



ESTRATÉGIAS E DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS ORGANIZAÇÕES NA PROMOÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)¹

Rosilene da Silva Cardoso

Resumo

A pesquisa teve por objetivo verificar os desafios enfrentados e as estratégias aplicadas pelas organizações na promoção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Metodologicamente, trata-se de um estudo qualitativo com coleta de dados secundários, mediante revisão integrativa. Foi realizada análise de doze artigos nacionais empíricos, publicados entre 2010 e 2019, cujos resultados indicam que os principais desafios de QVT enfrentados pelas empresas são: falta de *feedback* e treinamento aos funcionários; falta de apoio do gestor; falta de investimento institucional em projetos de QVT; além de baixa participação dos funcionários nos projetos. Os resultados também indicam que as principais estratégias de QVT utilizadas pelas empresas são: atividades de ginástica laboral; sessões de massoterapia; acompanhamento médico e psicológico; musicoterapia organizacional; incentivo a hábitos alimentares saudáveis; bem como atividades culturais e artísticas. Conclui-se que é desafiador investir no capital humano, pela falta de colaboração tanto da empresa como do funcionário. Os investimentos da empresa em programas e projetos de QVT nem sempre estão alinhados com as reais necessidades e desejos dos funcionários, ou seja, os projetos oferecidos não despertam o interesse e motivação dos empregados em participa-los. Percebe-se a falta de sensibilidade e interesse da empresa em investir em melhoramento da sua estrutura física, limitando o acesso à segurança e à ergonomia por parte dos funcionários durante a realização das atividades laborais. Por outro lado, verifica-se a falta de interesse e motivação dos empregados em participar das atividades de QVT oferecidas pela organização. O alinhamento entre as necessidades dos funcionários e os investimentos da empresa são os pontos críticos para que os projetos de QVT sejam efetivos na organização.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Qualidade de Vida no Trabalho. Bem-estar no Trabalho. Capital humano.

¹ Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas.



1 INTRODUÇÃO

Uma empresa que deseja crescer e ter visibilidade no mercado precisa reconhecer a grande importância que os colaboradores exercem na organização, por isso, a motivação e as relações humanas são fatores relevantes para execução de um bom trabalho, impactando de forma significativa na satisfação do cliente externo.

Atualmente a motivação e o bem-estar dos trabalhadores são significativamente afetados por diversos fatores, entre eles, o acelerado mercado competitivo. Segundo Carvalho (2013), com o aumento da globalização as empresas buscam cada vez mais formas de investimento para se tornarem mais competitivas. Com isso, buscam maiores resultados, e os funcionários são as pessoas responsáveis por concretizarem esses resultados para a empresa.

Atualmente no Brasil observa-se um grande número de pessoas estudando para prestarem concursos públicos. Muitas propagandas são realizadas sobre os benefícios de ser estável no emprego, receber altos salários e ter um plano de carreira. Logo, lendo os noticiários verifica-se com frequência servidores públicos realizando greves, reivindicando uma série de benefícios não recebidos como o prometido no momento da posse no cargo público. Além das reivindicações pelo servidor pelo não recebimento de seus direitos, ele é avaliado tanto pela população como pela Administração Pública.

As instituições públicas recebem cobranças constantes tanto em relação à qualidade, como a eficácia dos produtos e serviços disponibilizados à população. Essas cobranças são realizadas tanto pela sociedade, como pelo próprio Estado, o qual por meio da Administração Pública avalia os servidores quanto ao cumprimento das atribuições, assim como os prazos para cumprimento das atividades (FILHO, 2004).

Por outro lado, observa-se certa semelhança com o setor privado, empregados reclamando por estarem estressados pelo excesso de trabalho, baixa remuneração e poucos benefícios. Segundo Sadir e Bignotto (2010), os trabalhadores sofrem as consequências de alguns eventos estressores, como a sobrecarga que o trabalho oferece, o fato de não saber lidar com os chefes, não conseguir lidar com autocobrança. Outro quesito importante que se soma, é a falta de união e cooperação entre os funcionários, a baixa remuneração somada à falta de perspectiva quanto a melhoras na área profissional e do cargo exercido pelos trabalhadores.



O excesso de pressão devido a competitividade do mercado e a busca por acelerada produtividade, contribui para o aumento no desenvolvimento do estresse nos trabalhadores. Quando os motivos do estresse se prolongam e as formas de enfrentamento são limitadas, o estresse evolui de fase, deixando assim o corpo suscetível a diversas doenças.

Segundo Siqueira et al. (2015), se as organizações desejarem manter trabalhadores preparados para enfrentarem as mais variadas tarefas no contexto organizacional necessitam se preocupar com o bem-estar de seus funcionários. O bem-estar está relacionado com a forma com que a pessoa pode se expressar e desenvolver os seus potenciais, alcançando metas pessoais e profissionais, aumentando assim o engajamento e a retenção de profissionais e reduzindo, por exemplo, a rotatividade e absenteísmo.

O bem-estar dos empregados dentro da organização pode ser garantido por meio da realização de programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Segundo Mendes et al. (2009), a QVT é uma responsabilidade social e institucional de todos os setores hierárquicos, dos setores relacionados e a participação dos próprios funcionários. Dentro da cultura organizacional de uma empresa busca-se o bem-estar, o qual deve estar relacionado à prevenção de riscos que causem danos à saúde, assim como a segurança e conforto dos trabalhadores.

Na medida em que o trabalhador possui recursos restauradores e se sente valorizado dentro da organização, com condições propícias de saúde como um todo, ele desempenha suas atividades com maior motivação e eficácia. As intervenções visando à saúde do trabalhador tornam-se um componente que atua em prol da produtividade organizacional como um todo.

Dentro de todo esse processo todo, começando pela necessidade das pessoas trabalharem para suprir suas necessidades, avanço tecnológico, competitividade do mercado, sobrecarga no trabalho, esgotamento físico e mental do trabalhador, verifica-se cada vez mais a necessidade das empresas investirem na saúde e QVT. Com isso, a pesquisa procurou verificar quais são os desafios enfrentados e as estratégias usadas pelas organizações na promoção da Qualidade de Vida no Trabalho QVT tanto no setor público como privado.

2 MÉTODO



A metodologia utilizada na pesquisa buscou verificar os desafios enfrentados e as estratégias usadas pelas organizações na promoção da Qualidade de Vida no Trabalho QVT, no período de 2010 a 2019. Para tanto, realizou-se um levantamento de artigos científicos, teses e dissertações defendidas em diversas instituições de ensino do Brasil, dentro desse período.

A pesquisa foi desenvolvida por meio de estudo exploratório, de caráter bibliográfico, cujo universo, foi a análise de doze artigos científicos, teses e dissertações, defendidas durante os nove anos estudados. A seleção dos doze artigos ocorreu de um universo de vinte artigos pré selecionados nas bases de dados SciELO, Pepsic, BVS e Redalyc.

Os critérios para seleção dos doze artigos foram: pesquisas realizadas em empresas nacionais do setor público e privado sobre QVT, artigos que apresentassem os desafios e as estratégias usadas pelas organizações na promoção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Acreditou-se que a escolha de doze artigos facilitaria a comparação dos resultados entre as empresas do setor público e privado.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Peixoto (2015), é importante compreender o papel da gestão de pessoas nas organizações, considerando que a gestão de pessoas surge para mostrar uma nova visão desta organização em relação à toda empresa. Assim, desenvolve-se o trabalho de perceber que os colaboradores são fundamentais para a empresa, não como peças mecânicas, mas como “capital intelectual” da organização.

O mundo corporativo está em constante mudança, em decorrência disso, as organizações buscam profissionais capacitados, eficientes e de fato comprometidos com os propósitos da empresa. Pelo fato do capital humano ser o elemento fundamental responsável pela competência e sucesso das organizações, faz-se imprescindível entender como tirar dos indivíduos seus mais altos níveis de criatividade, inovação, produtividade, participação e engajamento.

Segundo Cavassani et al. (2006), na atualidade as empresas vivem dentro de um ambiente cada vez mais globalizado e competitivo, ao mesmo tempo em que a luta por



resultados se apresenta como algo desafiador para os trabalhadores. A busca por resultados nas empresas faz com que os empregados sejam expostos a um elevado grau de cobrança e pressão por resultados.

A pressão sofrida pelo trabalhador pode potencializar o surgimento do estresse, o qual está relacionado segundo Mendonça e Solano (2013), a uma série de fatores como: o tempo não suficiente para realização das atividades, a falta de dinheiro, a sobrecarga no trabalho e a pressa em realizar as atividades. Nisso, o corpo apresenta dificuldades em lidar com o excesso de fatores geradores de estresse, com isso a pessoa e seu organismo não conseguem se adaptar à nova realidade, causando assim desequilíbrio na homeostase do organismo e aumento das doenças.

O excesso de estresse segundo Sadir e Bignotto (2010), em seus níveis mais altos prejudica a saúde do funcionário, com isso aumenta tanto a quantidade de licenças médicas quanto o absenteísmo. Além da diminuição na produtividade do colaborador, ocorre o aumento da desmotivação, impaciência e problemas nas relações interpessoais. Somam-se a isso, o aumento de doenças física e psicológicas, como depressão e aumento de ansiedade. Como resultado disso, tem-se um aumento no número de pessoas infelizes na vida pessoal e profissional.

Segundo Chamon (2006), é importante dar atenção aos fatores geradores de estresse dentro das organizações, pois tais fatores podem influenciar na produtividade do empregado. Quando a empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários ela está se preocupando com uma maior produtividade. A atitude tomada pela empresa também garante maior desempenho e eficácia em seu crescimento.

Com isso, segundo Murta e Tróccoli (2004), é de extrema importância pensar em meios para intervir, controlar e prevenir as causas e consequências relacionadas ao estresse. Nesse sentido, os programas que auxiliam nas tratativas do estresse laboral podem ser direcionados tanto para a organização quanto ao próprio trabalhador. Quando se investe em meios que ajudem no enfrentamento do estresse, contribui para o aumento tanto da frequência como da intensidade dos estados emocionais, assim como no aumento do bem-estar. Isso ajuda diretamente na melhoria da saúde física, contribuindo para o aumento da imunidade, assim como ajuda no aumento de comportamentos relacionados às relações interpessoais e a motivação.



Um dos meios de se intervir e prevenir nos fatores geradores de estresse é a elaboração de programas de QVT, segundo Mendes et al. (2009), não é uma tarefa fácil, pois depende de diversos fatores e pessoas envolvidas. Para isso, é necessário realizar um planejamento sobre a execução de QVT, iniciando pela mudança em relação à forma como a qualidade de vida no trabalho é vista, é necessário que as pessoas mudem a sua forma de agir, comecem a pensar diferente, mudando assim as concepções já cristalizadas.

Quando se pensa em programas direcionados para a organização, segundo Murta e Tróccoli (2004), está se pensando em como modificar os eventos geradores de estresse no ambiente de trabalho. Em relação a isso, pode-se sugerir mudanças na estrutura da organização e análise das condições de trabalho. Além da realização de treinamentos para desenvolvimento dos funcionários, assim como estimular a autonomia em relação ao trabalho e incentivar as relações interpessoais dentro do ambiente de laboral.

As intervenções direcionadas aos funcionários segundo Murta e Tróccoli (2004), têm como objetivo reduzir as consequências dos eventos estressores já presentes no ambiente de trabalho, para isso é importante se pensar no desenvolvimento tanto de repertórios como estratégias direcionadas ao enfrentamento dos eventos que afetam a individualidade do trabalhador.

A combinação entre motivação e a capacidade dos funcionários, segundo Moretti e Treichel (2003), contribui para o aumento da produtividade. Os trabalhadores necessitam conhecer claramente o que e de que forma a empresa espera que eles produzam, pois quando essas informações não são claras, dificilmente atingirão os resultados almejados. Nesse contexto observa-se que a motivação está ligada as atividades desempenhadas por uma pessoa e o quanto os seus colegas contam com ela.

A produtividade e o bem-estar do funcionário, segundo Mendes et al. (2009), devem estar relacionados dentro da gestão de trabalho, eles não devem ser vistos como separados, pois ser produtivo é uma das formas de ser feliz. Os trabalhos realizados em QVT devem ter o objetivo de em médio e longo prazo realizar a prevenção de incidentes relacionados à saúde, com isso a busca deve estar relacionada à criação de um ambiente social que estimule o trabalho e a produção positiva.

Segundo Moretti e Treichel (2003), quando se respeitam as pessoas como seres humanos, está se pensando em um desenvolvimento sustentável. Nisso, quando a empresa investe em QVT, ela está investindo no progresso da sociedade, assim como na economia



global. Atualmente a QVT, não envolve só as pessoas, mas o trabalho e a organização como um todo. Nesse contexto, a empresa também busca envolver a participação dos funcionários nas decisões. O trabalho além de ser uma forma das pessoas se manterem economicamente, ele é uma fonte de produção social, o qual exige um dispêndio de energia física e psíquica.

Quando a empresa cuida do bem-estar e segurança dos seus funcionários, segundo Cavassani et al. (2006), ela está investindo em meios para uma maior produtividade e qualidade no trabalho, com isso os seus funcionários têm maior satisfação na vida familiar e pessoal. A ideia de QVT é desenvolver um ambiente de trabalho o qual seja bom tanto para os funcionários como para a situação econômica da empresa.

Segundo Silva e Campos Júnior (2017), é importante observar que os funcionários têm sentimentos, ambições, assim como tem suas expectativas e a busca por reconhecimento na atividade em que realiza. Os funcionários que tem qualidade de vida no trabalho tornam-se mais produtivos e fiéis a empresa, se sentem mais corresponsáveis pelo crescimento da empresa, ao mesmo tempo em que buscam mais conhecimento para colocar em pratica suas ideias de forma mais motivada e eficaz.

Os funcionários segundo Meireles et al. (2014), desempenham importante papel no meio produtivo da empresa, buscam a excelência no alcance de metas e resultados, de modo mais satisfatório. A QVT deve estar relacionado ao equilíbrio entre o trabalho e outros fatores da vida, somando com o papel social da empresa, buscando conciliar a produtividade, qualidade de vida e bem-estar. A relação do empregado com a empresa deve estar baseada em fatores como autocontrole, empatia, equidade, assim como veracidade e confiança.

4 RESULTADOS

A busca e seleção relatadas no método resultaram em doze artigos, apresentados na Tabela 1 conforme o ano de publicação em ordem crescente. Os artigos foram lidos e analisados após aplicação dos critérios de inclusão e de exclusão descritos no método.

Organizou-se os artigos por setor em que a organização atua e qual tipo de empresa, assim como foram sistematizadas as respectivas estratégias de QVT desenvolvidas e os desafios enfrentados (quadro 1).

Quadro 1 – Descrição dos artigos sobre as estratégias desenvolvidas e os desafios enfrentados na QVT em diferentes organizações. As informações são apresentadas segundo setor da organização, autor(es), anos e organizações pesquisadas.

SETOR DA ORGANIZAÇÃO	AUTORES DA PESQUISA	ORGANIZAÇÃO PESQUISADA	ESTRATÉGIAS DE (QVT) DESENVOLVIDAS NA ORGANIZAÇÃO	DESAFIOS ENFRENTADOS NA (QVT) NA ORGANIZAÇÃO
PRIVADO	Duarte et al. (2010)	Empresa Bancária	Ginástica laboral. Sessões de massoterapia. Acompanhamento médico e psicológico.	Baixa participação dos funcionários nos projetos de (QVT).
	Brito & Macêdo (2011)	Empresa Comercial	Ações de responsabilidade social. Intervenções nas condições físicas do local de trabalho.	Valores e crenças cristalizados. Falta de feedback e treinamento aos funcionários.
	Amorim (2014)	Empresa Siderúrgica	Musicoterapia Organizacional por meio de vivências em encontros grupais.	Baixa participação dos funcionários nos projetos de (QVT).
	Schulz et al. (2017)	Empresa de Construção Civil	Benefícios sociais, auxílios e bonificações.	Falta de apoio do gestor. Falta de vontade individual.
	Souza et al. (2018)	Empresa Hospitalar	Relação Social com apoio e compreensão para permanência na profissão.	Falta de investimento Institucional em projetos de (QVT).
	Maranhão & Diniz de Sá (2019)	Empresas de Alimentação	Estímulo a convivência interpessoal com a equipe e gestores.	Pouco cuidado com a ergonomia. Falta investimento na estrutura física.
PÚBLICO	Figueira & Ferreira (2013)	Instituição Pública Federal	Programa de Reconhecimento e Crescimento Profissional.	Necessidade de Análise Ergonômica do Trabalho dentro da empresa.
	Leite (2015)	Universidade Federal	Atividades físicas, incentivo a hábitos alimentares saudáveis, atividades culturais e artísticas.	Falta de um plano formal das atividades de (QVT).
	Pacheco (2016)	Empresa Pública Brasileira	Melhoria dos processos de trabalho e na integração entre as áreas e equipes.	Excesso de ferramentas de controle, pressão e falta de autonomia da equipe.
	Lemos (2017)	Poder Judiciário Brasileiro	Estímulo as relações de trabalho cooperativas e harmoniosas com os colegas e chefia.	Sobrecarga na organização do trabalho. Aumento do esgotamento e à insatisfação dos funcionários.
	Carvalho et al. (2018)	Empresa Pública Hospitalar	Atitudes de responsabilidade social. Treinamentos e benefícios.	Longas jornadas de trabalho. Falta de infraestrutura adequada.
	Cunha & Souza (2019)	Escolas Públicas	Estímulo ao Clima organizacional participativo.	Sobrecarga no trabalho. Falta de materias e recursos didáticos.

Fonte: Autora, 2019.

Na revisão bibliográfica verificou-se que dos doze artigos sistematizados, seis foram relacionados a pesquisas realizadas no setor privado e seis no setor público. No setor privado as empresas pesquisadas são do ramo Bancário, Comercial, Siderúrgica, Construção Civil, Hospitalar e Alimentação. As organizações privadas pesquisadas estão compreendidas entre o período de 2010 à 2019. Os autores idealizadores das pesquisas foram: Duarte et al. (2010); Brito & Macêdo (2011); Amorim (2014); Schulz et al. (2017); Souza et al. (2018) e Maranhão & Diniz de Sá (2019).

No setor público se destacam as pesquisas realizadas em uma Instituição Pública Federal, em Universidade Federal, Empresa Pública Brasileira, órgão do Poder Judiciário



Brasileiro, Empresa Pública Hospitalar e em Escolas Públicas. As pesquisas no setor público foram realizadas no período de 2013 a 2019. Nesse setor da pesquisa se destacam os pesquisadores: Figueira & Ferreira (2013); Leite (2015); Pacheco (2016); Lemos (2017); Carvalho et al. (2018) e Cunha & Souza (2019).

No setor privado se destacam algumas estratégias de QVT desenvolvidas nas organizações. A Empresa Bancária realiza atividades como ginástica laboral, sessões de massoterapia e acompanhamento médico e psicológico. Já, a empresa Comercial desenvolve ações de responsabilidade social e intervenções nas condições físicas do local de trabalho. Enquanto que, a Empresa Siderúrgica proporciona Musicoterapia Organizacional por meio de vivências em encontros grupais. A Empresa de Construção Civil busca oferecer benefícios sociais, auxílios e bonificações. Por outro lado, a Empresa Hospitalar busca estimular a relação social com apoio e compreensão para permanência na profissão. Por último, as Empresas de Alimentação procuram estimular a convivência interpessoal com a equipe e gestores.

Os desafios enfrentados na QVT dentro das organizações do setor privado são variados. Na Empresa Bancária se tem uma baixa participação dos funcionários nos projetos de QVT. Já a Empresa Comercial enfrenta como desafio os valores e crenças cristalizados e a falta de *feedback* e treinamento aos funcionários. Enquanto que, a Empresa Siderúrgica também enfrenta a baixa participação dos funcionários nos projetos de QVT. A Empresa de Construção Civil relata a falta de apoio do gestor e a falta de vontade individual. Verifica-se que na Empresa Hospitalar falta investimentos Institucionais em projetos de QVT. As Empresas de Alimentação apresentam pouco cuidado com a ergonomia e investimento na estrutura física.

As Organizações do setor público pesquisadas apresentam algumas estratégias de QVT desenvolvidas. A Instituição Pública Federal desenvolve programa de reconhecimento e crescimento profissional. Já a Universidade Federal estimula a prática de atividades físicas e incentiva a prática de hábitos alimentares saudáveis, atividades culturais e artísticas. A Empresa Pública Brasileira pesquisada busca a melhoria dos processos de trabalho e na integração entre as áreas e equipes. Enquanto que o órgão do Poder Judiciário Brasileiro pesquisado, estimula as relações de trabalho cooperativas e harmoniosas com os colegas e chefia. A Empresa Pública Hospitalar pesquisada estimula



atitudes de responsabilidade social, oferece treinamentos e benefícios. Já as Escolas Públicas pesquisadas buscam estimular o Clima organizacional participativo.

As empresas do setor público pesquisadas enfrentam alguns desafios na QVT dentro das organizações. A Instituição Pública Federal participante da pesquisa, enfrenta a necessidade de realizar análise ergonômica do trabalho dentro da empresa. Já a Universidade Federal pesquisada, sente a falta de um plano formal das atividades de QVT. Enquanto que a Empresa Pública Brasileira participante da pesquisa, possui excesso de ferramentas de controle, pressão e falta de autonomia da equipe. O órgão do Poder Judiciário Brasileiro pesquisado, enfrenta a sobrecarga na organização do trabalho e o aumento do esgotamento e à insatisfação dos funcionários. A Empresa Pública Hospitalar participante da pesquisa possui longas jornadas de trabalho e a falta de infraestrutura adequada. As Escolas Públicas sentem a sobrecarga no trabalho e a falta de materiais e recursos didáticos.

4.1 DISCUSSÃO

Nos artigos pesquisados tanto do setor público como do setor privado é possível observar algumas semelhanças e diferenças em relação as estratégias e desafios enfrentados na QVT dentro das organizações. Para Kaneshiro et al. (2004), a qualidade de vida no trabalho é apresentada como um meio de humanização no trabalho, procurando abordar mecanismos do ambiente de trabalho, com o objetivo de valorizar a capacidade humana dos funcionários, aumentando assim a produtividade e competitividade da empresa, e conseqüentemente melhorando a qualidade de vida do trabalhador.

Em relação as estratégias desenvolvidas de QVT nas organizações pesquisadas, se destacam as intervenções nas condições físicas do local de trabalho, assim como a realização de melhorias nos processos de trabalho, realização de treinamentos, oferta de benefícios, auxílios e bonificações. Segundo Carvalho (2013), as empresas deveriam se preocupar não só com o ambiente físico, mas também com os mecanismos psicológicos de seus empregados. Quando a empresa investe em QVT, ela está investindo no processo de maximização do potencial de seus funcionários. Esse investimento contribui para o aumento da confiança dos empregados, ao mesmo tempo em que a empresa demonstra estar preocupada com o bem-estar, a satisfação, saúde e motivação de seus colaboradores.



As estratégias adotadas pelas empresas na promoção da QVT, podem ser observadas por meio de atividades como ginástica laboral, sessões de massoterapia, acompanhamento médico e psicológico, musicoterapia organizacional, incentivo a hábitos alimentares saudáveis, atividades culturais e artísticas. Em relação as atividades realizadas no ambiente de trabalho, Hipólito et al. (2017), acreditam que a qualidade de vida funciona como a inclusão de bem-estar, garantia da saúde, assim como a segurança física, mental e social. As empresas começaram a se preocupar com a qualidade de vida no trabalho desde o momento que perceberam que ao promover o bem-estar dos seus funcionários ajuda na maior produtividade, assim como maior satisfação na vida familiar e pessoal.

Na promoção da QVT pelas organizações tanto do setor privado como do setor público foi citada estratégias, como o estímulo a convivência interpessoal com a equipe e gestores, as relações de trabalho cooperativas e harmoniosas com os colegas e chefia. Para Agapito et al. (2015), a satisfação no trabalho, assim como o envolvimento com ele, está relacionada com o vínculo positivo entre o trabalho e a organização. A satisfação no trabalho está vinculada com os relacionamentos tanto com chefias como com os colegas.

Em relação aos desafios enfrentados na promoção da QVT pelas organizações pesquisadas, se destacam a baixa participação dos funcionários nos projetos e os valores e crenças cristalizados. Na organização segundo Mendes et al. (2009), as crenças, valores e ritos organizacionais devem procurar estimular o potencial de criatividade dos funcionários, também contribuindo para que participem do planejamento das tarefas e resolução de problemas, assim como a participação na tomada de decisões relacionadas ao coletivo e ao individual.

Na promoção da QVT pelas organizações apareceram desafios relacionados a falta de apoio do gestor, falta investimento na estrutura física, falta de um plano formal das atividades de QVT. Segundo Mendes et al. (2009), a QVT está relacionada a soma de ações individuais e grupais, as quais fazem parte da organização, esse conjunto contribui no aumento do bem-estar do funcionário. São vários os fatores que fazem parte das condições de trabalho, dentre eles o ambiente físico, com determinado espaço, luz adequada e temperatura ajustada. Além desses fatores, é importante que a organização ofereça suporte com informações necessárias para o bom desempenho das atividades.



Nas organizações pesquisadas é possível observar várias dificuldades na implementação de estratégias de QVT, como a falta de treinamento e *feedback* aos funcionários. Segundo Alves (2011), as empresas programam investimentos sem planejamento, obtendo resultados diferentes dos esperados, e para que isso não ocorra os programas necessitam serem planejados e bem direcionados. É necessário fazer um diagnóstico dos problemas ocupacionais, levando em conta também os recursos físicos e humanos.

A falta de investimento institucional em projetos de QVT é apresentado na pesquisa realizada como um desafio enfrentado pelas empresas na implementação de estratégias de QVT. O objetivo da qualidade de vida no trabalho, segundo Cavassani et al. (2006), é aproveitar as habilidades dos funcionários com a finalidade de ajustar tanto as tecnologias como as tarefas realizadas pelos mesmos. Ao mesmo tempo, que a QVT não tem apenas como finalidade, prevenir acidentes de trabalho, mais sim tem o objetivo de envolver todas as esferas da organização.

Analisando a pesquisa realizada, observa-se a necessidade de as empresas investirem mais em programas de QVT, aumentando assim o cuidado com a ergonomia, diminuição na sobrecarga do trabalho e esgotamento físico e mental. Segundo Alves (2011), o investimento em QVT por parte das empresas, além de se reduzir os custos com investimentos em saúde do trabalhador, tem-se uma redução no número de estresse, diminuição de doenças ocupacionais e além do aumento na produtividade da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa elaborada com a finalidade de verificar os desafios enfrentados e as estratégias usadas pelas organizações na promoção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), permitiu a realização de análises e comparativos entre os resultados.

Foi possível elencar os desafios enfrentados pelas organizações na promoção da QVT, quais sejam: a baixa participação dos funcionários nos projetos; a falta de apoio do gestor e incentivo da própria organização na elaboração de projetos de QVT; a falta de treinamentos e avaliações por meio de *feedback* aos colaboradores; a ausência de planejamento sobre quais atividades serão realizadas no programa de QVT; a falta de um cronograma com a listagem das atividades laborais e seus respectivos horários, para que



os empregados possam organizar o seu tempo, e assim participar das atividades do programa de QVT.

As estratégias usadas na promoção da QVT pelas organizações pesquisadas que mais se destacaram, estão relacionadas com o fornecimento de atividades laborais, auxílios, benefícios e programas de reconhecimento.

A pesquisa possibilitou responder à pergunta inicial sobre a existência de diferenças entre os desafios e as estratégias em QVT, enfrentadas tanto pelas empresas do setor público como privado. Realizando um comparativo entre as empresas participantes da pesquisa, verificou-se que tanto os desafios enfrentados como as estratégias usadas na promoção da QVT são comuns em ambos os setores. É possível observar que tanto as organizações como os funcionários ainda colaboram pouco na promoção da QVT.

Um dos desafios apresentados pelas empresas participantes da pesquisa foi o não investimento em programas de treinamentos e projetos em QVT. Dentro desse contexto observa-se o desejo e a luta das empresas em aumentarem o seu potencial de crescimento no mercado, ao mesmo tempo verifica-se a falta de investimento na mão de obra responsável por esse crescimento. Nesse sentido, é importante que os projetos de QVT estejam alinhados aos cuidados e fortalecimento biopsicossocial, ou seja, é necessário que os domínios tanto biológicos, como psicológicos e sociais dos trabalhadores estejam em harmonia e equilíbrio.

Outro desafio encontrado na pesquisa realizada se relaciona a baixa participação dos funcionários nos projetos. Nesse sentido, será inválido todo o trabalho e empenho da organização se os funcionários não realizarem a sua parte, participando e valorizando os programas e atividades que promovem a QVT, oferecidos pela empresa.

A baixa participação dos funcionários nos projetos pode estar relacionada a diversos motivos, um desses motivos pode ser a falta de interesse na atividade oferecida pela empresa. Essa situação contribui no desafio enfrentado pelas organizações em conseguirem criarem programas e projetos que sejam de interesse da maioria dos funcionários. É compreensível a impossibilidade da empresa criar um projeto exclusivo para cada empregado, pelo alto investimento financeiro e estrutural. Nesse contexto, observa-se a falta de compreensão, empatia, motivação e desejo do funcionário em



realizar e aprender atividades diferentes, que não estejam dentro do seu rol de preferências.

Mesmo com os diversos desafios enfrentados pelas empresas participantes da pesquisa na implementação de programas de QVT, observa-se a importância de se pensar em estratégias que possam contribuir na manutenção da saúde, bem-estar, motivação e autorrealização dos funcionários. Acredita-se que a empresa que investe no capital humano, está investindo em seu próprio crescimento, pois além da possibilidade de aumentar a sua produtividade, pode ajudá-la a ser mais competitiva no mercado.

Como sugestões de trabalhos futuros, entende-se que cabe investigar quais ações estão sendo realizadas na superação dos desafios enfrentados na promoção da QVT, quais sejam: investimentos em programas de treinamentos; acompanhamento do desenvolvimento dos funcionários por meio de avaliações e *feedbacks*; investimento na melhoria da estrutura física da empresa, por meio da aquisição de equipamentos e materiais que garantam a ergonomia e acessibilidade dos funcionários; formulação de dois cronogramas, um com os horários das atividades laborais, e outro com as atividades e horários disponíveis do programa de QVT. Outra sugestão é a de associar analisar as estratégias utilizadas para aumentar o engajamento dos funcionários nos programas de QVT.

REFERÊNCIAS

AGAPITO, P. R; FILHO, A. P; SIQUEIRA, M. M. M. Bem-Estar no Trabalho e Percepção de Sucesso na Carreira como Antecedentes de Intenção de Rotatividade. **Ram, Ver. Adm. Mackenzie**, São Paulo, SP. v. 16, n. 6, Edição Especial, p. 71-93, Nov/Dez, 2015.

ALVES, Everton Fernando. Programas e ações em qualidade de vida no trabalho. **Revista Interfacehs**, v. 6, n. 1, Abril, 2011.

AMORIM. S. R. S. **Musicoterapia Organizacional: Uma estratégia para a promoção do bem-estar e da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)** (MBA nível Pós-Graduação). Universidade Federal Do Paraná, PR - (2014).

BRITO. H. L; MACÊDO. K. B. O Relato dos Motoristas de uma Empresa Comercial sobre Qvt. **Revista Gestão Organizacional**, v. 4, n. 2, Jul/Dez, 2011.

CARVALHO. A. M. B; CARDOSO. J. A; SILVA. F. A. A; LIRA. J. A. C; CARVALHO. S. M. Qualidade de Vida no Trabalho da Equipe de Enfermagem do Centro Cirúrgico. **Revista Enferm.** v. 9, n. 3, p. 35-41, 2018.



CARVALHO, J. F; MARTINS, É. P. T; LÚCIO, L; PAPANRÉA, P. J. Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações. **Revista Educação em Foco**, Edição n. 07, p. 21-31, 2013.

CAVASSANI, A. P; CAVASSANI, E. B; BIAZIN, C. C. **Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam as organizações**. XIII SIMPEP – Bauru, SP, Brasil, 06 a 08 de novembro de 2006.

CHAMON, E. M. Q. O. Estresse e estratégias de enfrentamento: o uso da escala toulousaine no Bra-sil. **Revista Psi. Org. e Trab**, Florianópolis, v. 6, n. 2, 2006.

CUNHA. K. M. B; SOUZA. K. M. Qualidade de Vida no Trabalho dos Professo-Res de Escolas Públicas. **Revista Gestão & Tecnologia**. v. 1, Ed. 28, Jan/Jun, 2019.

DUARTE. D. V. R; BORIN. E. C. P; ALMEIDA.M. A Qualidade de Vida no Trabalho - Qvt e sua Influência na Vida dos Bancários. **Revista Polêm!ca**, v. 9, n. 4, p. 74-81, outubro/dezembro, 2010.

FIGUEIRA, T. G. FERREIRA, M. C. QVT: “Sentir-se bem depois de um dia de trabalho”. **Revista Laborativa**. v. 2, n. 1, p. 27-45, abr, 2013.

FILHO, José Marçal Jackson. Desenho do trabalho e patologia organizacional: um estudo de caso no serviço público. **Revista Produção**, São Paulo, v.14, n.3, p. 58-66, set./dez. 2004.

HIPÓLITO, M. C. V; MASSON, V. A; MONTEIRO, M. I; GUTIERREZ, G. L. Qualidade de vida no trabalho: avaliação de estudos de intervenção. **Ver Bras Enferm**, v.70, n. 1, p. 189-97, jan/fev, 2017.

KANESIRO, L. A; DURIGAN, J. A; KANESIRO, J. C. Qualidade de Vida no Trabalho. **Revista Nucleus**, v.2, n. 1, abr/out, 2004.

LEITE, E. F. M. **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Uma Análise na Universidade Federal do Acre – Campus Rio Branco (Trabalho de conclusão de curso)**. Universidade Aberta do Brasil, Rio Branco AC - (2015).

LEMOS. S. M. S. **A Qualidade de Vida No Trabalho (QVT) Antes e Depois: Análise Comparativa no Poder Judiciário Brasileiro** (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, DF - (2017).

MARANHÃO. M. L; DINIZ DE SÁ. M. A. Cultura Organizacional e práticas e Qualidade de Vida no Trabalho: Um estudo de múltiplos casos em palcos Organizacionais de restaurantes do Recife – Pe. **Revista Recape** v. 9, n. 2, 2019.

MEIRELES, E; SERENINI, A. L. P; RUEDA, F. J. M. Relação entre qualidade de vida no trabalho e confiança do empregado na organização. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 14, n. 3, p. 303-314, jul/set, 2014.

MENDES, A. M; LEITE, J. V; FERREIRA, M. C. Mudando a Gestão da Qualidade de vida no Trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 9, n. 2. p. 109-123, 2009.

MENDONÇA, M. B. & SOLANO, A F. **A pragmática do stress: conceitos e releituras no ambiente empresarial**, São Paulo: FNSA, v. 4. n. 1. p. 57-67, 2013.



MORETTI, S., TREICHEL, A. Qualidade de vida no trabalho X auto-realização humana. v. 1, n. 3, p. 73-80. Blumenau: **Revista Leonardo pós-Órgão de Divulgação Científica e Cultural do ICPG**, 2003.

MURTA, S. G; TRÓCCOLI, B. T. Avaliação de Intervenção em Estresse Ocupacional. **Revista Psi-cologia: Teoria e Pesquisa**, v. 20, n. 1, p. 039-047, Jan/Abr, 2004.

PACHECO. V. A. **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), Bem-Estar/Mal-Estar no Trabalho e Reconversão Tecnológica**: Representações de Trabalhadores em Empresa Pública Brasileira (Tese de Doutorado). Universidade de Brasília, DF - (2016).

PEIXOTO, D. E.O papel da avaliação de desempenho e sua importância nas organizações. **Artigo Conteúdo Jurídico**, 2015.

SADIR, M. A., BIGNOTTO, M. M. & LIPP, M. E. N. **Stress e qualidade de vida: influência de algumas variáveis pessoais**, São Paulo: Paideia, v. 20. n. 45. p. 73-81, 2010.

SCHULZ. H. R; ZANOL. G. S; BARBOSA. K. T; SILVA JUNIOR. M. A. P; ACOSTA. A. P; SANTOS. G. S. Qualidade de Vida no Trabalho: Um Estudo de Caso em uma Empresa de Médio Porte de Pelotas/Rs. **Revista Científica da Jornada da Pós-Graduação e Pesquisa Urcamp**. Bagé – RS (2017).

SILVA, C. V; CAMPOS JÚNIOR, A. P. Qualidade de vida no trabalho. **Revista Eletrônica Interdisciplinar**, n. 17, v. 01, 2017.

SIQUEIRA, M. M. M. et al. Bem-Estar no Trabalho e Percepção de Sucesso na Carreira como Ante-cedentes de Intenção de Rotatividade. São Paulo, **Ram, Ver. Adm. Mackenzie**, v. 16, n. 6, Edição Especial, p. 71-93, 2015.

SOUZA. V. S; SILVA. D. S; LIMA. L. V; TESTON. E. F; BENEDETTI. G. M. S; COSTA. M. A. R; MENDONÇA. R.R. Qualidade de vida dos profissionais de enfermagem atuantes em setores críticos. **Revista Cuid**. v. 9, n. 2, p. 2177-86, 2018.