

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACC



**UNIVERSIDADE
FEDERAL DO
RIO DE JANEIRO**

UFRJ

**A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E O PAPEL ESTRATÉGICO DA
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ)

Orientador: Paulo Roberto Falcão

Coorientador: Renato Nunes Bittencourt

Juliana Almeida de Araujo

DRE: 113154267

Rio de Janeiro – RJ

2019

Juliana Almeida de Araujo

**A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SUA PERCEPÇÃO POR PARTE
DOS PROFISSIONAIS DE RH NO BRASIL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários para obtenção do grau de bacharel em Administração

Orientador: Paulo Roberto Falcão

Coorientador: Renato Nunes Bittencourt

Rio de Janeiro

2019

RESUMO

A Qualidade de Vida no Trabalho é um tema que vem ganhando destaque no contexto empresarial brasileiro, já que é sabido que ela está diretamente relacionada à produtividade, desempenho e satisfação do profissional dentro das organizações. Em paralelo, observa-se a mudança de posicionamento da área de Recursos Humanos (RH) nas empresas, o qual deixou de ter um papel meramente burocrático e passou a ter uma atividade muito mais estratégica e impactante na empresa, o que influencia diretamente no desempenho e sucesso desta. Visto isso, o trabalho em questão tem por objetivo apresentar a evolução histórica da área de RH no Brasil e sua relação com a implantação de programas de Qualidade de Vida no Trabalho.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho; Recursos Humanos; Produtividade; Satisfação.

ABSTRACT

Quality of Working Life is a theme that has been gaining prominence in the Brazilian business context, since it is known that it is directly related to productivity, performance and professional satisfaction within organizations. In parallel, there is a change in the position of Human Resources (HR) in companies, which ceased to have a purely bureaucratic role and started to have much more strategic and impactful activity in the company, which directly influences the performance and success of this. Considering this, the purpose of this study is to present the historical evolution of the HR area in Brazil and its relation with the implementation of Quality of Working Life programs.

Keywords: Quality of Working Life; Human Resources; Productivity; Satisfaction.

SUMÁRIO

1) INTRODUÇÃO.....	6
1.1 Contextualização.....	6
1.2 Objetivos.....	6
2) REFERENCIAL TEÓRICO	
2.1 Evolução Histórica da área de Recursos Humanos.....	7
2.2 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).....	9
2.3 Qualidade de Vida no Trabalho e a área de Recursos Humanos.....	18
2.4 Métodos utilizados pelo RH para a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho.....	21
3) MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	24
4) CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	24
5) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	26

1) INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Num contexto global onde as mudanças são constantes, é possível ver o reflexo dessas no âmbito organizacional, onde a competitividade cresce e juntamente com ela, a preocupação em satisfazer os colaboradores e torna-los mais produtivos. Nessa linha, observa-se o aumento da preocupação das organizações com a Qualidade de Vida no trabalho, uma vez que é sabido que ela está diretamente relacionada ao desempenho, produtividade e satisfação dos funcionários.

Atualmente, com a transformação do papel da área de Recursos Humanos (RH), a qual, deixa de ser meramente burocrática e passa a atender níveis estratégicos na empresa, o profissional de RH se tornou central da ligação entre benefícios, remuneração, saúde e segurança no trabalho e qualidade de vida. O departamento de Recursos Humanos, deve estar sempre disposto a entender a todas essas interfaces e necessidades da empresa em paralelo as necessidades do colaborador e fazê-las caminhar juntas para o desenvolvimento humano e estratégico da organização.

O estudo em questão irá apresentar a concepção de Qualidade de Vida no Trabalho, assim como o papel da área de Recursos Humanos relacionado a ela e os métodos utilizados para a difusão da mesma no contexto empresarial.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Evidenciar, por meio de uma revisão de literatura, o papel estratégico da área de Recursos Humanos nas empresas brasileiras na promoção da qualidade de vida dentro das organizações

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) compreender o que é Qualidade de Vida no Trabalho
- b) entender o histórico da área de recursos humanos
- c) explorar a relação entre o RH seu papel em difundir a Qualidade de Vida no Trabalho
- d) analisar os métodos utilizados pelo RH que visam conceber a Qualidade de Vida dentro das organizações

2) REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

A Escola de Relações Humanas surgiu no início do século XX nos Estados Unidos, a partir da identificação da necessidade de um novo sistema que melhorasse o processo produtivo, não apenas focado na racionalidade e eficiência, mas também, que buscasse atender as demandas do trabalhador (SILVA; CARVALHO; 2015). Segundo Silva & Carvalho (2015):

“Esta escola tinha o objetivo de implantar um processo de maior humanização no ambiente de trabalho para o sucesso do processo de gestão. Nesse sentido, a origem dessa escola proporcionou ao homem uma nova posição organizacional, passando a ser levada em consideração na gestão empresarial, significando muito mais do que uma peça que atuava sobre a máquina.” (Silvia & Carvalho, 2015,p. 126)

Conforme Silvia & Carvalho (2015), esse procedimento foi baseado na ideia de Chiavenato (2011) de que não é pela capacidade física ou fisiológica que se determina o nível de produção, mas pela definição de normas sociais e expectativas grupais. Dessa forma, quanto melhor for a interação grupal e capacidade social do funcionário, maior será sua produtividade. Sendo assim, foi

criada uma nova visão para as relações de trabalho e qualidade de vida do profissional dentro das organizações que ocasionou em um diferente posicionamento na área de Recursos Humanos (RH).

Segundo Cunha MMC *et al* (2007), na década de 40 a mudança de posicionamento da área de RH se deu pelo fato de o Estado aumentar sua fiscalização e intromissão nas relações trabalhistas. A partir de então, surgiram as políticas de remuneração e benefícios e as atividades de relacionadas a treinamento da força de trabalho foram deixadas em segundo plano. Somente na década de 70 as lideranças organizacionais passaram a valorizar a preocupação das organizações com as pessoas e então começou-se a implantar atividades de Treinamento e Desenvolvimento de pessoas e de Desenvolvimento Organizacional. Por fim, a formação do pensamento estratégico de Recursos Humanos se iniciou apenas da década de 80, quando se iniciou a implantação de programas de qualidade e a preocupação com a eficiência dos processos ficou mais intensa.

No Brasil, de acordo com Cunha MMC *et al* (2007), as primeiras mudanças nas relações de trabalho, começaram a surgir no Primeiro Governo Vargas, em 1937, com a criação do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, dispositivos regulamentadores das condições de trabalho e dos sindicatos.

Entretanto, segundo Curato *et Al* (1995) *apud* Oliveira (1998), mesmo com essas modificações na década de 30, em 1995, o Brasil ainda apresentava um cenário pouco avançado em relação às práticas e políticas do RH porque ainda não se tinha uma valorização do humano para a obtenção de uma maior competitividade no país. Dessa forma, foi se necessário o desenvolvimento de novos sistemas na área, como de avaliações de desempenho, remuneração e seleção, afim de atender à essa nova fase.

Lima (1995, p.23-42), detalha a caracterização política do Profissional de RH, entre elas estão: gerenciamento estratégico participativo, gerenciamento do terceiro tipo, pós-fordismo, gerenciamento de qualidade total, onde cada um desses itens tem por objetivo absorver, ao máximo, os talentos individuais e suas energias.

O profissional de Recursos Humanos por sua vez, assume depois de anos em funções meramente operacionais, funções estratégicas onde lidam principalmente com recrutamento de talentos para a empresa, desenvolvimento e gestão desses talentos dentro da companhia (pensando em todo o treinamento e desenvolvimento desses colaboradores), admissões, segurança no trabalho, benefícios e claro trabalhar remunerações competitivas com o mercado atual.

Pode-se perceber então que o contexto organizacional, e, conseqüentemente, a área de Recursos Humanos, são intensamente impactados pelas mudanças políticas, econômicas e sociais em todo o mundo. Juntamente com estas, ocorrem as transformações dos processos, e até mesmo estrutura para que haja uma adaptação completa ao ambiente no qual as organizações estão inseridas.

2.2. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

Atualmente a ideia de qualidade geral está em alta, e isso está relacionado a outra questão, que é a Qualidade de Vida no Trabalho, como um meio para se atingir a Qualidade Total. Para entender melhor a importância da qualidade de vida no trabalho, tanto para o empregado quanto para o empregador, serão abordados as principais definições e percepções para a qualidade de vida no trabalho.

Para os autores Albuquerque e Limongi-França (1998), qualidade de vida pode ser interpretada de diversas formas, que vão desde o enfoque clínico, caracterizado pela ausência de doenças, passando por ausência de recursos e chegando a objetos e procedimentos gerenciais e estratégicos que atendam às necessidades coletivas dentro das organizações, desenvolvendo assim programas voltados à qualidade de vida no trabalho. Podemos ter como exemplo, a implementação de benefícios extras aos trabalhadores para que esses se sintam cada vez mais satisfeitos no exercício de sua função na organização.

Compreende-se que a insatisfação e a incompreensão vivenciadas no ambiente de trabalho podem gerar alterações emocionais que impactam diretamente no estilo de vida do trabalhador, podendo interferir na capacidade de execução de suas atividades e, em alguns casos acarretar em doenças. A promoção da QVT pode ser definida como um programa que tem como objetivo colaborar e atender as necessidades do trabalhador ao exercer suas atividades dentro da organização, tendo como entendimento que quanto mais satisfeitas e engajadas com seu trabalho as pessoas estiverem, mais produtivas elas serão na execução das suas funções laborais (CONTE, 2003, p.22).

Conte (2003) ainda frisa que o objetivo principal dos programas de QVT é a conciliação entre os interesses dos indivíduos e das organizações. Existem grandes chances de que funcionários motivados, capacitados e com uma boa remuneração passem a ter desempenho acima da média, reduzindo custos operacionais, apresentando melhores soluções aos clientes e, conseqüentemente, geram maior retorno financeiro à empresa.

Dentre todas as definições possíveis de QVT, encontramos um conceito em comum e este está ligado ao modelo taylorista, que não trazia em seu dorso um trabalho mais humano visando o bem-estar do colaborador, nem sua participação nas tomadas de decisão e problemas enfrentados no trabalho, fazendo com que diversos autores enxergassem a QVT como um movimento reativo a este método (Sant'Anna, Kiliminik e Moraes, 2011, introdução).

Desta forma, Sampaio (2012) nos mostra que esses diversos autores estão cada vez mais influenciados pelo movimento humanista, que coloca valoriza o ser humano e a condição humana acima de tudo, e que esses "pleiteiam uma concepção de organização do trabalho que considera o atendimento as necessidades humanas, e que não apenas tenha como horizonte o aumento de produtividade e lucratividade" (SAMPAIO, 2012, p.123).

Pensando assim, na perspectiva humanista, Hackman e Oldham (2010, p.464) trazem o conceito de "satisfação com o crescimento" no qual existem três estágios: variedade de habilidades, significância das tarefas e a identidade com

as tarefas. Esses se “consolidavam em um indicador chamado “experiência negativa”, o *feedback* se tornava o “conhecimento de resultados” e a autonomia se tornava “responsabilidade vivenciada” (Sampaio, 2012, p.123).

Hackman e Oldham (2010, p.464) trazem assim um ponto a se destacar: “satisfação com o crescimento”:

“Quando os três estados estiverem presentes – que é, quando os ocupantes dos cargos considerarem que o trabalho é significativo, sentirem pessoalmente responsáveis pelos resultados e tiverem conhecimento dos resultados de seu trabalho – eles estariam internamente motivados para desempenhar bem. Eles não seriam capazes de darem desculpas para si mesmos que trabalhariam bem se o trabalho não tivesse falta de significado, ou que eles estavam apenas seguindo tarefas exigidas por alguém, ou que o trabalho não desse informações sobre como eles o estavam desempenhando.”
(Hackman e Oldham, 2010, p. 464)

Assim, pode-se compreender que para que o profissional se sinta estimulado e, conseqüentemente, tenha uma boa performance, esse precisa ver significado em seu trabalho, se sentir dono de seus processos e resultados, e entender no que resultam suas atividades. Desta forma, o engajamento do trabalhador passa a ser interno, sem ter necessidade de ser continuamente estimulado externamente.

Podemos entender que ao longo dos anos a relação do homem com o trabalho foi se adaptando, e chegou-se a uma nova geração não está interessada em um trabalho meramente operacional e que lhe traga apenas dinheiro. Nesta linha de raciocínio, o trabalho está intrinsecamente ligado ao bem-estar e ao conforto, além de se relacionar com a vida pessoal. O trabalhador, portanto, não quer viver para o trabalho e sim trabalhar para viver bem. Pensando no termo bem-estar, segundo Fleck (2000, p.34)

“Bem-estar (wellness) é igualmente um conceito amplo, que vem ao encontro da mudança de ênfase na definição de saúde da Organização Mundial da Saúde – OMS, quando abandonou a visão de saúde como

inexistência de doença, para uma visão afirmativa que envolve não apenas o indivíduo biológico, mas também as dimensões psicológica, social e, mais recentemente, espiritual” (Fleck, 2000, p.34)

“A concepção de bem-estar (não apenas psicológico) como eixo da avaliação da qualidade de vida no trabalho está associada a duas linhas metodológicas: uma linha mais fatorial, que parte do pressuposto de que determinadas práticas no ambiente e organização do trabalho estão mais propensas à promoção de bem-estar e saúde (o que aproxima o conceito de QVT ao de qualidade de vida, talvez perigosamente) e a que propõe o abandono do termo qualidade de vida por um conceito como o significado do trabalho, ou o trabalho significativo.” (Sampaio, 2012, p.126)

Pensando nos termos citados acima: bem-estar, trabalho significativo e qualidade de vida, podemos começar a perceber que a chegada destes às empresas devem de alguma forma fazer com que as organizações repensem QVT, faz com que estas tenham que motivar seus funcionários. Mesmo que o estresse e a pressão por resultados exista é preciso que haja um ambiente acolhedor e por isso Hackman e Oldham (2010, p.464) trazem as principais mudanças, ocorridas nos últimos 30 anos, que as empresas passaram no conceito de cargo, visando trazer bem-estar para o colaborador:

- “1. Trabalho à distância em vez de ir ao escritório uma vez por dia.
2. Responsabilidade por diversas atividades e atribuições em vez de ter um núcleo central.
3. Trabalhar em equipes temporárias cujos membros mudam à medida que o projeto avança.
4. Trabalhar em equipes de projetos nas quais os outros membros vêm de diferentes organizações (clientes, fornecedores e parceiros organizacionais).
5. Poder ser chamado a vender seus serviços nas próprias organizações, sem chefe, sem unidade organizacional, sem a segurança de um emprego de longo prazo.
6. Gerentes poderem ser membros de uma equipe gerencial, responsável por um largo número de atividades, em vez de ocupar um lugar central bem definido de uma unidade ou função.” (Hackman e Oldham, p.464).

Essas mudanças acontecem porque “a sociedade vive novos paradigmas sobre modos de vida dentro e fora da empresa, construindo novos valores relativos às demandas de qualidade de vida no trabalho” (ALBUQUERQUE e LIMONGI-FRANÇA, 1998, p.41). Logo, cabe às empresas se adequarem a esse novo modelo e se tornarem competitivas no mercado ou abrir mão deste e arriscar manter um modelo ultrapassado que pode afetar o desempenho da companhia, devido à falta de motivação e insatisfação de seus funcionários.

Algumas características marcam a transformação do mundo corporativo, e essas características são fundamentais para que possamos compreender o cenário histórico no qual a QVT tem sido cada vez mais valorizada, especialmente porque agora ela ocupa a mente e as agendas de todos os trabalhadores, independente do nível hierárquico dentro da organização, e de pesquisadores que atuam em diversos ramos e que incorporam a ciência do trabalho e da saúde (Ferreira, 2015). Algumas dessas características são:

— Mudanças de normas jurídicas que regulam as relações de trabalho e o próprio processo produtivo em dois níveis complementares: (a) no âmbito dos estados nacionais e das relações econômicas internacionais, introduzindo um conjunto de medidas focadas em mais liberdade para as relações de compra e venda de mercadorias, geração de tecnologias e intensificação do processo de comunicação.

— Mudanças no perfil das próprias organizações, introduzindo inovações que alteram normas, papéis e atribuições aos seus membros. Neste caso, a prescrição para o trabalho assume contornos distintos do padrão taylorista hegemônico.

— Investimento forte em novas tecnologias, com destaque para a automação e informatização do processo de produção de mercadorias e serviços, configurando um custo humano que parece aumentar os riscos para o trabalho saudável.

— Gestão organizacional e do trabalho, ancorada fortemente no uso de ferramentas informatizadas, que busca operacionalizar o enfoque do paradigma de flexibilização da produção (fabricação com base na demanda) e do trabalho (gerenciamento do tempo e dos resultados das atividades dos trabalhadores).” (FERREIRA, 2015, p.30)

Limongi-França (2004) levanta a questão de que as contribuições para Qualidade de Vida no Trabalho são variadas, já que têm implicações a nível político, ético e de expectativas pessoais. Sendo assim, enxergamos QVT de diversas formas dentro da empresa e essas formas variam de acordo com o seu país e sua cultura. Na França, por exemplo, Limongi-França (2004) aborda que qualidade de vida é uma demanda ligada a condições de trabalho na organização. Então, historicamente ela está ligada a gestão de pessoas quando se pensa em fadiga física devido ao esforço no trabalho, como é formada a moral no grupo e como isso afeta a vida de cada membro. Assim, temos alguns desencadeadores de QVT que são vistos na nossa sociedade pós-industrial, Limongi-França (2004, p.23) cita elas:

- “vínculos e estrutura da vida pessoal: família, atividades de lazer e esporte, hábitos de vida expectativa de vida, cuidados com a saúde, alimentação, combate à vida sedentária, grupos de afinidade e apoio;
 - Fatores socioeconômicos: globalização, tecnologia, informação, desemprego, política de governo, organização de classe, privatização de serviços públicos, expansão do mercado de seguro-saúde, padrões de consumos mais sofisticados;
 - Metas empresariais: competitividade, qualidade do produto, velocidade, custos, imagem corporativa.
 - Pressões organizacionais: novas estruturas de poder, informação, agilidade, co- responsabilidade, remuneração variável, transitoriedade no emprego, investimento em projetos sociais.”
- (Limongi-França, 2004, p.23)

Por isso, diversas ciências estão começando a tratar das condições humanas em outra perspectiva, já que “a base da discussão sobre o conceito de qualidade de vida encerra escolhas de bem-estar e percepção do que pode ser feito para atender expectativas criadas tanto por gestores, quanto por usuários de QVT nas empresas” (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p.24)

Existem muitos pontos de inquietudes individuais e coletivas no que se refere a este tema, já que vemos essas questões ligadas à pressão, conciliação entre família, trabalho, consumo, hábitos alimentares que desencadeiam estilos de

vida diferentes e claro, que com a globalização o impacto tecnológico (Limongi-França, 2004). Tudo nos leva a vontade de estar dando o melhor para o desenvolvimento da empresa, para que se desenvolva a estratégia e a gente se mostre cada vez mais competente, por isso, todas essas atividades que nos ligam diretamente a nosso bem-estar modificam a dinâmica da empresa e da forma de cada um levar sua vida, já que buscamos qualidade dentro e fora do trabalho.

Segundo Limongi-França (2004), podemos identificar de forma clara as competências para a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho, já que se originam das áreas da saúde, gestão de pessoas, benefícios, ergonomia, engenharia de produção, pesquisa, inovação, sistemas de gestão de qualidade, atividades de responsabilidade social e marketing. No entanto, são tantas as faces para QVT que deixa, muitas vezes, espaço para a não tomada de decisão sobre ações e programas de qualidade de vida dentro da organização. Temos assim, que pensar em uma nova forma de pensar o bem-estar na empresa e deixar com que uma área esteja principalmente ligada e responsável a qualidade humana: o RH.

De acordo com Fernandes e Gutierrez (1988, p.29) a experiência brasileira em Qualidade de Vida no Trabalho tem despertado interesse crescente nos empresários e em grandes empresas, já que estão totalmente voltados a satisfação do empregado e produtividade empresarial. Sendo assim, é um desafio e por isso têm-se encontrado cada vez mais dificuldade no papel que o profissional da área de Recursos Humanos têm no desenvolvimento dessa experiência.

Como explicita Limongi-França (2004), desde 1904 tiveram-se algumas tentativas de criação de uma legislação que protegesse o trabalhador dos infortúnios do trabalho, mas uma legislação que tratasse sobre acidente no trabalho apenas foi editada em 1904. O Brasil é um dos pioneiros, no que diz respeito a conjuntos de leis e decretos sobre Qualidade de Vida no Trabalho, mas nossas empresas ainda se encontram em treinamento e fase de aprendizagem e consolidação desses parâmetros e regras, tudo isso por conta

das enormes diferenças econômicas em que o País está instalado e, claro, das diferenças empresariais ainda existentes.

Walton (1973) foi o primeiro autor norte americano que definiu um conjunto de critérios para medir a satisfação com qualidade de vida no trabalho, analisando a QVT em oito categorias conceituais, sendo elas:

1. Compensação justa e adequada – caracterizada pela equidade salarial interna e externa e benefícios compatíveis com o mercado;
2. Condições de trabalho – o ambiente de trabalho deve ter condições físicas seguras e salubres e uma jornada de trabalho justa;
3. Oportunidades imediatas para desenvolver e usar as capacidades humanas – uso de habilidades variadas e perspectivas sobre o processo total do trabalho;
4. Oportunidade de crescimento contínuo e garantia de emprego – oportunidade de desenvolver carreira e ter crescimento profissional, e segurança no emprego;
5. Integração Social na organização – bom relacionamento com os colegas de trabalho, igualitarismo e ausência de preconceitos;
6. Constitucionalismo na organização – normas e regras estabelecidas, respeitando a privacidade e aderindo aos padrões de igualdade e diversidade;
7. Trabalho e o espaço total da vida do indivíduo – relação do papel do trabalho dentro dos outros níveis de vida do empregado;
8. Relevância social da vida no trabalho – responsabilidade social da organização frente ao ambiente.

Analisando as dimensões destas categorias, conclui-se que há uma “intima correlação entre melhoria da Qualidade de Vida das Pessoas e Estilo de vida dentro e fora da organização. Isso causará impacto na excelência e na produtividade dos indivíduos no seu trabalho” (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p.42)

No ponto de vista das pessoas, em cenários mais avançados, seria importante afirmar que a condição básica para um ambiente produtivo na organização é criar modelos gerenciais efetivos no que se diz respeito à Qualidade de Vida no Trabalho que sejam aderentes a ambientes que já são altamente competitivos, nos quais, por si só, a busca da produtividade já é uma política decisiva (Limongi-França, 2004). Para Limongi-França (2004), o bem-estar deve-se estar referido a QVT, porém, pensando em todas as suas dimensões: biológica, psicológica, social e organizacional e não apenas na manutenção da saúde, sintomas de estresse, entre outros. É necessário potencializar a relação entre QTV e produtividade.

Assim, a Qualidade de Vida no trabalho deve ser tratada como um tema de alta importância na empresa, já que como explicitado acima ela está diretamente ligada a todos os níveis de desenvolvimento da empresa: produtivo, lucrativo e humano. Deve conter uma gestão avançada, próxima ao profissional de RH e com a adoção de informações práticas especializadas, sustentadas por expectativas legítimas de modernização, mudanças organizacionais e por visão crítica dos resultados empresariais e pessoais.

“Entre os desafios de uma organização moderna, está o de conciliar uma produção enxuta, e flexível com programas de qualidade de vida” (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p.100), deve-se adequar o ambiente a nova realidade do trabalhador, deixando o ambiente leve e dinâmico e vencendo as questões que um ambiente incerto deve gerar, o ambiente ideal é repleto de oportunidade e têm oportunidades novas de acordo com a gestão de competências e os programas de qualidade de vida (Limongi-França, 2004).

Para efeito neste trabalho e após uma discussão sobre Qualidade de Vida no Trabalho, trabalharemos o conceito de qualidade de vida como um “conjunto

de ações de uma empresa que envolve o diagnóstico e implantação de melhorias e inovações tecnológicas e estruturais, dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho”. (ALBUQUERQUE e LIMONGI-FRANÇA, 1998, p.42)

2.3. A QUALIDADE DE VIDA E A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Segundo Ribeiro & Santana (2015) a Qualidade de Vida no trabalho e a preocupação em deixar os funcionários motivados é um assunto bastante atual no contexto brasileiro, onde os gestores tem buscado novas formas de melhorar a qualidade do funcionamento da organização. A área de Recursos Humanos tem um papel muito importante nesse momento que é a identificação de das necessidades de cada indivíduo na empresa e a promoção de ferramentas de gestão que agradem a todos e tragam satisfação para o ambiente de trabalho.

Observa-se um aumento da competitividade no ambiente empresarial brasileiro, devido às profundas mudanças nas relações sociais, na política, na tecnologia, na organização produtiva, nas relações de trabalho e na inserção do elemento humano no que diz respeito à produção e ao tecido social. Há uma intensa mudança no impacto da globalização, na rapidez das inovações tecnológicas e das mudanças de gestão pessoal nas organizações. Contudo, no Brasil, essas transformações tomaram proporções ainda maiores, em consequência da economia e sua abrupta abertura, e da reorientação do papel do Estado na economia do país. Ocorrendo de forma simultânea, essas mudanças dão origem a um ambiente social e empresarial, nos quais os fatores de sobrevivência muitas vezes estão sobrepostos aos objetivos de mudança a longo prazo na sociedade. (Albuquerque, 1992 p.17).

Segundo Albuquerque e Limongi-França (1998), apesar de a busca por produtividade e melhora de processos para aumentar a competitividade seja um dos maiores focos das organizações, a qualidade de vida no trabalho (QVT) vem ganhando cada vez mais espaço no âmbito corporativo. Esta é vista pela gestão

de pessoas como um componente cada vez mais estratégico para gerar competitividade.

Dessa forma, é possível observar uma demanda cada vez maior por profissionais qualificados e de qualidade. Para se manter bem no mercado, o indivíduo vive numa constante busca por aperfeiçoamento e desenvolvimento contínuo, como mostra Ferreira, Alves e Tostes (2009):

Os "ventos da mudança", embalados pela globalização, varrem as organizações, buscando transformá-las em instituições mais eficientes e com quadro de pessoal reduzido. Assim, um processo de metamorfose das profissões tradicionais se instala, exigindo a especialização flexível (agregação de novas tarefas), a flexibilidade funcional (rodízio de atividades, polivalência, multiqualificação) e a politecnicidade (tarefas complexas, habilidade criativa). Do "novo trabalhador" espera-se o desenvolvimento de capacidades para manejar novas ferramentas tecnológicas, lidar com problemas menos estruturados, relacionar-se socialmente (comunicação, negociação, solução de conflitos), trabalhar em equipes, e assumir novas responsabilidades para atuar em ambientes com maior incerteza, papéis pouco definidos e equipamentos altamente sofisticados. Um novo paradigma organizacional vai, paulatinamente, se afirmando: não basta garantir a qualidade final de produtos e serviços; é vital que ela venha acompanhada de qualidade de vida no trabalho, considerando os colaboradores. (Ferreira, Alves e Tostes, 2009, p.320)

Nessa linha, Albuquerque e Limongi-França (1998), acreditam que os esforços empresariais devem, acima de tudo, conduzir a realização humana e isso só fará sentido se for gerada qualidade de vida na organização, por isso, todos os esforços devem promover e adquirir novos significados, pensando tanto no foco estratégico quanto na gestão da qualidade e no envolvimento das pessoas. Mudanças como: grande rotatividade de trabalhadores, busca e aquisição de novos talentos, recrutamento de colaboradores com conhecimento específicos, rápida solução de conflitos, papéis pouco definidos e mudanças na gestão demonstram um aumento cada vez maior da responsabilidade do Profissional de Recursos Humanos.

Quando observamos a mudança e a evolução das fases de gestão da função dos Recursos Humanos nas organizações, como foi dito por Wood Jr (1995), vê-se o surgimento do movimento da qualidade. Surge uma nova fase, denominada integral, em que a qualidade de vida passa a ser um valor agregado à qualidade total, onde há um vínculo mais forte entre competências humanas e processos produtivos.

Podemos assim observar que o RH deixou de assumir um papel apenas burocrático, onde cuida apenas de demissões e admissões e passa a ter papel fundamental no desenvolvimento de talentos e na produtividade da empresa, já que sob sua função agora está o principal conceito trabalhado até aqui: Qualidade de Vida no Trabalho. Assim, segundo Limongi-França (2004), para atender a especificação de QVT, da cultura e do ambiente organizacional, criou-se uma dimensão que se refere à inovação e a tecnologia, ao sistema de controles, à imagem corporativa, as movimentações e registros e claro ao treinamento e desenvolvimento, tarefa como já dito ligada diretamente ao RH.

Desta forma, Limongi-França (2004, p.85) afirma que com as grandes mudanças nas organizações, os programas de promoção de saúde e qualidade de vida vêm sendo cada vez mais adotados pelas, mobilizando os profissionais de Recursos Humanos a estabelecer um ambiente cada vez mais saudável e, conseqüentemente, produtivo.

O desafio dessa mudança no papel do RH e nos modelos de gestão, foi analisado também por Limongi-França (2004) que traz a síntese da mudança e da evolução dos modelos de gestão em que o empregado retirava muito de sua identidade para satisfazer o modelo da empresa, onde essa era responsável por prover ao empregado o conhecimento do trabalho e não ao contrário, como podemos observar nos tempos atuais.

Assim, atualmente, as novas condições de trabalho estão ligadas a um modelo de gestão que funciona muito melhor para a produtividade da organização, com líderes menos autoritários e mais abertos, controles e normas se tornando as novas missões do trabalhador, a cultura organizacional como

base para a melhor compreensão da empresa. Essa nova óptica, somada a mudança na dimensão da saúde e segurança, forma uma visão essencial nos estudos de produtividade do trabalho nas empresas (Limongi-França, 2004).

Entende-se, portanto, que a área de Recursos Humanos tem um forte papel estratégico de promover condições de trabalho e qualidade de vida dentro das organizações. Agora deve-se entender como a QVT é trabalhada nas empresas e como o RH participa dessa disseminação de atividades, já que é o departamento responsável pelo desenvolvimento empresarial e a que tem o foco no bem estar de toda a organização.

2.4. MÉTODOS UTILIZADOS PELO RH PARA A PROMOÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA

Para Ribeiro e Santana (2015) só ocorre a implantação da Qualidade de Vida no Trabalho quando existe uma consciência por parte da área de Recursos humanos em relação a importância do bem estar de seus colaboradores. Através dessas iniciativas de RH, torna-se possível a criação de ações preventivas e programas de QVT com a intenção de solucionar problemas rotineiros como desgastes emocionais e físicos dos funcionários.

O RH deve buscar a melhoria do ambiente e isso está interligado a participação e ao desempenho desse colaborador, fazendo-os se desenvolver e assim, serem mais produtivos. Logo, se qualidade de vida é um conjunto de ações que uma empresa emprega para melhorar condições de trabalho e desenvolvimento humano, o profissional de RH, como colaborador está diretamente afetado por esse conjunto de ações (Limongi-França, 2004).

Segundo Marques (1996, p.197):

“Um dos fatores mais essenciais para assegurar a produtividade dos Recursos Humanos, sem dúvida alguma, é a garantia da plena saúde e vitalidade. Os programas de qualidade de vida mudam o comportamento, atuam preventivamente, reduzem custos e

contribuem para atrair ou reter colaboradores. Ao elegermos SAÚDE E VITALIDADE como fatores essenciais para a produtividade, tínhamos em mente que a chave do desenvolvimento e o crescimento das organizações, e indiretamente da produtividade, está na capacidade cerebral dos Recursos Humanos. Em outras palavras, a capacidade de iniciativa, a competência profissional, a inventividade, a autodisciplina e o pensamento estratégico - o hábito de agir no presente, tendo em vista o futuro – estão diretamente ligados às condições de saúde e educação de cada um”. (Marques, 1996, p.197)

Conforme o autor acima, é muito importante que todos os funcionários da organização sejam beneficiados pelos programas que incentivam a qualidade de vida total, para que esses mantenham-se motivados e produtivos. Essa atitude deve ocorrer principalmente entre os profissionais de RH, que são os responsáveis pela aplicação desses programas no dia a dia de trabalho de todos. Pensando assim, deve-se promover a Qualidade de Vida no Trabalho das mais diversas formas para o desfrute dos colaboradores.

As ações e programas de QVT estão relacionados aos subsistemas de RH como benefícios, na qual o colaborador tem a possibilidade de ganhar brindes, valores significativos de vale alimentação e vale transporte que o incentivará a diariamente ir ao trabalho; remuneração na qual o profissional é valorizado por seu trabalho e incentivado a priorizar as horas de lazer, mas em caso de horas extras se sentir recompensado pelo trabalho; áreas como a de Saúde e Segurança Ocupacional, responsável por promover não só um ambiente de trabalho seguro e livre de acidentes, como também construir uma empresa com atividades de lazer e descanso, promovendo momentos de relaxamento, como ginástica laboral, que proporciona ao funcionário um momento de descontração do corpo e da mente; e também ações voluntárias, nas quais a empresa se responsabilize pela sensibilização dos seus colaboradores, incentivando-os a se manter em contato com diferentes culturas e descobertas (Limongi-França, 2004).

O quadro a seguir, propõe, de maneira simplificada e organizada, algumas ações de QVT que foram implantadas por grandes empresas e obtiveram

resultados positivos e que se tornaram referência, podendo ser visto como um modelo a ser seguido. Muitas delas ocorrem dentro do próprio ambiente de trabalho e outras são proporcionadas no ambiente fora das empresas, porém todas visam o benefício e a satisfação dos colaboradores.

Quadro 1: Ações e programas aplicados em grandes empresas e seus principais resultados.

Ações/Programas	Principais resultados observados
Exercícios físicos (Ex: Ginástica laboral)	Aumenta a disposição e satisfação dos trabalhadores, aumenta a tolerância ao estresse, redução do absenteísmo, melhora do relacionamento interpessoal, redução dos acidentes de trabalho, redução dos gastos médicos.
Treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores	Aumento do capital intelectual, aperfeiçoamento das atividades, satisfação profissional, aumento da produtividade.
Ergonomia	Aumento do desempenho nas atividades, redução dos acidentes de trabalho.
Ginástica Laboral	Prevenção e reabilitação de doenças ocupacionais, prevenção de acidentes de trabalho, melhor integração entre os trabalhadores, diminuição do absenteísmo, aumento da produtividade.
Benefícios	Motivação, satisfação profissional, satisfação das necessidades pessoais, aumento da produtividade.
Avaliação de desempenho	Aumento do desempenho do trabalhador, aumento da produtividade, aumento da satisfação profissional.
Higiene e segurança do trabalho	Cria um ambiente mais saudável, prevenção de riscos à saúde, diminuição dos acidentes de trabalho, diminuição do absenteísmo e rotatividade, aumento da produtividade.
Estudo de cargos e salários	Mantém seus recursos humanos, aperfeiçoamento da administração dos recursos humanos, aumento da motivação e satisfação dos trabalhadores, aumento da produtividade.
Controle de álcool e drogas	Redução de riscos, melhora na segurança operacional e da saúde dos trabalhadores, melhora na auto-estima, diminuição dos acidentes de trabalho e absenteísmo.
Preparação para aposentadoria	Motivação, satisfação profissional, aumento da auto-estima, melhora na relação interpessoal, descobrimento de novas habilidades e competências, benefícios na vida social e familiar do trabalhador.
Orientações nutricionais	Diminuição da obesidade, mudança no comportamento de risco, aumento do desempenho e disposição, aumento da produtividade.
Terapias alternativas	Aumento da tolerância ao estresse, melhora no relacionamento interpessoal, aumento da produtividade.
Musicoterapia	Aumento da auto-estima, aumento do desempenho profissional, melhora no relacionamento interpessoal, aumento da tolerância ao estresse, prevenção de doenças.
Anti-tabagismo	Aumento da auto-estima, aumento do desempenho e disposição, prevenção de doenças.

Fonte: ALVES, Everton Fernando. Programas e ações em qualidade de vida no trabalho. Revista INTERFACEHS

As ações em questão, assim como diversas outras, tem por objetivo melhorar o dia a dia dos indivíduos dentro das organizações, pois ao trazerem satisfação e motivação para o trabalho, acabam gerando uma melhoria do desempenho laboral desses. No entanto, é importante que não só o profissional de Recursos Humanos, como também os demais profissionais compreendam a QVT como “como uma tarefa de todos (e não uma responsabilidade exclusivamente individual) e uma busca permanente de harmonia entre o bem-estar, a eficiência e a eficácia nos ambientes organizacionais (e não no foco exclusivo da produtividade)” (Alves, Ferreira e Tostes, 2009, p.326)

3) MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa exploratória bibliográfica, onde os dados obtidos para a elaboração foram retirados de fontes secundárias, tais como livros, artigos científicos e acadêmicos. A pesquisa foi feita com base no levantamento de referências teóricas já publicadas através de veículos de papel e eletrônicos, como livros, artigos e Websites.

4) CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância da Qualidade de Vida no Trabalho consiste no fato de que o indivíduo passa em ambiente de trabalho pelo menos 8 horas por dia, durante mais de 35 anos de sua vida. A implantação dessa resulta em maior probabilidade de se obter qualidade de vida pessoal, social e familiar, embora sejam esferas diferentes e nelas se desempenhem papéis diferentes. O principal objetivo das ações de promoção de QVT é conciliar interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, aumentando a satisfação do funcionário, conseqüentemente, a produtividade da empresa também será melhorada.

Nesse contexto, o profissional de Recursos Humanos, com o passar dos anos, conquistou uma nova função estratégica de desenvolver formas de trabalhar a qualidade de vida dentro das organizações. Tais iniciativas visam

garantir que o bem-estar e a QVT sejam uma crescente em todas as áreas da empresa.

Os textos citados e comentados durante o trabalho explicitam que sem o olhar das empresas para a Qualidade de Vida e sem preocupação do RH com o bem estar dos funcionários de todas as áreas, a organização não consegue alcançar bons resultados em sua produtividade e assim não se tornam tão lucrativas. As companhias precisam, portanto, estar constantemente se reinventando e atendendo as novas demandas que surgem a cada dia no mercado para então se tornarem competitivas em seus segmentos.

Nessa necessidade constante de ajuste das empresas ao novo modelo de competitividade do mercado e às expectativas dos colaboradores em relação à qualidade de vida, a área de Recursos Humanos emerge então, com o importante desafio estratégico de conseguir conciliar os interesses corporativos e os pessoais dos profissionais.

5) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão e LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total.** *RAUSP - Revista de Administração* - v. 33, n. 2. São Paulo: FEA/USP, abril/junho 1998. p. 40-51.

<http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=144>

ALVES, Everton Fernando. **Programas e ações em qualidade de vida no trabalho.** *Revista INTERFACEHS* – v.6, n.1., p. 60-78, Abril 2011. Disponível em:

http://www3.sp.senac.br/hotsites/blogs/InterfacEHS/wp-content/uploads/2013/08/4_ARTIGO_vol6n1.pdf. Acesso em: 10/06/2019

CHIAVENATO I. **Introdução a teoria da administração.** 8ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011

CONTE, A. L. **Funcionários com qualidade de vida no trabalho são mais felizes e produzem mais.** *Revista FAE Business*, n.7, nov. 2003.

CUNHA MMC *et.al.* **Estudo sobre a evolução da área de recursos humanos.** 2007.

Disponível em: http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2007/trabalhos/sociais/inic/INICG00070_01C.pdf. Acesso em: 19/05/2019

FERNANDES, E. C.; GUTIERREZ, L. H. **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) uma experiência brasileira.** *Revista de Administração*, v. 23, n. 4, p. 29-38, 1988.

FERNANDES, E. C. (1996) **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar.** (2ad Ed). Salvador: Casa da Qualidade.

FERREIRA, Mário César; ALVES, Luciana; TOSTES, Natalia. **Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais.** *Psic.: Teor. e Pesq.*, Brasília, v. 25, n. 3, p. 319-327, Set. 2009
Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722009000300005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 03/06/2019

FLECK, M. P. O. (2000) **O instrumento de avaliação de qualidade de vida da Organização Mundial de Saúde (WHOQOL-100): características e perspectivas.** *Ciência & Saúde Coletiva*, 5(1),33-38.

HACKMAN, J. R. e OLDHAM, G. R. (2010) **Future of job redesign research**. *Journal of organizational behavior*, 31,463-479. DOI: 10.1002/job

LIMA, M.E.A. **Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa**. Petrópolis, Vozes, 1995

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no Trabalho – QVT: conceito e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. - 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARQUES, Joambell M. **Produtividade: alavanca para a competitividade**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

RIBEIRO, L. A. & SANTANA, L. C. **Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional**. *Revista Iniciação Científica – RIC Cairu*. Vol 02, n. 02, p. 75-96, jun 2015. Disponível em: https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/06_QUALIDADE_VIDA_TRABALHO.pdf. Acesso 10/06/2019.

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 21/05/2019

SANT'ANNA, A. S. e KILIMINIK, Z. M. (Org.) (2011) **Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos**. Rio de Janeiro: Elsevier.

SILVA, Fernanda Scaliante da e CARVALHO, Eliane Alicrim de. **Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico**. *Revista UNINGÁ Review – Vol.24, n.1, pp.124-131*. Paraná. Set 2015. Disponível em: https://www.mastereditora.com.br/periodico/20151006_132700.pdf. Acesso em: 19/05/2019

WOOD JR., T. **Mudança Organizacional**. São Paulo, Atlas/Coopers & Lybrand, 1995.