

## **PANORAMA DA QVT NO MERCADO BRASILEIRO: programa de implementação da Qualidade de Vida no Trabalho em tempos de pandemia**

### **OVERVIEW OF QVT IN THE BRAZILIAN MARKET: implementation of a Quality of Work Life program in times of pandemic**

Miriam Machado Pires Barbosa<sup>1</sup>  
[psicomiriammachado@gmail.com](mailto:psicomiriammachado@gmail.com)

Érica Flávio Cardoso<sup>2</sup>  
[erica.cardoso@faex.edu.br](mailto:erica.cardoso@faex.edu.br)

#### **RESUMO**

A Qualidade de Vida no Trabalho - QVT propõe facilitar e satisfazer as necessidades dos colaboradores ao desenvolver suas atividades na organização, tendo como eixo central, o fato de que as pessoas podem ser mais produtivas, quanto mais estiverem satisfeitas e envolvidas com o ambiente de trabalho. Neste sentido, o objetivo geral deste estudo é abordar de forma diretiva a QVT, discriminando os conceitos teóricos, dos fatores essenciais, para determiná-la. Assim, para entender e garantir a qualidade de vida no trabalho, utilizou-se como base central o modelo de Walton e a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow. Empregou-se o levantamento bibliográfico sobre a Psicologia Organizacional e do trabalho, referente a subárea estudada, foram reunidos artigos científicos e livros, em buscas no Google. Por meio da análise dos dados dos principais instrumentos que mensuram o Índice da Qualidade de Vida no Trabalho, foi possível delinear o panorama do mercado brasileiro frente à esta temática, e as mudanças significativas da QVT, antes e durante a Pandemia. Evidencia-se a necessidade de intervenções, como a implantação de programas de Qualidade no trabalho, com ênfase em ações de Bem-Estar dos colaboradores, em tempos de Pandemia. Entretanto, a QVT somente ocorre na medida em que as empresas tomem consciência de que os seus colaboradores são parte fundamental de sua organização.

**Palavras-chave:** Qualidade de vida no trabalho; Implementação; Ações de Bem-Estar; Pandemia.

#### **ABSTRACT**

*Quality of Life at Work - QVT proposes to facilitate and satisfy the needs of employees when developing their activities in the organization, having as its central*

---

<sup>1</sup> Acadêmica do 7º Período do Curso de Psicologia da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Extrema (FAEX).

<sup>2</sup> Graduada em Psicologia pela Universidade São Francisco. Mestrado em Avaliação psicológica no trabalho pela Universidade São Francisco. Professora da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Extrema (FAEX).

*axis the fact that people can be more productive, the more they are satisfied and involved with the work environment . In this sense, the general objective of this study is to address the QWL in a directive way, discriminating the theoretical concepts, from the essential factors, to determine it. Thus, in order to understand and guarantee the quality of life at work, Walton's model and Maslow's Hierarchy of Needs Theory were used as a central basis. A bibliographic survey on Organizational and Work Psychology was used, referring to the studied sub-area, scientific articles and books were gathered in Google searches. Through the analysis of data from the main instruments that measure the Quality of Life at Work Index, it was possible to outline the panorama of the Brazilian market in relation to this theme, and the significant changes in QWL, before and during the Pandemic. The need for interventions is evident, such as the implementation of Quality at Work programs, with an emphasis on employee Well-Being actions in times of Pandemic. However, QVT only occurs to the extent that companies become aware that their employees are a fundamental part of their organization.*

**Keywords:** *Quality of life at work; Implementation; Welfare Actions; Pandemic.*

## 1. INTRODUÇÃO

Entende-se a psicologia do trabalho e das organizações, como a necessidade de compreender o comportamento laboral dos indivíduos, utilizando métodos procedentes para intervir tanto sobre o trabalho, tanto sobre a pessoa, com o propósito de melhorar e satisfazer as necessidades dos trabalhadores. Pois, investir no colaborador como homem biopsicossocial é facilitar o papel dos vários grupos que compõem a instituição, a dinâmica da empresa e sua inserção no contexto mais extenso da organização e da sociedade.

O psicólogo do trabalho deve se preocupar com a saúde organizacional como um todo, ou seja, pensar nos aspectos da produtividade e da qualidade, considerando o trabalho como categoria central e propondo-se em entender os fenômenos psicológicos relacionados ao comportamento humano no trabalho, como à interação entre esse comportamento e a organização e a relação do homem com o trabalho.

Nessa perspectiva, é importante que o profissional esclareça seu papel e sua importância para o bem-estar físico e mental do trabalhador e para a eficiência e o bom desempenho organizacional da empresa (ZANELLI; BASTOS, 2004). Com o surgimento da Pandemia Mundial do Coronavírus as empresas precisaram adaptar suas rotinas. O novo normal exigiu que as empresas efetuassem uma série de

mudanças para que segurança, bem-estar e produtividade estivessem alinhados no ambiente de trabalho e garantissem qualidade de vida aos colaboradores.

Com as novas adaptações de trabalhos sejam elas, home office, redução de jornada, rodízio ou presencial, os novos cenários trouxeram novos desafios, o ritmo acelerado da contemporaneidade, o clima de alta competitividade presente no ambiente das empresas, contribui para o aumento das situações onde há o esgotamento, a insatisfação, o estresse, além do adoecimento psicológico e físico dos indivíduos.

Nesse contexto, medir o índice da QVT e propor estratégias de melhorias que promovam a satisfação do colaborador, se torna necessário no meio corporativo, pois profissionais insatisfeitos com os seus ambientes de trabalho tendem a ter a produtividade e a qualidade das entregas comprometidas.

Justifica-se a importância deste estudo ao um maior reconhecimento por parte das empresas quanto ao papel dos psicólogos nas ações de QVT, uma vez que estes seriam qualificados para intervir nas relações de comportamento humano, sobretudo porque cabe a eles a implementação de uma política para a promoção da QVT alinhada com o desempenho organizacional. Sendo que estes, cada vez mais, acreditam que a qualidade de vida no trabalho pode impactar positivamente no desempenho do trabalhador (TRIERWEILER, 2007).

Neste sentido, o objetivo geral deste estudo, é abordar de forma diretiva a Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, discriminando os conceitos teóricos, dos fatores essenciais para determiná-la. Assim, para entender e garantir a qualidade de vida no trabalho, utilizou-se como base central o modelo de Walton e a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow. Trazendo por objetivo específico à exploração de uma ferramenta, que mede o índice da Qualidade de Vida no Trabalho, o panorama do mercado brasileiro antes e durante a Pandemia, para assim, propor ações de melhorias que fossem capazes de gerar maior satisfação dos colaboradores no meio corporativo.

## **2. METODOLOGIA**

A metodologia utilizada no presente estudo é a pesquisa descritiva sobre os principais instrumentos que medem o Índice da Qualidade de Vida no Trabalho.

Utilizou-se ademais, o levantamento bibliográfico sobre a Psicologia do Trabalho e das Organizações da referente subárea estudada. Foram pesquisados artigos e livros no Google Acadêmico, no período de março a junho de dois mil e vinte um, como principais descritores: o levantamento do panorama do mercado brasileiro frente à Pandemia e ações de intervenções.

### **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

A Psicologia Organizacional e do Trabalho teve início durante o período de crescimento industrial nos países desenvolvidos no final do século XIX e início do século XX, paralelamente com o surgimento da Psicologia como campo de atuação e pesquisa (ZANELLI; BASTOS, 2004). Segundo Campos (2008), a Psicologia Organizacional, de início, o psicólogo industrial era voltado para o recrutamento e seleção, com foco somente na produção.

Nesse período, a psicologia industrial abordava somente os interesses internos das organizações, entretanto, com o passar dos anos o foco passa, também, pela contextualização do trabalho no ambiente interno e externo da organização, pois entendia-se que os relacionamentos e comportamentos das pessoas influenciam este processo. A chamada psicologia industrial passa a ser denominada Psicologia Organizacional e do Trabalho, visto que abrange fatores como a produção, o desempenho e as interações humanas no ambiente organizacional e do trabalho (SPECTOR, 2006).

Para Kuhnen, Cruz e Takase, (2008) no que tange à psicologia organizacional e do trabalho a mesma é vista como uma disciplina que busca compreender e interpretar como os sujeitos vivenciam os fatores psicológicos que surgem a partir da atividade do trabalho.

Nos estudos da atualidade a psicologia organizacional e do trabalho depende de estudos e intervenções diversificadas e abrangentes, sendo preciso um trabalho interdisciplinar em conjunto com outras áreas do conhecimento, de modo a possibilitar o alcance dos objetivos. Para Zanelli e Bastos (2004) a POT abrange quatro diferentes campos de análise e de intervenções, conforme descrito a seguir (QUADRO 1).

Quadro 1: Campos de intervenções da Psicologia do organizacional e do trabalho.

<b>Individual</b>	Pois está ligado às diferenças individuais, como a personalidade, a visão de mundo, as crenças, as convicções, as competências e os processos psicológicos básicos. São aspectos que contribuem para compreender a relação entre produção e os resultados do trabalho que influenciam a satisfação no trabalho, levando em consideração sua história subjetiva.
<b>Grupal</b>	São processos que constituem as atividades grupais com as equipes no ambiente de trabalho. Compostos por lideranças, processos de diálogo, divergências, regras grupais, são elementos que interagem com elementos pessoais que influenciam na qualidade do desempenho no não contentamento, nos níveis de estresses e nos interesses de grupo.
<b>Organizacional</b>	Porque existem características da organização que envolvem a estrutura e que, portanto, precisam ser consideradas, como os conteúdos políticos e culturais, a forma como é organizado o trabalho e a execução das atividades. Todos esses elementos fazem parte da organização, assim tornam-se presentes nas interações e nos processos grupais e pessoais.
<b>Contextual ou ambiental</b>	Pois englobam características ambientais e, dessa forma, ajustam-se as inúmeras transformações tecnológicas, políticas, socioculturais e econômicas. Essas, por sua vez, influenciam nas decisões dentro das organizações e constituem os processos micro e macrosociais.

Fonte: adaptado de Santos, 2019.

Já no que diz respeito, à atuação profissional exercida pelo psicólogo organizacional, as funções clássicas antes exercidas, começaram a abrir outros horizontes de acordo com as necessidades das empresas, trazendo outros afazeres e novas práticas.

De acordo com Silva e Faria (2018, p. 122):

Além da velha e boa gestão de pessoas, a psicologia organizacional aderiu também ao planejamento e execução de projetos, aos diagnósticos situacionais e às funções de assessoria e consultoria, além de outras diversas ações que visam o melhor desempenho do colaborador e aumento da produtividade do mesmo (SILVA e FARIA, 2018, p. 122).

A Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho – SBPOT, desempenha um papel central na discussão política e científica para os que atuam no setor da Psicologia Organizacional e do Trabalho (SANTOS, 2019).

Segundo Zanelli e Bastos (2004, p.466-467):

[...] explorar, analisar, compreender como interagem as múltiplas dimensões que caracterizam a vida das pessoas, dos grupos e das organizações, em um mundo crescentemente complexo e em transformação, construindo, a partir, daí estratégias e procedimentos que possam promover, preservar e restabelecer a qualidade de vida e o bem-estar das pessoas (ZANELLI; BASTOS, 2004, p.466-467).

### **3.1 Qualidade de Vida no Trabalho – QVT**

O ritmo de vida frenético e o clima de alta competitividade presente no ambiente das empresas, cada vez mais, contribui para o aumento das situações onde há o esgotamento, a insatisfação, o estresse, além do adoecimento psicológico e físico dos indivíduos (SANTOS, 2019). Diante disso, o trabalho do psicólogo organizacional ganha muita importância, principalmente, pelos frequentes casos de estresse e adoecimento no trabalho.

Fernandes (1996) apud Silva e Faria (2018) define QVT como:

[...] um conjunto de fatores que, quando presentes numa situação de trabalho, tornam os cargos mais satisfatórios e produtivos. Na prática, QVT consiste na reformulação do desenho dos cargos/postos de trabalho, na criação de grupos de trabalho autônomos ou semi-autônomos, melhorias no ambiente com reflexos na produtividade e na satisfação dos empregados da empresa. (FERNANDES, 1996, p. 12).

Para Conte (2007) a qualidade de vida no trabalho visa facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador ao desenvolver suas atividades na organização, tendo como ideia básica o fato de que as pessoas são mais produtivas quanto mais estiverem satisfeitas e envolvidas com o próprio trabalho.

A QVT tem a ver com a cultura organizacional. Cultura esta que pode ser traduzida como: os valores, a filosofia da empresa, sua missão, o clima participativo,

o gosto por pertencer a elas e as perspectivas concretas de desenvolvimento pessoal que criam a identificação empresa-trabalhador (MATOS, 1997).

A qualidade vida no trabalho (QVT) pode ser analisadas sob duas óticas: QVT Assistencialista e Hegemônica e QVT Contra-Hegemônica. A Assistencialista e Hegemônica pode ser compreendida sob o prisma da restauração corpo-mente que nos apresenta dois focos:

- Na produtividade da organização – que dá ênfase ao bem estar da organização, maximização de resultados e rendimento dos trabalhadores e no indivíduo.
- Voltado para o suporte ao trabalhador, de maneira a diminuir os impactos negativos das atividades desempenhadas no ambiente de trabalho, personificadas por meio da gestão do estresse, vigilância da saúde emocional e inserção em atividades de lazer ou cultura.

Esta utilizada o modelo teórico de Richard E. Walton e a Teoria das hierarquias da necessidade de Abraham Maslow (ALVES, 2011).

Já a contra-hegemônica, busca habituar o trabalho em seus inúmeros cenários considerando todos os sujeitos envolvidos no contexto, clientes, desde os funcionários e responsáveis até os cidadãos. Para tanto, promove-se o bem-estar, a efetividade e a ação. Essa habituação vem como uma ferramenta para orientar e organizar o trabalho em suas diversas formas e condições a partir dos interesses e possibilidades dos sujeitos comprometidos e da sociedade. Ferreira (2011) apresenta elementos importantes que constituem a QVT pela ótica dos trabalhadores. Tomam forma por meio de experiências empíricas que constituem a abordagem, contra-hegemônica. Esta ótica utiliza o modelo teórico da Ergonomia da Atividade, a Análise Ergonômica do Trabalho (AET).

Entretanto, para Fernandes (2002):

Existem semelhanças entre as várias conceituações de QVT, como a busca para conciliar os objetivos da entidade com os interesses dos colaboradores possibilitando o alcance dos resultados da organização alinhado a satisfação dos indivíduos. Nesse sentido, é de suma importância tanto para a organização quanto para os trabalhadores que se desenvolva uma política de QVT adequada, não importando o tamanho da empresa ou área de atuação, de maneira que a promoção da qualidade de vida implica em

ganhos significativos de produtividade organizacional e bem-estar ao trabalhador (FERNANDES, 2002, p. 8).

Para Chiavenato (2014) a QVT assimila duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos colaboradores quanto ao bem-estar e à satisfação no trabalho; de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos positivos e potenciadores sobre a produtividade e a qualidade no trabalho. Mais do que tudo, a QVT representa um intenso movimento em direção ao profundo respeito pelo bem-estar das pessoas do ponto de vista biológico, psicológico e social. E é isso o que vale.

### 3.2 Fatores que medem a Qualidade de Vida – QVT.

Um dos primeiros autores a discutir a qualidade de vida no trabalho foi o autor Richard E. Walton, em 1973, ele publicou um artigo chamado “Quality of Work life: what is it?” na revista Sloan Management Review, no qual define o conceito de QVT, como: “O atendimento de necessidades e aspirações humanas, calcado na ideia de humanização e responsabilidade social da empresa”.

Encontramos, na pesquisa de Walton um modelo importante para a análise da qualidade de vida no trabalho. De acordo com Santos, (2019) o modelo utiliza-se de oito dimensões para avaliar a QVT (QUADRO 2).

Quadro 2: Oito dimensões para avaliar a Qualidade de Vida no trabalho segundo o modelo de Walton.

<b>1º Compensação justa e adequada:</b> compreende a adequação salarial do trabalhador, considerando a equidade em relação ao salário dos funcionários ocupantes de mesmo cargo na empresa. Compara-se, também, essas aos níveis praticados por outras empresas.
--

<b>2º Condições de trabalho:</b> Aspectos ligados às condições de trabalho impostos ao trabalhador como a jornada de trabalho e o ambiente físico seguro e salutar, de maneira a minimizar os riscos de doenças e acidentes de trabalho.
--

<b>3º Uso e desenvolvimento de capacidades:</b> autonomia do trabalhador para solucionar
--



problemas, desenvolvimento de habilidades diversas, significado e informações sobre as tarefas desempenhadas, participação dos colaboradores no planejamento e execução das atividades.
<b>4º Oportunidade de crescimento e segurança:</b> Oportunidades para o crescimento profissional do funcionário, melhoria salarial e segurança do emprego.
<b>5º Integração social na organização:</b> consiste na igualdade de oportunidades e tratamento, relações interpessoais adequadas, ausência de preconceito e desenvolvimento do senso comunitário no ambiente de trabalho.
<b>6º Constitucionalismo:</b> respeito as leis trabalhistas, direito de privacidade, liberdade de pensamento e expressão e tratamento igualitário e imparcial.
<b>7º Equilíbrio entre vida pessoal e profissional:</b> razoável divisão entre o trabalho e a vida pessoal do trabalhador por meio de horários flexíveis que permitam uma melhor adequação em relação as necessidades sociais e familiares do colaborador.
<b>8º A relevância social da vida no trabalho:</b> Preocupação por parte do trabalhador quanto a imagem da empresa, práticas de responsabilidade social e ambiental na produção de produtos e prestação de serviços, responsabilidade social quanto aos empregados. Tais práticas influenciam, diretamente, na autoestima e engajamento do trabalhador.

Fonte: adaptado de Santos, 2019.

Dando sequência ao pensamento de Walton, muitos autores se baseiam na hierarquia das necessidades de Maslow, também chamada de pirâmide de Maslow, para entender como garantir a qualidade de vida no trabalho. Basicamente, o teórico Abraham Maslow criou uma das teorias mais respeitadas sobre as motivações humanas, representando nossas necessidades em uma pirâmide de cinco estágios (FIGURA 1).

Figura 01: Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: adaptado de Alves, 2011.

### 3.3 Panorama da Qualidade de Vida no Trabalho no Mercado Brasileiro

Medir a qualidade de vida no trabalho é essencial para entender se os seus colaboradores estão satisfeitos e motivados. Colaboradores felizes podem ser mais produtivos, com grandes chances de retribuírem todo o bem-estar na forma de resultados para o negócio. Por isso, esse indicador deve ser acompanhado de perto e aprimorado constantemente.

Há vários instrumentos que medem a Qualidade de Vida no Trabalho –QVT, no mercado Brasileiro (QUADRO 3).

Quadro 3: Principais instrumentos que medem a Qualidade de Vida no Brasil.

<b>TQWL – 42 (Qualidade de Vida no Trabalho Total)</b>
<b>QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO S20/23</b>
<b>QUESTIONÁRIO DE MEDIDA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO (QMST)</b>
<b>ÍNDICE DE CAPACIDADE PARA O TRABALHO (ICT)</b>
<b>QWLQ – 78 (Questionário da Qualidade de Vida no Trabalho)</b>
<b>QWLQ- BREF (Questionário da Qualidade de Vida no Trabalho – Versão Abreviada).</b>

**Índice Sodexo de Qualidade de Vida no Trabalho (IQVT), ferramenta online**

Fonte: adaptado de FERRO, (2012).

A qualidade de vida no trabalho é medida e acompanhada por empresas e países do mundo todo, como mais um indicador-chave do universo corporativo. De acordo com um estudo da Future Workplace, publicado em 2019 na Workplace Trends, 67% dos profissionais norte-americanos afirmam que produzem mais em ambientes de trabalho saudáveis. Ao mesmo tempo, um terço dos entrevistados afirma que perde cerca de uma hora do expediente em empresas que não oferecem um programa de bem-estar (FERRO, 2012)

Uma das mais inovadoras ferramentas para medir o índice da Qualidade de vida no Brasil, é o Índice Sodexo de Qualidade de Vida no Trabalho (IQVT), uma ferramenta online e gratuita que mede a percepção dos brasileiros em relação à satisfação no emprego (ANEXO 1) (SODEXO, 2019)

A Sodexo é uma empresa que oferece pacotes de Benefícios e incentivos a empresas e as grandes organizações. É referência em Serviços de Qualidade de Vida. Em 40 anos de experiência, trabalha como um parceiro estratégico de empresas públicas e privadas, oferecendo uma grande variedade de serviços criados para melhorar a qualidade de vida de colaboradores, aumentando sua motivação e impulsionando os resultados das organizações. A Sodexo Benefícios e Incentivos no Brasil, conta com 5,9 milhões de usuários, 103 mil empresas clientes, 505 mil estabelecimentos credenciados (SODEXO, 2021).

Os critérios utilizados pela Sodexo para definir o Índice de Qualidade de Vida (IQVT) (QUADRO 4).

Quadro 4: Critérios utilizados pela Sodexo para definir o índice de Qualidade de Vida (IQVT).

<b>Reconhecimento:</b>	iniciativas que valorizam e recompensam os colaboradores
<b>Facilidade e eficiência:</b>	fatores que contribuem para que o profissional execute seu trabalho com facilidade, como processos bem estruturados, acesso a tecnologias e serviços, apoio da gestão, etc.
<b>Crescimento pessoal:</b>	todas as iniciativas que contribuem para o desenvolvimento

	do profissional e avanço na carreira.
<b>Saúde e bem-estar:</b>	promoção de um modo de vida saudável, baseado em uma alimentação equilibrada e prática de exercícios físicos.
<b>Relações interpessoais:</b>	tudo o que contribui para reforçar vínculos interpessoais e facilitar o acesso à cultura e entretenimento.
<b>Ambiente físico:</b>	tudo o que garante um ambiente seguro e confortável, da iluminação e climatização à distribuição de espaços.

Fonte: adaptado de Sodexo, (2021).

Em fevereiro de 2020, o índice geral é de 6,5 pontos em uma escala de 0 a 10, considerando que:

- 54% dos brasileiros estão satisfeitos com seu emprego atual, com as melhores médias registradas entre executivos, diretores, empresários, gestores e profissionais com pós-graduação;
- 37% dos profissionais se declaram neutros em relação à qualidade de vida no emprego atual, principalmente nas áreas financeira e administrativa;
- 9% dos profissionais estão insatisfeitos, concentrados no setor de atendimento ao cliente, área comercial e apoio administrativo (maioria que estudou até o ensino médio).
- O índice também constatou que a Qualidade de Vida no Trabalho é maior entre mulheres do que entre homens (6,52 pontos contra 6,49 pontos), destacando as interações sociais com colegas de trabalho e a eficiência tecnológica disponível na organização para desempenhar as atividades do dia a dia como os fatores que mais influenciam na percepção geral do público feminino.

Em comparação com a nota de 2019, a percepção do brasileiro melhorou em 5%, como reflexo da recuperação econômica e aumento dos investimentos no bem-estar dos funcionários.

Já no ano de 2021, se colhe os efeitos negativos da "maior crise sanitária mundial de nossa época" uma pesquisa realizada pela Robert Half uma empresa global de consultoria de recursos humanos com sede em Menlo Park, Califórnia,

relatou em níveis significativos de estresse nos profissionais brasileiros, de acordo com o 15º Índice de Confiança da Robert (GLOBO, 2021)

Dos critérios que medem a Qualidade de Vida no Trabalho, 52% dos entrevistados, relataram:

- Em 26% piora da saúde mental.
- Em 16% falta de contato próximo com a equipe e gestores.
- Em 10 % espaço físico inadequado para o trabalho.

Diante do contexto vivenciado a continuidade da pandemia por si só já afeta a sanidade mental dos profissionais, que são impactados diariamente pelo medo, ansiedade e insegurança. Por outro, à medida que a atividade econômica se recupera, as empresas aceleram suas atividades, o que cria cargas de trabalho cada vez maiores para muitos profissionais. No entanto, trabalhar incansavelmente não é saudável e nem sustentável, além de poder resultar em síndromes de estresse e esgotamento cognitivo para os colaboradores (GLOBO,2021).

No entanto se faz necessário acompanhar e monitorar o Índice da Qualidade de Vida no Trabalho, pois este requisito é de suma importância para o desenvolvimento satisfatório de uma empresa. Entretanto, a QVT somente ocorre no momento em que as empresas tomam consciência que os seus trabalhadores são partes fundamentais de sua organização. Assim, eles devem ser vistos como um todo.

Ao compreender os índices de satisfação de seus colaboradores, como as pontuações baixas em QVT, e como estes índices podem afetar o clima organizacional e a produtividade da organização. As empresas podem se atentar para as estratégias de melhorias.

Pensar em Qualidade de Vida no trabalho perante há uma crise sanitária, é pensar em uma via de mão dupla, onde o cuidado com o colaborador corrobora para uma política estratégica humanizada, possibilitando um aumento na produtividade, desta forma todos os agentes envolvidos no meio corporativo podem se sentir satisfeitos e contribuir de maneira significativa para o enfrentamento da crise existencial que estamos passando.

#### **4. Propostas de intervenção: Investimentos na Qualidade de vida no Trabalho**

A Qualidade de Vida no Trabalho, representada pela sigla QVT, refere-se ao conjunto de fatores que, quando presentes numa situação de trabalho, tornam os cargos mais satisfatórios e produtivos. Na prática, a Qualidade de Vida no Trabalho consiste em propostas de melhorias no ambiente corporativo que visam satisfazer as necessidades dos colaboradores, tendo como eixo-central o fato que as pessoas são mais produtivas quanto mais estiverem satisfeitas e envolvidas com o próprio trabalho (CONTE, 2007).

No entanto a QVT somente ocorre na medida em que as empresas tomem consciência que os seus trabalhadores são parte fundamental de sua organização. Assim, eles devem ser vistos como um todo.

Um dos mais importantes conceitos dos programas de qualidade de vida está na premissa de que, somente se melhora o que se pode medir e, portanto, é preciso medir para melhorar, sendo, assim, torna-se necessário avaliar de forma sistemática a percepção dos trabalhadores aos fatores que lhes trazem satisfação no ambiente de trabalho (ALVES, 2011).

Coletar informações faz parte de um planejamento estratégico, para assim, se fazer a implementação das ações e programas de QVT. Os Programas de Qualidade de Vida envolvem: diagnósticos, implantação de melhorias, inovações gerenciais, 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 (SANTOS,2019).

#### **4.1 Guia de Implementação de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho segundo Chiavenato (1999, p. 402).**

##### **1ª) FAÇA O DIAGNÓSTICO INICIAL**

Qualquer iniciativa para melhorar a qualidade de vida no trabalho deve partir de um diagnóstico da situação atual da empresa. O diagnóstico pode ser um levantamento das condições relacionadas à empresa e/ou seus recursos humanos.

**Dica:** utilize um Instrumento que mede o Índice da Qualidade de Vida no Trabalho, dentro de sua empresa. Para entender melhor como anda esse quesito na organização, você pode combinar resultados da pesquisa de clima com índice de engajamento, por exemplo, ou conduzir uma pesquisa de satisfação mais ampla com todos os colaboradores.

## **2ª) COMECE PELO AMBIENTE FÍSICO**

Como vimos, as necessidades humanas básicas devem ser plenamente atendidas antes de qualquer outra iniciativa. Para isso, é preciso garantir um ambiente de trabalho adequado, que siga todas as normas de segurança do trabalho e satisfaça os colaboradores em aspectos como iluminação, ergonomia, climatização.

Além disso, é importante ter espaços amplos e áreas para convivência, com uma arquitetura e design diferenciados para estimular a produtividade.

**Dica:** Invista na Higiene, na Saúde Ocupacional, prevenção de Acidentes, e na Avaliação do programa de higiene e segurança do trabalho.

Invista em um ambiente de bem-estar psicológico que envolva:

- Relacionamento humanos agradáveis
- Tipo de atividade agradável e Motivadora.
- Estilo de gerência democrático e participativo
- Eliminação de possíveis fontes de estresse.
- Envolvimento pessoal e emocional.

## **3ª) TENHA UM BOM PACOTE DE BENEFÍCIOS**

Além de um salário justo, é importante oferecer um pacote de benefícios atrativo para os colaboradores.

**Dica:** além do Estudo de cargos e salários, você pode ir além dos clássicos vale-refeição e assistência médica, promovendo o bem-estar dos colaboradores com vales-cultura, mensalidade de academia, horários flexíveis e outros benefícios criativos e ainda contar com a Assistência médico-hospitalar. – Assistência odontológica. – Serviço social e aconselhamento.

## **4ª) OFEREÇA OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO**

Um dos aspectos mais valorizados pelos profissionais atuais na hora de escolher um emprego são as oportunidades de crescimento que a empresa oferece. As oportunidades de crescimento são os possíveis treinamentos para aquisição de habilidades, que contribuem para um melhor resultado na produtividade dos indivíduos em seus cargos influenciando seus comportamentos.

**Dica:** vale a pena investir em iniciativas de treinamento, auxílio-educação, formações específicas e planos de carreira para os profissionais.

Invista ainda em aprendizagem intelectual, cognitiva

Aprendizagem Afetiva, como: os aspectos de sensibilização e gradação de valores.

E aprendizagem Psicomotor, como: as habilidades de execução de tarefas que envolvem o aparato muscular.

Além disso, o próprio trabalho deve permitir que os profissionais desenvolvam novas habilidades e atinjam seu potencial máximo.

### **5ª) RECONHEÇA E PREMIE O BOM DESEMPENHO**

O reconhecimento também é um pilar importante da qualidade de vida no trabalho, que atende às necessidades de estima dos colaboradores. Por isso, é importante ter um programa interno para recompensar os profissionais pelo bom desempenho e estimular sua dedicação ao trabalho.

O reconhecimento por vir na forma monetária, como no caso de bônus e comissões, ou em iniciativas simbólicas como premiações e menções públicas.

**Dica:** Invista na remuneração por competência, é uma forma de remuneração relacionada com o grau de informação e o nível de capacitação de cada pessoa.

“funcionário do mês”

- » Remuneração variável.
- » Bonificação anual.
- » Distribuição de ações da empresa aos funcionários.
- » Opção de compra de ações da companhia.
- » Participação nos resultados alcançados.
- » Distribuição do lucro aos colaboradores.

### **6ª) PROMOVA UMA CULTURA COLABORATIVA**



A cultura organizacional é o ponto-chave da qualidade de vida no trabalho, pois reflete os valores e comportamentos da empresa e precisa ser inspiradora o suficiente para criar um ambiente positivo.

Empresas com uma cultura forte possuem líderes transformadores, equipes colaborativas e estímulo constante à inovação e aprendizagem - tudo o que os colaboradores precisam para se sentir apoiados e engajados no trabalho.

**Dica:** é preciso enfatizar o bom relacionamento interpessoal e estimular o diálogo aberto entre gestores, times e áreas.

Estimule:

O bom humor na organização

Canais de comunicação

Uma política disciplinar

Aconselhamento às pessoas

Gestão de conflitos

Trabalho Colaborativo

## **7ª) ACOMPANHE A EVOLUÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA**

Depois de definir quais iniciativas são melhores para a sua empresa, é importante acompanhar de perto a evolução da qualidade de vida no trabalho. Afinal, estamos falando de um indicador, ou seja, um parâmetro que deve ser medido e aprimorado continuamente.

**Dica:** Para isso, você pode aplicar as pesquisas periodicamente e levar em conta as métricas do RH como índice de engajamento, índice de turnover (rotatividade) e clima organizacional.

Portanto diante do contexto atual vivenciado, a continuidade da pandemia por si só já afeta a sanidade mental dos profissionais, que são impactados diariamente pelo medo, ansiedade e insegurança. Por outro, à medida que a atividade econômica se recupera, as empresas aceleram suas atividades, o que cria cargas de trabalho cada vez maiores para muitos profissionais.

No entanto, trabalhar incansavelmente não é saudável e nem sustentável, além de poder resultar em síndromes de estresse e esgotamento cognitivo para os colaboradores. Pensando na realidade que vivenciamos se faz necessária, a

implementação de ações que mantenham ou promovam o Bem-Estar dos colaboradores em tempos de pandemia.

## 4.2 Ações para o Bem-Estar em tempos de Pandemia

Diante do cenário pandêmico atual, as empresas precisam adaptar suas rotinas. O novo normal exigiu que as empresas efetuassem uma série de mudanças para a segurança o bem-estar e produtividade que estivessem alinhadas no ambiente de trabalho possibilitando a qualidade de vida aos colaboradores (QUADRO 4).

Quadro 4: Ações para o Bem-Estar em tempos de Pandemia.

<b><u>Reconhecimento:</u></b>	<b>É necessário que a empresa reconheça que estamos em um momento atípico e que é preciso uma nova organização do trabalho que trace novas estratégias que valorizam e recompensam o bom desempenho de seus colaboradores, como:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reconhecimento de habilidades para um serviço Home-office.</li><li>• Capacidade técnica para o manuseio dos meios de comunicação tecnológicos.</li><li>• Reconhecimento de recursos pessoais, como: o otimismo e autoeficácia.</li></ul> <b>Benefícios:</b> Motivação com o trabalho, aumento de produtividade e melhores resultados.
<b><u>Facilidade e eficiência:</u></b>	<b>Fatores que contribuem para que o profissional execute seu trabalho com facilidade, como processos bem estruturados, acesso a tecnologias e serviços, apoio da gestão.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Autonomia e Flexibilidade, como: Estabelecer horários fixos para verificar os e-mails e atender demandas de trabalho;</li><li>• Definição de prioridades - Realizar as atividades laborais de acordo com sua prioridade e urgência;</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Redesenhar o seu próprio trabalho para torná-lo mais gratificante e significativo;</li><li>• Delegar responsabilidades e tarefas;</li><li>• Estabelecer uma comunicação assertiva e segura mantendo Feedbacks com gestores e outros colaboradores.</li></ul> <p><b>Benefícios:</b> O trabalhador adquire autonomia em seu trabalho, debate soluções e leve seu cargo com responsabilidade, pois é consciente que faz parte de um todo maior.</p>
<b><u>Crescimento pessoal:</u></b>	<p><b>Todas as iniciativas que contribuem para o desenvolvimento do profissional e avanço na carreira.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Treinamentos online.</li><li>• Incentivar a exercitar as habilidades profissionais ou desenvolver novas;</li><li>• Oportunidade para buscar atividades ou cursos, disponíveis na internet, como: MOOCS (Massive Open Online Courses).</li><li>• Dedicar tempo para as pessoas importantes na sua vida;</li><li>• Ser mais tolerante com você mesmo.</li></ul> <p><b>Benefícios:</b> Aumento do capital intelectual, aperfeiçoamento das atividades, satisfação profissional, aumento da produtividade.</p>
<b><u>Saúde e bem-estar:</u></b>	<p><b>Promoção de um modo de vida saudável, baseado em uma alimentação equilibrada e prática de exercícios físicos, priorizando neste momento a assistência psicológica. Desta forma podem prevenir o surgimento de doenças ocupacionais.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Contrate um profissional de Psicologia Clínica, que consiga trabalhar com as demandas emocionais deste momento, como: medo, ansiedade, depressão e as síndromes de estresse e esgotamento mental.</li><li>• Ofereça um ambiente de escuta acolhedora, e a uma comunicação não violenta.</li><li>• Incentive a participação dos colaboradores em aulas e programas gratuitos que apoiam estilos de vida mais saudáveis, como: inscrições em plataformas online</li></ul>

	<p>especializadas que ofereçam:</p> <p><i>Séries de vídeos educativos;</i></p> <p><i>Desafios semanais para a prática de exercícios;</i></p> <p><i>Aulas de ginástica laboral online;</i></p> <p><i>Suporte psicológico à distância;</i></p> <p><i>Materiais educacionais.</i></p> <p>Atenção redobrada a Segurança e higiene no ambiente de trabalho.</p> <p><b>Benefícios:</b> Aumenta a disposição e satisfação dos trabalhadores, aumenta a tolerância ao estresse e redução dos gastos médicos.</p>
<p><b><u>Relações interpessoais:</u></b></p>	<p><b>Tudo o que contribui para reforçar vínculos interpessoais e facilitar o acesso à cultura e entretenimento.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Construía uma Rede de Apoio Social.</li><li>• Treinar suas habilidades sociais, como: empatia, autocontrole, falar em público, assertividade, autoconfiança, mesmo que online.</li></ul> <p>Pois as dificuldades de interação com colegas de trabalho, clientes e coordenadores (as) pode se tornar um dos fatores estressantes que contribuem ao adoecimento dos profissionais.</p> <p><b>Benefícios:</b> melhor integração entre os trabalhadores, o bom humor na organização, e possibilidade de gestão de conflitos.</p>
<p><b><u>Ambiente físico:</u></b></p>	<p><b>Tudo o que garante um ambiente seguro e confortável, segurança no trabalho, higiene, distribuição de espaços. Para aquelas empresas que manteve uma rotina reduzida, mas presencial, é importante se atentar as:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Medidas de distanciamento.</li><li>• Segurança no Trabalho.</li><li>• Higiene, e conscientização de doença epidemiológicas.</li><li>• Ambiente físico seguro.</li></ul> <p><b>Paras os que estão em trabalho home-office:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Promover a gestão a vulnerabilidade: ao oferecer ferramenta de trabalho adequadas, como: <i>Notebooks, tablets, celulares, câmeras e um bom pacote de programas e de internet.</i></li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Segurança da Informação: Proporcionar um Ambiente Virtual Seguro (AVS) contra a ameaças de hackers e os vírus de computador.</li><li>• Controle de interatividade: Administração do tempo - se os profissionais virem que os gestores levam a sério o compromisso com o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, administrando seu próprio tempo de maneira eficaz, estarão mais propensos então, a fazer o mesmo.</li></ul> <p><b>Benefícios:</b> Aumento do desempenho nas atividades, redução dos acidentes de trabalho e sensação de segurança e proteção.</p>
--	---

Fonte: elaborado pelos autores (2021).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar este estudo, entende-se que o psicólogo do trabalho, deve se preocupar com a saúde organizacional como um todo, ou seja, pensar nos aspectos de produtividades e da qualidade, considerando o trabalho como categoria central e propondo-se em entender os fenômenos psicológicos relacionados ao comportamento humano no trabalho, como à interação entre esses comportamentos e a organização, e a relação do homem com o trabalho.

Evidenciou-se que com o surgimento da Pandemia Mundial, as empresas precisam adaptar suas rotinas. O novo normal, exigiu que as empresas efetuassem uma série de mudanças em relação a segurança e o bem-estar, ao mesmo tempo que a produtividade estivesse alinhada com o ambiente de trabalho, garantindo a qualidade de vida aos colaboradores.

Walton foi o primeiro a analisar a qualidade de vida no trabalho, muitos autores dão sequência em seus estudos se baseando na hierarquia das necessidades de Maslow, para assim, desenvolverem Instrumentos que medem o Índice da Qualidade de Vida no Trabalho-(IQVT), portanto, utilizamos uma Ferramenta elaborada pela Sodexo-Serviços de Qualidade de Vida, que nos possibilitou um Panorama do índice da Qualidade de Vida no mercado Brasileiro, entre 2018 e 2019, antes do surgimento da Pandemia.

Ao compará-los com uma pesquisa Realizada pela Robert Half, uma empresa global de consultoria de recursos humanos, com a sede em Menlo Park, Califórnia, houve perdas significativas na Qualidade de Vida no trabalho dos brasileiros, como um aumento das síndromes de estresse e esgotamento mental.

Diante do levantamento das pesquisas, foi elaborado um Guia de Implementação de um Programa de Qualidade de Vida em uma empresa, como também um Programa de manutenção e promoção da QVT em tempos de Pandemia.

Acredita-se que pensar em Qualidade de Vida no trabalho perante a crise sanitária, é pensar em uma via de mão dupla, onde o cuidado com o colaborador, corrobora para uma política estratégica humanizada, que possibilite também a produtividade, mas sobretudo a saúde mental. Desta forma, todos os agentes envolvidos no meio corporativo, podem sentir-se satisfeitos e contribuir de maneira significativa para o enfrentamento da crise existencial que estamos enfrentando.

## REFERÊNCIAS

ALVES, E. F. (2011). **Programas e ações em qualidade de vida no trabalho**. INTERFACEHS - Revista de Saúde, Meio Ambiente e Sustentabilidade, 6(1), 60-78.

CAMPOS, D. **Atuando em Psicologia do trabalho. Psicologia organizacional e recursos humanos**. São Paulo: LCT, 2008.

CHIAVENATO, **Idalberto Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, 6ª tiragem – Editora Campus S.A – Rio de Janeiro 1999.

CONTE, Antonio Lazaro. Qualidade de vida no trabalho. **Revista Fae Business: Funcionários com qualidade de vida no trabalho são mais felizes e produzem mais**, n. 7, p. 32-34, 2007. Semanal.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 3ª ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERNANDES, E. **Qualidade de Vida no Trabalho**. São Paulo: Casa da Qualidade, 2002.

**FERREIRA, M. C. Qualidade de vida no Trabalho: Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores.** 2. ed., Brasília, LPA, 2011.

**FERRO, Fernanda Fernandes . Instrumentos para medir a qualidade de vida no trabalho e a ESF: uma revisão de literatura.** Universidade Federal de Minas Gerais. Faculdade de Medicina. Núcleo de Educação em Saúde Coletiva . Brumadinho, 2012. 92f.Monografia (Especialização em Atenção Básica em Saúde da Família).

**KUHNEN, A; CRUZ, M. Interações pessoais ambiente e saúde.** Disponível em: <http://ulbra.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788573966268/pages>.

**LIMONGI-FRANÇA, A. C. Conceitos e Práticas nas Empresas da Sociedade Pós-industrial.** 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas S/A, 2004.

**MATOS, F. G. Fator QF – Ciclo de felicidade no trabalho.** São Paulo: Makron Books, 1997.

**SANTOS, Claudiane da Silva Ferreira. Qualidade de vida no trabalho: O Papel da Psicologia Organizacional.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 04, Ed. 05, Vol. 03, pp. 54-71.

**SILVA, K. A; FARIA B. E. M. Qualidade de vida no trabalho: a contribuição do psicólogo organizacional. Psicologia e Saúde em Debate,** v. 4(2), p. 115-129, julho, 2018.

**SPECTOR, P. E. Psicologia nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2006.

**TRIERWEIKER, M. Atuação dos Psicólogos em Programas de Qualidade de Vida nas Organizações de Trabalho.** Tese, mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, 2007.

**ZANELLI, J. C., & BASTOS, A. V. B. Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho.** In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 466-491.