trabalhador. Ademais, este material pretende disponibilizar ferramentas de análise que os ajude a se capacitar para transformar os processos de gestão de pessoas na sua organização, tornando-o, assim, um agente fomentador de mudanças da cultura organizacional com ênfase nos aspectos relacionados à qualidade de vida no trabalho.



PROGRAD
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO



Escola de Administração
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

