

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS  
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS  
PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E *COACHING*

POLYANA FERREIRA FRANÇA  
WILLIAM BORGES FERNANDES

PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SUA RELAÇÃO COM  
A SAÚDE E PRODUTIVIDADE DO TRABALHADOR

ANÁPOLIS - GO

2018

POLYANA FERREIRA FRANÇA  
WILLIAM BORGES FERNANDES

PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SUA RELAÇÃO COM  
A SAÚDE E PRODUTIVIDADE DO TRABALHADOR

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Pós Graduação em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e *Coaching* da Faculdade Católica de Anápolis como requisito necessário à obtenção do título de Especialista sob a orientação da Professora Ms. Juliana Pereira Freitas.

ANÁPOLIS - GO  
2018

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

POLYANA FERREIRA FRANÇA  
WILLIAM BORGES FERNANDES

PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SUA RELAÇÃO COM  
A SAÚDE E PRODUTIVIDADE DO TRABALHADOR

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Coordenação do Curso de Pós Graduação em  
Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e  
*Coaching* da Faculdade Católica de Anápolis como  
requisito necessário à obtenção do título de  
Especialista.

Data de aprovação: 12/12/2018

### **BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Ms. Juliana Pereira Freitas**

---

**Prof. Ms. Marisa Roveda**

---

**Prof. Dra. Elaine Abrahão**

---

**Prof. Esp. Aracelly Rodrigues Loures**

# PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SUA RELAÇÃO COM A SAÚDE E PRODUTIVIDADE DO TRABALHADOR

William Borges Fernandes<sup>1</sup>  
Polyana Ferreira França<sup>2</sup>  
Juliana Pereira Freitas<sup>3</sup>

## RESUMO

As inovações tecnológicas do último século originaram novas oportunidades de empregos mais especializados. Como consequência, os trabalhadores da era moderna estão sujeitos a um processo de adaptação e melhoria contínua que podem afetar os seus aspectos biopsicossociais. Assim, uma nova modalidade de doenças ocupacionais tem surgido, destacando-se as perturbações mentais e musculoesqueléticas que podem trazer consequências graves para a saúde do trabalhador. As doenças ocupacionais têm gerado o empobrecimento para os trabalhadores e seus familiares mediante à gastos com cuidados de saúde e dos afastamentos que impactam na produtividade e redução da capacidade de trabalho trazendo prejuízos também para as organizações. Diante deste problema, muitas empresas de todos os portes e ramos de atuação tem buscado criar programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) visando minimizar problemas relacionados às doenças organizacionais e aumentar a produtividade dos trabalhadores. De modo a identificar quais são estes programas e como tem sido sua efetividade, foram avaliados os *websites* das dez melhores empresas para se trabalhar de cada ano entre 2016 e 2018 segundo a revista *Great Place to Work*. Desta avaliação, concluiu-se que estas empresas estão ranqueadas entre as melhores para se trabalhar devido aos seus programas de Inclusão e Desenvolvimento (I&D), flexibilidade, meritocracia e reconhecimento, respeito às diversidades, pacotes de benefícios que proporcionam um ambiente de trabalho saudável e contribuem para o aumento da qualidade de vida e a produtividade dos funcionários.

**Palavras-chave:** Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Doenças ocupacionais.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Química Industrial e Mestre em Ciências Moleculares pela UEG, Doutor em Química Orgânica e Biológica pela USP. *E-mail:* willfernandes.usp@gmail.com.

<sup>2</sup> Bacharel em Farmácia com Habilitação em Indústria pela UEG. *E-mail:* poly\_ffranca@hotmail.com.

<sup>3</sup> Mestre em administração, turismo e antropologia. Professora do curso de especialização em gestão de pessoas da Faculdade Católica de Anápolis. *E-mail:* jhulli@uol.com.br.

## 1 INTRODUÇÃO

As inovações tecnológicas resultantes da rápida globalização têm modificado a estrutura das organizações causando riscos emergentes e novos desafios para o ambiente de trabalho (CHU; WOOD, 2008). Estas inovações impactam na competitividade organizacional na medida em que reduzem os custos ou contribuem para a diferenciação dos negócios da empresa através da otimização da produtividade e melhoria da qualidade dos produtos (GORENDER, 2016). No que concerne às relações de trabalho, as inovações tecnológicas têm aperfeiçoado o funcionamento dos processos e da infraestrutura organizacional, gerando novas oportunidades de emprego mais especializados. Por outro lado, postos de trabalho convencionais tem sido eliminados, obrigando os trabalhadores da era moderna a enfrentarem um processo contínuo de adaptação e melhoria que afeta os aspectos biopsicossociais destes (FISCHER; DUTRA; AMORIM, 2009). Assim, tem surgido uma nova modalidade de doenças denominadas de doenças ocupacionais.

Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), mais de dois milhões de pessoas morrem todos os anos em virtude de acidentes e doenças relacionadas com o trabalho. Estima-se ainda que as doenças ocupacionais sejam responsáveis por seis vezes mais mortes que doenças relacionadas aos acidentes do trabalho, trazendo perdas sociais e financeiras irreparáveis para empresas, funcionários e familiares (OIT, 2013). A Organização Internacional do Trabalho (OIT) estima que os acidentes de trabalho e as doenças profissionais resultam numa perda anual de 4% no Produto Interno Bruto (PIB) mundial, ou cerca de 2,8 bilhões de dólares, em custos diretos e indiretos de lesões e doenças. Na União Europeia, estima-se que o custo das doenças profissionais seja, no mínimo, de 145 milhões de euros por ano (OIT, 2013). Estes números apontam sobre o impacto financeiro causado pelas doenças ocupacionais. Além do financeiro, as consequências das doenças ocupacionais podem ser inúmeras tais como deterioração da relação familiar, social e prejuízos nas relações de trabalho e da produtividade (FISCHER; DUTRA; AMORIM, 2009).

Dentre as principais doenças ocupacionais emergentes, destacam-se as perturbações músculo-esqueléticas e mentais. O estresse com o trabalho é uma das primeiras manifestações destas perturbações. Este geralmente é causado por excesso de trabalho, intimidação, assédio psicológico, moral e até sexual, que

podem trazer consequências graves para a saúde do trabalhador (CHU; WOOD, 2008). Portanto, as doenças ocupacionais têm gerado o empobrecimento de trabalhadores e seus familiares mediante aos gastos com cuidados de saúde e dos afastamentos que impactam na produtividade e redução da capacidade de trabalho trazendo prejuízos também para as organizações. Diante deste problema, muitas empresas dos mais variados portes e segmentos de atuação tem buscado criar programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) visando minimizar problemas relacionados a doenças ocupacionais e maximizar a saúde, bem estar e a produtividade de seus colaboradores.

O presente estudo buscou verificar quais ações tem sido utilizadas para proporcionar satisfação, saúde e valorização aos colaboradores dentro de uma organização de modo a proporcionar um ambiente adequado e saudável visando à melhoria na qualidade de vida dos colaboradores e na produtividade das organizações. Para isto, foram verificadas quais programas de QVT vem sendo atualmente adotados pelas organizações reconhecidas como as melhores para se trabalhar no Brasil, denotando-se a importância de um ambiente de trabalho saudável e seguro na melhoria da qualidade de vida, saúde e produtividade do trabalhador. Assim, do ponto de vista empresarial, este estudo pode ser considerado válido para o diagnóstico da percepção quanto a QVT na organização contribuindo para a modificação ou no fortalecimento de fatores que estruturam a QVT, gerando reflexos positivos na produtividade e qualidade dos produtos ou serviços prestados. Do ponto de vista do trabalhador, este estudo poderá contribuir para sua participação na criação de um ambiente de trabalho mais estimulante e atrativo repercutindo positivamente nas esferas social e familiar. Do ponto de vista científico, poderá subsidiar na elaboração de políticas que estimulem os programas de QVT em instituições privadas.

## 2.0 A DEFINIÇÃO DE TRABALHO E SUAS ORIGENS

Desde a pré-história o ser humano já desenvolvia atividades de trabalho para satisfazer suas necessidades fundamentais de subsistência: alimentação e defesa. Com o desenvolvimento da civilização, vieram os combates entre tribos rivais e disputas territoriais para garantia dos melhores recursos naturais, fontes de alimentação e terras férteis para o desenvolvimento da agricultura. Com o tempo

percebeu que era mais vantajoso utilizar os prisioneiros de guerra como escravos. Aos escravos eram dados os serviços manuais e exaustivos, porque tal gênero de trabalho era considerado impróprio e até desonroso para os homens válidos e livres. (SUSSEKIND; MARANHÃO; VIANNA, 1984).

Segundo Albornoz (2005), a palavra trabalho teve sua origem do latim *tripalium* que era um instrumento feito de três paus munidos de pontas de ferro, no qual os agricultores bateriam o trigo, as espigas de milho, o linho para rasgá-los e esfiapá-los. A maioria dos dicionários, contudo, registra *tripalium* apenas como instrumento de tortura. Por este motivo, o significado de trabalho é muitas vezes associado à noção de sacrifício, de esforço incomum, ou algo esgotante para quem o realiza. Com o passar do tempo, o significado de trabalho foi se desvinculando da ideia de tortura, passando a serem vinculadas as atividades físicas “produtivas” realizadas pelos trabalhadores camponeses, artesão, agricultores, pedreiros e outros (ALBORNOZ, 2005). Atualmente, o trabalho é visto não somente como forma de obter a renda, mas também como atividade que proporciona realização pessoal, profissional, status social e possibilidade de estabelecer e manter contatos interpessoais (KUBO; GOUVEA, 2012).

## 2.1 A EVOLUÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Com a Revolução Industrial em meados do século XVIII, tem-se início a exploração da mão-de-obra assalariada “livre”. Neste período as fábricas criaram um mundo produtivo em que o trabalhador perdia todo o controle e noção do processo produtivo global ao mesmo tempo em que sucumbia às determinações do proprietário do capital. Este processo produtivo transformou o “trabalhador assalariado livre” em um “trabalhador assalariado alienado”, pois o trabalho se apresentava distante e indiferente da sua vida real, fruto da apropriação do produto de seu trabalho pelo capitalista. Neste período também, ocorre à sujeição do trabalhador as normas de produção impostas pelo capital, havendo o controle do tempo de trabalho, horário de refeição e até do acesso a outros espaços. Assim, no interior da fábrica cada trabalhador passa a ter a sua estação de trabalho, desempenhando tarefas repetitivas e estreitamente delimitadas. Todos os trabalhadores passam a trabalhar regularmente e de maneira ininterrupta, sob o olhar de um contra-mestre que os forçam à obediência mediante a ameaças de

multas, demissões e por vezes até mesmo mediante uma coação mais brutal (BEAUD, 1981; EPCC, 2011).

Com o advento da industrialização e da revolução tecnológica do último século, valores humanos e ambientais foram, por muito tempo, menosprezados pelo setor industrial em detrimento as diretrizes principais do capitalismo moderno. Estas diretrizes estão focadas principalmente no crescimento econômico proporcionado pela redução dos custos, no aumento da produtividade e favorecimento dos avanços tecnológicos (FISCHER; DUTRA; AMORIM, 2009). Esta crescente competitividade impulsionada pelo atual modelo econômico trouxe vários benefícios para sociedade humana como aumento no poder de compra e melhoria na qualidade de vida ao longo do tempo. Por outro lado, o trabalhador assalariado também tem sido vítima deste modelo econômico uma vez que a mecanização e automação de processos industriais têm diminuído os postos de trabalho e aumentado o “exército de mão de obra reserva” (desempregados). Esta tendência foi também impulsionada, especialmente no Brasil, pela mecanização do campo e o êxodo rural no final do século passado (LIMA; OLIVO, 2015; ROSSI; PERREWE; SAUTER, 2010).

A maior disponibilidade de mão de obra possibilitou para as indústrias e empresas reduzirem salários, benefícios e direitos do trabalhador, aumentando as jornadas de trabalho e pressões por rendimentos e resultados. Por consequência, em muitas regiões da Europa os trabalhadores passaram a se organizar criando sindicatos e outros mecanismos para lutar por melhores condições de trabalho. Movimentos como o ludismo, cartismo e outros movimentos violentos foram pioneiros para as leis trabalhistas que vieram depois (FISCHER; DUTRA; AMORIM, 2009). A diminuição dos postos de trabalho e a crescente concorrência pelas melhores vagas e salários, tem elevado a competitividade entre os trabalhadores que tem buscado uma melhoria contínua de forma a atender as necessidades empresariais do século XXI de uma mão de obra cada vez mais qualificada, dinâmica e flexível (SOJKA, 2014).

## 2.2 A QUALIDADE DE VIDA E A SUA RELAÇÃO COM O TRABALHO

Os conceitos de qualidade de vida aplicada a seres humanos começaram a ter maior ênfase nos últimos 30 anos. É notório que os empregados de hoje trabalham muito mais do que os empregados de 30 anos atrás. Isto porque na era



da automação e da globalização, as empresas tem reduzido seus quadros de funcionários uma vez que a capacidade técnica tem superado a capacidade física e cognitiva dos trabalhadores, que aos poucos vem sendo substituída por máquinas e sistemas automatizados que são muito mais rápidas que os seres humanos. O tempo técnico tem ficado mais rápido do que o tempo humano e com isso tem surgido à necessidade de ter que fazer mais coisas ao mesmo tempo. O cérebro humano pode se dividir em várias atividades, no entanto, as suas características fisiológicas e energéticas são as mesmas. Ao se dividir em múltiplas tarefas, diminui-se a intensidade do foco em cada uma delas, pois o cérebro não pode se concentrar em todas as tarefas ao mesmo tempo. O resultado de tudo isto é o cansaço tanto físico quanto mental. Assim, faltará atenção na leitura de e-mails e outras atividades profissionais e pessoais. Porém, mesmo cansado é preciso aumentar as horas de trabalho porque as tarefas estão sempre surgindo (AUGUSTO, 2018; GORENDER, 2016; KARNAL, 2018).

A globalização e a era digital trouxeram benefícios como a velocidade e a facilidade de acesso à informação. No entanto, lidar com esta grande quantidade de informações requer um maior gasto energético ou um aumento das horas de trabalho. O ser humano nunca dormiu tão pouco e nunca esteve tão conectado ao trabalho e aos seus compromissos. O acesso a *tablets* e *smartphones* possibilitou que se atingisse o sonho do Taylorismo do século XIX que é tornar o trabalhador (tanto chefes como funcionários) conectado e comprometido em tempo integral com o trabalho, mesmo aos sábados e aos domingos. Assim, o cansaço fica maior e o sentido da vida se esvazia, tal como a crítica de Charles Chaplin no cinema mudo quando o cinema já era falado onde era preciso matar um leão por dia ou por turno (AUGUSTO, 2018; KARNAL, 2018).

Durante milênios, os ancestrais e as populações indígenas produziam o estritamente o mínimo para a sua sobrevivência sem acumular riquezas ou ter em mente preocupações com *comodities* e mercado futuro. Com a evolução das sociedades, especificamente no século XXI, tem-se que a carreira profissional passa a ser uma escolha pessoal. Logo, as pessoas passam a serem responsáveis por todos os seus atos e ações. Surge a necessidade de acumular bens e capital deixando excedentes para as gerações futuras, pois não basta mais ter apenas o necessário para sobreviver. O capitalismo traz consigo a ideia de produção de valor,

em que o empreendedor clássico passa a ser visto como o herói deste tempo. Por tanto o empreendedor deve acumular riquezas muitas vezes sem se importar com princípios éticos ou com sua biografia e reputação (KARNAL, 2018). Assim, o trabalho se tornou o único suicídio ético do século XXI, pois é comum ver nas pessoas a seguinte expressão: “estou me matando de tanto trabalhar” (GORENDER, 2016; KARNAL, 2018). Atualmente o trabalho está associado ao dinheiro e a realização pessoal que mensuram determinado indivíduo. Isto porque hoje, as pessoas medem o seu sucesso não por uma língua aprendida ou conhecimento adquirido, mas sim pelo acúmulo e pelo trabalho. O trabalho e o dinheiro criam uma espécie de “rede social afetiva”, ocupando os “vazios da pós-modernidade” com algo concreto. O trabalhador contemporâneo vive antecipando a tudo e trabalhar passou a ser uma medida essencial, um termômetro por excelência da felicidade. Assim, o desemprego ou a exclusão do trabalho é uma das grandes exclusões sociais do século XXI. Diante de todo este cenário em que o trabalhador é forçado a produzir cada vez mais e melhor, tem-se que um bom ambiente de trabalho faz total diferença no dispêndio de energia física e mental e conseqüentemente na produtividade dos empregados (KARNAL, 2018).

### 2.3 A HISTÓRIA DA QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE DE TRABALHO

A origem do movimento de QVT surgiu em meados da década de 50, mais especificamente na Inglaterra, por meio do trabalho de Eric Trist e seus colaboradores, que realizaram estudos para tentar compreender a relação existente entre indivíduo, trabalho e organização. Eles observaram que um dos aspectos fundamentais é a realização do indivíduo no trabalho (FERNANDES, 1996; RODRIGUES, 1999). Somente em meados dos anos 60 que os cientistas sociais, sindicalistas e empresários perceberam que a QVT influenciava e muito na saúde e produtividade dos funcionários. Tem-se o marco dos jogos olímpicos de 1964 em que o Japão se aproveitou para mostrar ao mundo o estágio tecnológico que se encontrava naquela época. Os japoneses assustaram a indústria automobilística mundial com seus veículos econômicos e de baixa manutenção, levantando o questionamento de como seria possível tal evolução tecnológica mesmo após ter sido devastado vinte anos antes pelas explosões atômicas da segunda guerra

mundial. Uma das respostas encontradas foi que os trabalhadores japoneses tinham qualidade de vida no trabalho favorecida por ambientes limpos, organizados e seguros. Fatores como estes garantiam que as empresas fossem objetos de orgulho para os trabalhadores, refletindo na qualidade de seus produtos (ANGRAD, 2012).

Entre os anos 70 e 80 tem-se a construção do conceito da promoção de saúde. Junto a este conceito, vem à ideia de que saúde não é só ausência de doença, mas também um completo bem estar biológico, psicológico e social. (LIMONGI-FRANÇA, 2004). Neste momento, os fatores biopsicosociais, passam a ser investigados a nível científico e a serem incorporados pela psiquiatria social. Até a década de 80 a QVT se preocupava com a prevenção dos acidentes e doenças tidas como diretamente relacionados ao trabalho. A superação disso, veio na discussão de outros tipos de agravos relacionados principalmente à saúde do trabalhador (MONACO; GUIMARÃES, 2000; SOJKA, 2014).

A partir dos anos 90, impulsionados pelos movimentos de globalização, iniciam-se os programas de gestão de qualidade e excelência. A partir deste momento, não se fala mais apenas de qualidade de produtos e serviços, mas também da qualidade das condições de vida dos trabalhadores e das pessoas de um modo geral. Neste momento a engenharia de produção e logística passa também a tratar de questões comportamentais, motivacionais como parte da qualidade do sistema de gestão impactando em incremento de produtividade (LIMONGI-FRANÇA, 2011). Coerente com esse pensamento, nos anos 90, as ações de gestão da qualidade de processos e produtos, a evolução da consciência social e do direito à saúde, reforçadas pela necessidade de renovação do estilo de vida, culminam em ações, estudos, práticas e esforços gerenciais em direção à promoção da QVT (LIMONGI-FRANÇA, 2012). Nesse cenário foram construídos novos desenhos da gestão da QVT entre eles: abordagens sistêmicas; administração participativa; os diagnósticos de clima organizacional; a educação nutricional; a promoção da saúde; o aprofundamento das propostas de prevenção, ações ergonômicas e cuidados com a saúde mental do trabalhador; a valorização das atividades de lazer, esporte e cultura; valorização de questões de cidadania e responsabilidade social (LIMONGI-FRANÇA, 2012).

A partir do ano 2000, tem-se início as discussões no âmbito mundial sobre as questões de equidade, justiça social, felicidade interna bruta (FIB), ênfase nas

questões comunitárias, impactos do meio ambiente e principalmente a percepção de que riqueza e pobreza ficam em um mesmo eixo, uma vez que não adianta ser muito rico e ter países muito pobres (LIMONGI-FRANÇA, 2012). A partir de 2010 surgem os novos indicadores de riqueza baseados na: ênfase na cultura; possibilidade de mudança de paradigmas; conceito de família; cuidado com a criança e a maternidade dentro dos desafios do novo milênio. Surgem os programas de qualidade de vida como um pacote de facilidades, de serviços com qualidade e mais ainda como uma ferramenta para se reter ou atrair trabalhadores talentosos para o ambiente de trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2011).

Nos últimos anos, portanto, o aumento da qualidade de vida no trabalho tem se tornado uma ferramenta importante na luta pelos melhores e os mais talentosos funcionários (SOJKA, 2014). Para empresas que trabalham com ciência e tecnologia onde o conhecimento do trabalhador é a principal garantia de sucesso ao negócio de atuação, o aumento da QVT tem se mostrado a principal ferramenta de retenção dos melhores funcionários. Isto é a principal razão pelas quais muitas corporações tentam encontrar métodos apropriados para aumentar a QVT (SOJKA, 2014). A QVT significa algo diferente para cada indivíduo e é provável que varie de acordo com a idade individual, estágio da carreira e / ou tipo de companhia que se esteja trabalhando (PASCHOAL; TAMAYO, 2014).

O tema qualidade de vida no trabalho continua atual pela percepção que a qualidade de vida pode trazer retorno para o empregador, através da redução do absenteísmo e do aumento da produtividade. A qualidade de vida no trabalho é uma relação benigna, isto é, trata-se de uma relação onde tanto o empregado quanto o empregador ganham: o empregador ganha porque ao investir em qualidade de vida no trabalho verifica o aumento na produtividade e o trabalhador é beneficiado porque preserva sua saúde e sente-se bem no seu local de trabalho (SOJKA, 2014).

## 2.4 DOENÇAS OCUPACIONAIS RELACIONADAS À AUSÊNCIA DE QVT

Todos estes fatores históricos associados ao estilo de vida agitado das grandes cidades em que as pessoas passam a maior parte do tempo no trabalho do que com seus familiares ou cuidando de si próprias, tem levado ao aumento das doenças ocupacionais incluindo o estresse ocupacional da população.

Segundo dados do ministério da saúde e previdência social 700.000 trabalhadores por ano se afastam das suas funções aqui no Brasil tendo como maiores fontes de afastamentos: dores nas costas, lesões por esforço repetitivo, depressão e estresse (OIT, 2013). A medicina ocupacional ajuda as empresas a melhorar esse quadro atuando na prevenção dessas doenças avaliando o ambiente de trabalho: em busca de patologias que possam ser tratadas; acompanhando a vida de cada trabalhador dentro das suas atividades e de seus exames (admissionais e periódicos); acompanhando o perfil de cada colaborador e os tratamentos paralelos. As dores nas costas podem ser atribuídas à mobília inadequada no local de trabalho, excesso de peso e também a predisposição genética, o sedentarismo e o conjunto desses fatores (FERNANDES; MARZIALE, 2014). As lesões por esforço repetitivo podem ser evitadas mantendo a postura correta no trabalho, diminuindo o número efetivo de movimentos repetitivos, programas de ginástica laboral feitas por fisioterapeutas e pausas frequentes durante o trabalho (FISCHER; DUTRA; AMORIM, 2009). A depressão e o estresse podem ocorrer quando trabalhadores se encontram em um ambiente de trabalho deficitário. Algumas empresas incluem em seus programas de medicina ocupacional, sempre acompanhados pelos colaboradores da segurança do trabalho e da psicologia, vários tipos de palestras de prevenção tendo como temas a hipertensão, diabetes, sedentarismo, colesterol, o câncer e diversas outras (FERNANDES; MARZIALE, 2014).

A doença ocupacional ou profissional está definida no artigo 20 inciso primeiro da lei 8.213 de 24 de Julho de 1991 como uma enfermidade produzida ou desencadeada pelo exercício do trabalho peculiar a determinada atividade e constante da relação elaborada pelo ministério do trabalho e da previdência social (FISCHER; DUTRA; AMORIM, 2009). No Brasil, entre 2010 e 2011, aumentaram drasticamente os casos de acidente no trabalho, o que inclui também as doenças do trabalho. O grande destaque atual das doenças relacionadas ao trabalho se dá a área osteomuscular, principalmente para problemas na coluna cervical. Ainda existem muitos casos relacionados por esforço repetitivo. Paralelamente associados, existem também os problemas relacionados à saúde mental (CHIAVENATO, 2010). Assim, os problemas de natureza psicológica e/ou psiquiátricas que mais atingem os trabalhadores atualmente são: estresse, distúrbios do sono, depressão, síndrome de

*Burnout*, síndrome do pensamento acelerado e outras desordens emocionais que muitas vezes estão associadas à elevada carga de trabalho mental, pouquíssimo tempo para se executar uma tarefa, excesso de responsabilidade, falta de apoio, cobranças internas, dentre outros (GRAZZIANO; FERRAZ, 2010; PRADO, 2016).

Nos dias atuais, mesmo com a mudança da visão das organizações sobre os trabalhadores, ainda vem aumentando de uma forma geral os problemas de saúde relacionados com o trabalho. Isso se deve ao aumento da carga de trabalho, uma vez que para serem competitivas as empresas precisam trabalhar com um número reduzido de funcionários que tem que atender a uma demanda crescente (PASCHOAL; TAMAYO, 2004). O ser humano hoje está imerso em um ambiente com excesso de informação. No passado o número de informações dobrava a cada 200 anos. Hoje, dobra-se a cada ano. Por outro lado, a capacidade cerebral humana pouco evoluiu. Assim, o excesso de informações tem estimulado a produção de pensamentos numa velocidade nunca antes vista e isto juntamente com o excesso de atividade, o excesso de trabalho intelectual e o excesso de preocupações, tem levado a uma síndrome, denominada de Síndrome do Pensamento Acelerado (KARNAL, 2018).

Cansaço, dores de cabeça, dores musculares, irritabilidade, sofrimento por antecipação e déficit de memória são sintomas da Síndrome do Pensamento Acelerado. Em geral, pessoas que sofrem com esta síndrome são superativas e não tem um caso de amor com sua qualidade de vida. O principal paradigma desta síndrome é que os índices mais elevados são observados para os melhores profissionais. Assim, pode-se dizer que estes profissionais têm sido excelentes para as empresas, mas são carrascos de si mesmos. Como tratamento para esta síndrome, algumas técnicas tem se configurado: contemplar o belo, não trair a sua cama, os seus finais de semana, não trair o tempo com as pessoas mais caras e nem trair o tempo consigo mesmo (CARDOSO, 2015; FERREIRA; NETO; KILIMNIK, 2016; LIMA; OLIVO, 2015).

O estresse ocupacional tornou-se uma preocupação mundial. Não existe ainda uma contabilização completa e precisa dos custos e dos ônus para a sociedade causados pelos índices crescentes de estresse ocupacional. Acredita-se que mais de um quarto da população mundial apresente elevados níveis de estresse ocupacional (SOJKA, 2014). A noção do estresse vem se modificando. Antes,

prevalecia o entendimento de que resultava apenas da relação entre as demandas e as capacidades do indivíduo. Hoje, admite-se que a situação é estressante quando há um desequilíbrio entre o que é demandado pela empresa e os recursos (sejam recursos cognitivos, de autonomia, apoio, tempo, dentre outros) que são disponibilizados aos trabalhadores para que possam responder à demanda. Assim, o estresse passa a ser visto não como o revelador da fragilidade dos indivíduos, mas como uma manifestação do mau funcionamento e da desorganização das empresas (ROSSI, 2010).

Várias são as situações de trabalho que podem potencializar e desencadear o estresse e, conseqüentemente, o adoecimento. Entre elas, há aquelas referentes ao conteúdo do trabalho, como as fortes exigências quantitativas (carga de trabalho, pressão temporal, muita informação); qualitativas (precisão, qualidade, vigilância); dificuldades ligadas às tarefas (monotonia, repetição, fragmentação, ausência de autonomia) e os riscos inerentes à execução da tarefa (risco de vida, prejuízo financeiro). Em relação à organização do trabalho, os elementos desencadeadores são: falta de controle sobre as tarefas; imprecisão em relação a elas; dúvidas sobre a avaliação; contradição entre as exigências do posto; inadequação entre horário de trabalho e ritmo biológico, vida social e familiar; fluxo tenso; polivalência e instabilidade. No que diz respeito à relação de trabalho, observam-se a falta de apoio, o autoritarismo e a ausência de participação, além de causas relacionadas com o ambiente físico e o ambiente socioeconômico da empresa (CARDOSO, 2015; FERREIRA, 2016; LIMA, 2015).

Vários programas de QVT têm sido desenvolvidos e adotados pelas companhias de todos os portes e ramos de atuação no sentido de eliminar ou aliviar as fontes de estresse relacionadas ao trabalho tais como: longas jornadas; pressão no trabalho; insatisfação com o tipo de serviço que executa, com a chefia ou com a empresa; atraso de pagamentos; má relação com os colegas de trabalho e / ou superiores; falta de compromisso da empresa pela saúde e segurança do trabalhador; inadequação do salário; faltas de oportunidades de crescimento; conflitos organizacionais e outros (PRADO, 2016). Estes fatores quando não cuidados adequadamente têm impactado na produtividade destes profissionais e no surgimento de várias doenças, afastamentos e outros problemas ocasionados pela falta da preocupação com a QVT (ROSSI; PERREWE; SAUTER, 2010).

### 3 METODOLOGIA

Todos os anos, a revista eletrônica *Fortune* lista as 100 melhores empresas para se trabalhar seguindo vários critérios validados de avaliação. Esta classificação da *Fortune* está vinculada às avaliações do corpo editorial da revista *Época*. Existem outras revistas de análises financeiras como a *Forbes*, *CNBC*, *Exame* (da Editora Abril) e a *Infomoney* que fazem avaliações semelhantes. Para a realização deste trabalho científico, parte-se da premissa de que as organizações consideradas por terem os melhores ambientes de trabalho aplicam algum tipo de programa de QVT, tema principal deste projeto científico, e que estas companhias tem o interesse de divulgar estes programas em seus endereços eletrônicos para atrair e manter os melhores colaboradores. Assim, considera-se que os endereços eletrônicos destas companhias sejam fontes relevantes e confiáveis de informações.

Partindo-se desta premissa, a revista eletrônica *Great Place to Work* (GPW) vinculada no Brasil à revista *Época* foi acessada buscando-se por empresas reconhecidas por estarem entre as melhores para se trabalhar entre os anos de 2016 e 2018. A escolha desta revista se deu pelo fato da GPW ser uma empresa americana com escritórios afiliados em mais de 50 países cuja função é avaliar a gestão de organizações de diversos tipos visando aplicar pesquisas com empregados e empregadores para entender a excelência no ambiente de trabalho (GPW, 2018). Para se configurar nesta lista, as empresas inscritas devem ter pelo menos 5.000 colaboradores em todo o mundo tendo pelo menos 40% da força de trabalho com base fora do país de origem, competir contra as outras 6,6 mil empresas participantes e ter avaliações favoráveis de gerentes, remuneração, benefícios, oportunidades de crescimento, cultura e outros (GPW, 2018).

A busca inicial por empresas na GPW, cujos websites seriam avaliados, obedeceu aos seguintes critérios: estar entre as dez melhores empresas, nacionais ou multinacionais que atuam no Brasil, ranqueadas entre os anos de 2016 a 2018. Este período é coincidente com o período de forte recessão econômica enfrentada pelo Brasil que culminou na elevação da taxa de desemprego e dentre outros problemas, elevou o número de indivíduos acometidos por doenças ocupacionais. Estes fatores associados a maior facilidade de acesso às informações por meio das mídias eletrônicas e redes sociais principalmente após a popularização dos



*smartphones* a partir de 2016, tornaram mais evidentes os temas relacionados à QVT e aos programas QVT implementados pelas companhias de médio e grande porte dos mais variados ramos de atuação. A escolha por empresas brasileiras ou multinacionais com forte atuação no Brasil se deu pelo fato destas empresas estarem tecnicamente enquadradas às normas e legislações trabalhistas nacionais. E por fim, a escolha das dez melhores empresas ranqueadas em cada um dos três últimos anos (totalizando um número máximo de 30 empresas) se deu pelo fato deste número ser suficiente para identificar os programas de QVT mais representativos.

Uma vez identificadas estas empresas, foram iniciadas as varreduras nos endereços eletrônicos destas companhias buscando-se informações sobre programas de QVT e a aplicações destes para se alcançar tal patamar de classificação na GPW.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

As dez empresas nacionais e multinacionais que atuam no Brasil consideradas melhores para se trabalhar segundo a revista eletrônica *Great Place to Work* entre os anos de 2016 e 2018 estão ranqueadas na próxima seção.

### 4.1 RANKING DAS MELHORES COMPANHIAS PARA SE TRABALHAR

**Tabela 1** – Lista das dez empresas de grande porte brasileiras ou multinacionais com atuação no Brasil ranqueadas em 2018 segundo a GPW

Top 10 do ano 2018			
Posição	Empresa	Funcionário	Seguimento industrial
1	Caterpillar	4275	Fábrica de veículos automotores
2	Magazine Luiza	26730	Comércio varejista
3	SAP Labs	1005	Tecnologia da informação
4	Laboratório Sabin	2284	Cuidados com a saúde
5	Tokio Marine Seguradora	1815	Seguros e serviços financeiros
6	Kimberly-Clark Brasil	3224	Produção de bens de consumo domésticos
7	Gazin	7685	Comércio varejista
8	Dell Emc	3387	Tecnologia da informação
9	Mars Brasil	2457	Produção de ração de animais domésticos
10	Unidas	1510	Empresa de transportes

Fonte: *Great Place to Work*, 2018.

**Tabela 2** – Lista com as dez empresas de grande porte brasileiras ou multinacionais com atuação no Brasil ranqueadas no ano de 2017 segundo a GPW

Top 10 do ano 2017			
1	Elektro Eletricidade SA	3713	Distribuição de energia elétrica
2	Laboratório Sabin	2268	Cuidados com a saúde
3	Kimberly-Clark Brasil	4320	Produção de bens de consumo domésticos
4	Magazine Luiza	20786	Comércio varejista
5	Gazin	7135	Comércio varejista
6	Caterpillar	4275	Fábrica de veículos automotores
7	Accor Hotels	10367	Hotelaria
8	Tokio Marine Seguradora	1744	Seguros e serviços financeiros
9	Mars Brasil	2093	Produção de ração de animais domésticos
10	Dell EMC	3508	Tecnologia da informação

Fonte: *Great Place to Work*, 2018.

**Tabela 3** – Lista com as dez empresas de grande porte brasileiras ou multinacionais com atuação no Brasil ranqueadas no ano de 2016 segundo a GPW

Top 10 do ano 2016			
1	Elektro Eletricidade SA	3713	Distribuição de energia elétrica
2	Caterpillar	3479	Fábrica de veículos automotores
3	Kimberly-Clark Brasil	4156	Produção de bens de consumo domésticos
4	Laboratório Sabin	1959	Cuidados com a saúde
5	Gazin	7109	Comércio varejista
6	Magazine Luiza	21738	Comércio varejista
7	Dell Computadores do Brasil Ltda	3477	Tecnologia da informação
8	Tokio Marine Seguradora	1709	Seguros e serviços financeiros
9	Accor Hotels	10780	Hotelaria
10	Losango	1351	Seguros e serviços financeiros

Fonte: *Great Place to Work*, 2018.

## 4.2 PROGRAMAS DE QVT IMPLEMENTADOS

A busca pelas dez melhores companhias brasileiras ou multinacionais com atuação no Brasil ranqueadas entre 2016 e 2018 pela GPW, acarretou em 14 empresas diferentes cujos *websites* foram avaliados buscando-se encontrar programas de QVT praticados que pudessem ter relação com a boa classificação destas empresas. Algumas empresas de comércio varejista como a Magazine Luiza e a Gazin, a hoteleira Accor, financeiras Losango e a empresa de tecnologia da informação SAP Labs não apresentaram de maneira acessível em seus *websites* informações sobre programas de QVT implantados em suas políticas de

gerenciamento de pessoas e carreiras. Mas esta é uma característica dos próprios *websites* deste tipo que visam atrair o consumidor ou mesmo fazer vendas eletrônicas sendo mais comerciais do que informativos. Das 14 empresas ranqueadas, nove apresentaram informações de programas de QVT em seus websites conforme discutido nas próximas seções.

#### **4.2.1 Os Programas de Inclusão de Gerações e de Equidade de Gêneros Implementados pela Kimberly-Clark**

A empresa *Kimberly-Clark*, que atua na produção de produtos de uso pessoais e domésticos voltados à higiene e segurança, têm implementado dois programas principais de QVT: “**gerações no mercado de trabalho**”; e “**mulheres em posições de liderança**”. O primeiro programa foca na inclusão das diferentes gerações de colaboradores, isto porque no quadro de colaboradores da empresa existem diferentes gerações formadas por homens e mulheres de diferentes posições e idades e por pessoas que nasceram entre 1956-1964 (*baby boomers*, nascidos após a segunda guerra), entre 1965-1979 (geração X) e nascidos a partir de 1980 (geração Y, ou geração do milênio ou ainda geração da *internet*). Diversas discussões sobre gerações no ambiente de trabalho refletiram sobre a importância da mescla de gerações, pois todas têm habilidades e comportamentos diferentes e que são complementares para o sucesso do negócio. Algumas áreas precisam da experiência das gerações X / *Baby Boomers*, enquanto outras buscam um olhar inovador e as habilidades com tecnologia da geração Y, por exemplo. O segundo programa de QVT visa à equidade de gêneros na empresa colocando nas pautas de discussões os temas: “mulheres em posições de liderança”, “mulheres que retornam de licença maternidade”, “mulheres grávidas”, “mulheres com potencial de liderança sem filhos”.

Diante dos programas de inclusão de gerações e de equidade de gêneros, a *Kimberly-Clark* criou um ambiente de trabalho favorável por meio da cultura organizacional, oportunidades de carreira, estabilidade financeira e valorização das pessoas que fundamentaram a criação de uma cultura de desenvolvimento e inclusão (D&I), oferecendo condições iguais a todos os colaboradores, o que permite o desenvolvimento dos melhores talentos no melhor ambiente possível. Além dos

ótimos indicadores alcançados no cuidado e preocupação com os colaboradores, todos os colaboradores são tratados com respeito, as diferenças entre os colaboradores (por exemplo, gênero, raça, religião, idade, nacionalidade, pensamento) são entendidas e apreciadas, fazendo com que a empresa que tem como valores a “autenticidade, inovação, respeito e responsabilidade” seja classificada por nove anos consecutivos entre as dez melhores empresas para trabalhar no Brasil, segundo GPTW (*Great Place to Work*), sendo a número um entre as empresas de Bens de Consumo (Kimberly-Clark, 2018).

#### 4.2.2 Os Programas de QVT e o Sucesso nos Rankings Globais da Caterpillar®

A *Caterpillar*®, fabricante de veículos de carga para mineração e construção civil, possui vários programas de QVT que têm possibilitando manter a reputação de uma das empresas mais admiradas do mundo segundo a *Fortune Magazine*, uma das 40 melhores empresas para líderes segundo a *Chief Executive Magazine* e uma das melhores empresas para se trabalhar por vários anos consecutivos segundo a revista GPTW (*Great Place to Work*). Dentre os programas de QVT desenvolvidos e aplicados, destacam-se:

- ✓ **Programa trabalhe globalmente** (“*work globally*”), onde colaboradores são estimulados a trabalharem em diferentes áreas da empresa buscando conhecimento e oportunidades de aprimorar a carreira. Este programa é facilitado pelo fato da companhia possuir escritórios em mais de 180 países.
- ✓ **Programa dê significado ao trabalho** (“*do meaningful to work*”) que permite aos colaboradores dar significado ao seu trabalho (ser parte de um time forte; dar suporte a família; ajudar a resolver os problemas locais e globais) assegurando sua felicidade.
- ✓ **Programa seja capacitado e inspirado** (“*be empowered & inspired*”), onde é criado um ambiente de trabalho diversificado e inclusivo através da formação de grupos de pesquisa *online* entre colaboradores globais visando auxílio para que as equipes prosperem através de compartilhamento de conhecimento, planos de desenvolvimento de carreira, pacotes de benefícios competitivos e uma cultura positiva.

- ✓ **Programa *crecxa com a Caterpillar***<sup>®</sup> (“*growth with Caterpillar*”<sup>®</sup>) onde são fornecidas orientaões profissionais ou oportunidades de carreira dentro da Caterpillar<sup>®</sup> através da movimentação entre as várias unidades de negócios da companhia sem ter que comeaar um novo trabalho em uma nova empresa. Além do aprendizado de novas habilidades, este programa permite ainda a retenção de talentos e a melhoria continua da qualificação dos colaboradores.

Com base em todos estes programas de QVT os valores de “integridade, excelência, trabalho em equipe e comprometimento” são assegurados na companhia garantindo que os colaboradores sejam respeitados e que a contribuição de cada indivíduo seja valorizada. Adicionalmente, é reconhecida a necessidade de celebrar a diversidade e a verdadeira singularidade de cada membro individualmente, garantindo a inclusão das ideias e contribuições do indivíduo (CATERPILLAR, 2018).

#### **4.2.3 Os Pacotes de Benefícios Implantados pela Sabin que Auxiliam no Ambiente de QVT**

O laboratório Sabin medicina diagnóstica, que oferece serviços para saúde (mais de 3000 tipos exames laboratoriais, diagnóstico por imagem, serviço de vacinação e *check-up* executivo), valoriza e trabalha por todos os aspectos importantes que envolvem a vida de seus colaboradores (família, saúde, vida financeira, as relações de amizade e os sonhos) para que tenham condições de contribuir na realização da missão da empresa enquanto caminham em busca da auto-realização. Assim, a empresa oferece desde qualificação profissional e plano de carreira até benefícios diferenciados, como programa de qualidade de vida e políticas de meritocracia. A empresa incentiva à formação contínua de todos os colaboradores e capacitam os potenciais gestores na compreensão do seu papel nas estratégias e resultados empresariais. O Sabin possui um sistema de avaliação 360º, estabelecido desde 2009, que contribui com a política da empresa de valorizar os talentos internos. Com isso, 99% dos cargos de liderança foram preenchidos por colaboradores desenvolvidos internamente.

Entre as práticas desenvolvidas está a **Universidade Corporativa**, implantada em 2010 como plataforma de suporte ao processo de expansão, onde os colaboradores podem acessar o ambiente virtual de aprendizagem dentro ou fora da empresa. Além disso, entre os **benefícios oferecidos ao colaborador**, destaca-se:

- ✓ Custeio com inscrições em competições e treinamento das equipes;
- ✓ Utilização do Espaço Bem-Viver (um estúdio com equipamentos para ginástica);
- ✓ Oferta de bolsas de estudo de 25% a 80% para graduação, MBAs, mestrados e doutorados;
- ✓ O auxílio-casamento, auxílio-enxoval para o bebê e o auxílio para material escolar;
- ✓ Parcerias com escolas, creches e universidades;
- ✓ Programa de Educação Financeira;
- ✓ A premiação por tempo de casa e a participação nos lucros e resultados.

Segundo a empresa, o capital humano é um de seus maiores ativos e de modo a cuidar bem do seu capital humano, o laboratório Sabin tem oferecido um pacote diferenciado de benefícios aos seus colaboradores que contemplam os pilares **Desenvolver, Desafiar, Reconhecer, Recompensar e Comemorar**, o que possibilita a sua estadia e permanência entre as melhores empresas para se trabalhar segundo diversas instituições como o *Great Place to Work*, a Revista Você S/A e a revista Valor Carreira (SABIN, 2018).

#### **4.2.4 Os Pacotes de Programas que Auxiliam Direta e Indiretamente na QVT da Tokio Marine Seguradora**

A Tokio Marine Seguradora é uma multinacional japonesa presente em 38 países. Está no Brasil há mais de 50 anos e atualmente é a 5ª maior seguradora do país. Em 2018, foi eleita pela 6ª vez consecutiva uma das melhores empresas para se trabalhar, ocupando a 5ª posição, de acordo com o *Great Place to Work*®. Com esse resultado, hoje é a melhor seguradora para trabalhar no país. Além disso, é considerada a melhor seguradora para mulheres trabalharem e os programas de flexibilidade, garantiram à Tokio o 3º lugar no ranking “GPTW Mulher 2017”. Esta

empresa tem sido considerada uma das melhores companhias para se trabalhar devido aos programas de:

- ✓ **Meritocracia e Reconhecimento:** Participação nos Lucros e Resultados, Trilha de Carreira e Benefícios diferenciados;
- ✓ **Respeito à Diversidade:** a Tokio incentiva um ambiente respeitador, onde todos têm vez e voz. Assim, a companhia criou o selo “Tokio com Todos”, que assina as iniciativas de diversidade da Companhia.
- ✓ **Qualidade de vida e flexibilidade:** além de promover um ambiente agradável e desafiador ao mesmo tempo, durante todo o ano, a Companhia promove ações com foco no bem-estar e qualidade de vida do Colaborador;
- ✓ **Inclusão e Desenvolvimento:** Programa de Estágio, Desenvolver Jovem Aprendiz, Contratação de Refugiados, Pessoas da maior idade, Programa para pessoas com deficiência entre outros (TOKIO-MARINE, 2018).

#### **4.2.5 Os Pacotes de Programas que Auxiliam Direta e Indiretamente na QVT da Mars Brasil**

A empresa Mars Brasil que atua no ramo de produtos alimentícios para animais de estimação foi classificada em 2018 como a 3º melhor companhia para se trabalhar subindo de 4º em 2017 segundo a revista *Great Place to Work*®. Esta empresa tem ficado entre as melhores por sete anos consecutivos e esta árdua tarefa tem sido atribuída à:

- ✓ Ambiente amigável e familiar em que muitos colaboradores dizem sentir uma gratidão pelas pessoas e equipes com quem trabalham;
- ✓ Diversas oportunidades de desenvolvimento;

Segundo relatos disponíveis no *website* da companhia, os colaboradores da Mars tem tido orgulho do trabalho que executam, das pessoas com quem trabalham e de fazerem parte de uma empresa global que faz a diferença no mundo. Segundo os relatos, o que mais inspira no trabalho mesmo imerso em um alto nível de responsabilidade na execução de tarefas é o acesso à aprendizagem e desenvolvimento. Desta forma os colaboradores sentem-se apoiados pela organização e por seus colegas associados, especialmente aqueles que trazem os

Cinco Princípios (qualidade, responsabilidade, mutualidade, eficiência e liberdade) pautados como os pilares da empresa à vida todos os dias (MARS, 2018).

#### **4.2.6 O incentivo a QVT e o Primeiro Lugar no Ranking da GPW em 2016 e 2017 da Elektro Eletricidade SA**

A Elektro Eletricidade S.A. é uma das maiores distribuidores de energia elétrica do país atendendo mais de 220 municípios e seis milhões de pessoas nos estados de São Paulo e Mato Grosso do Sul. Esta é uma empresa de capital aberto controlado pelo grupo espanhol Iberdrola S.A., sendo esta, considerada líder mundial em energia eólica e uma das maiores companhias elétricas do mundo. Os programas de QVT adotados pela Elektro visam estimular ambientes saudáveis e seguros de trabalho por meio de práticas que incentivem o comportamento seguro, a prevenção e controle dos riscos. Assim, evitam-se acidentes, enfermidades e doenças ocupacionais, melhorando continuamente o desempenho e a saúde física e mental do trabalhador. A Elektro também têm implantado programas de QVT que contribuam no crescimento profissional dos colaboradores através de incentivos a cursos de capacitação. Dentre eles, existe o programa internacional de bolsas Iberdrola que financia bolsas de estudos de mestrados focados na área de atuação da companhia em universidades da Espanha e do Reino Unido. Este programa visa promover a especialização técnica de colaboradores e a formação de mão de obra qualificada incluindo futuros talentos que venham a trabalhar na companhia a médio e longo prazo. Desta forma a empresa tem conquistado por dois anos consecutivos (2016 e 2017) a 1ª colocação no *ranking* da GPW / Época, com um índice de satisfação de 99,42% (ELEKTRO, 2019).

#### **4.2.7 A QVT se Torna Fundamental em Empresas de Tecnologia como a DELL**

A Dell EMC é uma empresa com expertise em tecnologia e inovação que atua em 180 países e devido ao ramo de atuação que está inserido, existe a necessidade de atrair os mais criativos e competentes talentos para seu quadro de colaboradores. Diante desta necessidade, uma empresa que requer profissionais altamente capacitados e especializados precisa de vários programas de QVT para atração e manutenção destes profissionais mais talentosos. Dentre estes



programas, destacam-se os **programas de desenvolvimento de carreiras** onde são oferecidos: programas de desenvolvimento personalizados através de *coaching* e *mentoring* para acompanhamento da evolução do plano de carreira a médio e longo prazo; ferramentas para *feedback* 360 graus regulares; incentivos as redes de colaboração (*networks*); treinamento contínuo presencial e virtual; e as oportunidades de movimentação interna.

Destacam-se ainda: os **programas de saúde e bem estar** (“*health and wellness*”) que visam manter um estilo de vida saudável; o **programa de remuneração e recompensas** pautado na qualidade dos trabalhos desenvolvidos e no alcance de metas; **programa de facilidade de compras** para funcionários (“*employee purchase program*”) que possibilita aos colaboradores a aquisição de produtos Dell de maneira mais econômica; **programa de assistência ao empregado** (“*Employee Assistance Program, EAP*”) onde são oferecidas assistências psicológica e financeira para colaboradores e seus dependentes; e **programas de flexibilidade de trabalho** que possibilita trabalhar remotamente dependendo do cargo e da atividade a ser desenvolvida, possibilitando maior equilíbrio entre trabalho e vida pessoal o que deixa funcionários mais livres para o desenvolvimento de seus trabalhos.

Além destes, existem **programas de inclusão e diversidade** uma vez que todos colaboradores da Dell advém de diferentes regiões, religiões, níveis culturais e intelectuais, orientações sexuais e raças. Destes, destacam-se: os **programas de empoderamento de funcionários** (“*employee empowerment*”) onde são criados grupos de pesquisas de empregados (*Employee Resource Groups, ERGs*) com o objetivo de conectar membros da equipe que compartilham interesses comuns; os **programas de empoderamento de gênero** (*leading women* e *ERG women in action*) que visa a atração, retenção e desenvolvimento interno de mulheres para a liderança em todas as operações globais; **programas de empoderamento étnico e cultural** (“*ethnic & cultural empowerment*”); **empoderamento de equipes LGBTQ** (“*empowering LGBTQ team members*”); **empoderamento de veteranos** (“*empowering veteran team members*”); **empoderamento de pessoas com deficiência** (“*empowering people with disabilities*”).

Todos estes programas visam demonstrar que os colaboradores funcionam como membros fundamentais de uma equipe e possibilitam que estes sintam se

valorizados, engajados, inspirados para realizarem seus trabalhos. Desta forma, a Dell tem estado por três anos consecutivos dentre as melhores empresas para se trabalhar segundo a GPW, o que permite atrair os melhores talentos tornando a companhia uma das mais competitivas no ramo em que atua (DELL, 2019).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os anos 90 foram marcados pela disseminação da informatização e pelos movimentos de globalização que modificaram o acesso às informações e o modo de vida dos seres humanos da “era moderna”. Apesar dos vários benefícios, novos desafios emergiram especialmente na questão do emprego que se tornara cada vez mais técnico, concorrido e especializado. Por outro lado, postos de trabalho convencionais tem sido eliminados, obrigando os trabalhadores da era moderna a enfrentarem um processo contínuo de adaptação e melhoria que afeta os aspectos biopsicossociais destes. Tem-se início as doenças ocupacionais, destacando-se as perturbações musculoesqueléticas e mentais.

A partir dos anos 90, surgiram os programas de gestão de qualidade e excelência onde não se falava mais apenas da qualidade de produtos e serviços, mas também da qualidade das condições de vida dos trabalhadores e das pessoas de um modo geral. Neste momento a engenharia de produção e logística passou também a tratar de questões comportamentais, motivacionais como parte da qualidade do sistema de gestão impactando em incremento de produtividade. Neste cenário foram construídos estudos e ações na direção de promover a QVT entre eles: abordagens sistêmicas; administração participativa; os diagnósticos de clima organizacional; a educação nutricional; a promoção da saúde; o aprofundamento das propostas de prevenção, ações ergonômicas e cuidados com a saúde mental do trabalhador; a valorização das atividades de lazer, esporte e cultura; valorização de questões de cidadania e responsabilidade social.

A partir do ano 2000, tem-se início as discussões no âmbito mundial sobre as questões de equidade, justiça social, felicidade interna bruta (FIB), ênfase nas questões comunitárias e impactos do meio ambiente. Surgem os programas de qualidade de vida como um pacote de facilidades, de serviços com qualidade e mais ainda como uma ferramenta para se reter ou atrair trabalhadores talentosos para o

ambiente de trabalho. Para empresas que trabalham com ciência e tecnologia onde o conhecimento do trabalhador é a principal garantia de sucesso ao negócio de atuação, o aumento da QVT tem se mostrado a principal ferramenta de retenção dos melhores funcionários.

Diante dos levantamentos realizados neste trabalho, foram evidenciados que muitas companhias têm implementado programas de Inclusão e Desenvolvimento (I&D), flexibilidade, meritocracia e reconhecimento, respeito às diversidades, pacotes de benefícios que proporcionam bem estar social e um bom ambiente de trabalho. Apesar de não serem programas exclusivos de QVT, direta ou indiretamente estes programas afetam a produtividade e a qualidade de vida dos funcionários. Adicionalmente, ficou evidente neste trabalho que a QVT tem um significado diferente para cada indivíduo, pois tende a variar de acordo com a idade individual, estágio da carreira e / ou tipo de companhia que se está trabalhando. O tema QVT continua atual pela percepção que a qualidade de vida pode trazer retorno para o empregador, através da redução do absenteísmo e do aumento da produtividade. Adicionalmente, a QVT é uma relação benigna, isto é, trata se de uma relação onde tanto o empregado quanto o empregador ganham: o empregador ganha porque ao investir em qualidade de vida no trabalho verifica o aumento na produtividade e o trabalhador é beneficiado porque preserva sua saúde e sente se bem no seu local de trabalho.

## **6 ABSTRACT**

### **LIFE QUALITY PROGRAMS AND ITS RELATIONSHIP WITH THE WORKERS' HEALTH AND PRODUCTIVITY**

The technological innovations of the last century have enabled the improvement of processes and the organizational infrastructure, generating new opportunities for more specialized jobs. As a consequence, workers of the modern era are subject to a process of adaptation and continuous improvement that can affect their biopsychosocial aspects. Thus, a new modality of occupational diseases has arisen. Among the main emerging occupational diseases, musculoskeletal and mental disorders are highlighted, which can bring serious consequences for the worker

health. Occupational diseases have, therefore, created impoverishment for workers and their families through health care expenditures and withdrawals that impact on productivity and reducing work capacity, which also damages organizations. Faced with this problem, many companies of all sizes and action fields have sought to create Quality of Work Life (QWL) programs in order to minimize problems related with organizational diseases increasing the worker productivity. In order to identify these programs and how they have been effective, the websites of the top ten companies to work between 2016 and 2018 according to Great Place to Work magazine were evaluated. As a conclusion, the best ranked companies apply Inclusion and Development programs, flexibility, meritocracy and recognition, respect for diversity, and packages of benefits that provide a healthy work environment and contribute to increase the life quality and productivity of employees.

**Keyword:** Quality of Work Life, Occupational diseases.

## REFERÊNCIAS

ALBORNOZ, S. **O que é Trabalho:** Coleção Primeiros Passos. 1. ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 2005. 102 p.

ANGRAD. Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração. Qualidade de Vida no Trabalho e Qualidade de Vida: uma proposta integradora. 2012.

AUGUSTO, C. A.; TAKAHASHI, L. Y.; SACHUK, M. I. Impactos da inovação tecnológica na competitividade e nas relações de trabalho. **Caderno de Administração**, v. 16, n. 2, p. 57-66, 2008.

BEAUD, M. **História do Capitalismo:** de 1500 aos nossos dias. 1. ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1981. 408 p.

BÚRIGO, C. C. D. Qualidade de vida no Trabalho. **Revista de Ciências Humanas**, v. 15, n. 22, 1997.

CARDOSO, A. C. M. O trabalho como determinante do processo saúde-doença. **Revista de Sociologia da USP**, v. 27, n. 1, p. 73-93, jun., 2015.

CATERPILLAR. Disponível em: <https://www.caterpillar.com/en/careers/why-caterpillar.html>. Acesso em: 20 out. 2018.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2010. 579 p.

CHU, R. A.; WOOD, T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 969-991, 2008.

DELL. Disponível em: <https://jobs.dell.com/>. Acesso em 15 jan. 2019.

ELEKTRO. Disponível em: <https://www.elektro.com.br/sobre-a-elektro/trabalhe-conosco>. Acesso em 15 jan. 2019.

EPCC (ENCONTRO INTERNACIONAL DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA), VII, 2011, Maringá, a importância da revolução industrial no mundo da tecnologia: anais eletrônicos. Maringá, Centro Universitário de Maringa (CESUMAR), 2011.

FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. 5. ed. Salvador: Editora Casa da Qualidade, 1996.

FERNANDES, M. A.; MARZIALE, M. H. L. *Occupational risks and illness among mental health works*. **Acta Paul Enferm**, v. 27, n. 6, p. 539-547, 2014.

FERREIRA, C. A. A.; NETO, M. T. R.; KILIMNIK, Z. M. SANTOS, A. S. O contexto do estresse ocupacional dos trabalhadores da saúde: estudo bibliométrico. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, v. 5, n. 2., p. 84-99, jul./dez., 2016.

FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; AMORIM, W. A. C. **Gestão de pessoas**: desafios estratégicos das organizações contemporâneas. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2009. 218 p.

FRANÇA, A. C. **Práticas de recursos humanos (PRH), conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010. 267 p.

GPW (*Great Place to Work*). *Ranking* das melhores empresas para se trabalhar. Disponível em: <https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas/>. Acesso em 20 set. 2018.

GORENDER, J. Globalização, tecnologia e relações de trabalho. **Estudos avançados**, v. 11, n. 29, p. 309-361, 2016.

GRAZZIANO, E. S.; FERRAZ, E. R. Impacto do *stress* ocupacional e *burnout* para enfermeiros. **Enfermería Global**, n. 18, p. 1-20, fev., 2010.

KARNAL, L. **O mundo como eu vejo**. 1. ed., São Paulo: Editora Contexto, 2018.

KIMBERLY-CLARK. Disponível em: <http://www.kimberly-clark.com.br/trabalhe-na-kc>. Acesso em: 20 out. 2018.

KUBO, S. H.; GOUVEA, M. A. Análise de fatores associados ao significado do trabalho. **Revista Portal de Divulgação**, v. 47, n. 4, dez., 2012.

LIMA, A. R.; OLIVO, M. **Qualidade de vida no trabalho: realidade e perspectiva**. 2015. 56 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista em Gestão de Recursos Humanos em Saúde Pública) - Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015. [Orientadora: Profa. Dra. Vitoria Kedy Cornetta]. Disponível em: [http://www.saude.sp.gov.br/resources/crh/biblioteca/monografia/tcc\\_-\\_alexandr\\_melissa\\_2015\\_2.pdf](http://www.saude.sp.gov.br/resources/crh/biblioteca/monografia/tcc_-_alexandr_melissa_2015_2.pdf). Acesso em: 02 set. 2018.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2004. 224 p.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Prática de Recursos Humanos (PRH): conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; SCHIRRMESTER, R. Qualidade de vida no trabalho: relações com o comprometimento organizacional nas equipes multi-contratuais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 12, n. 3, p. 283-298, 2012.

MARQUEZE, E. C.; MORENO, C. R. C. Satisfação no trabalho: uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 30, n. 112, p. 69-79, 2005.

MARS. Disponível em: <https://www.mars.com/global/our-news/our-stories/2018/10/12/mars-makes-2018-worlds-best-workplaces>. Acesso em: 22 out. 2018.

MONACO, F. F.; GUIMARÃES, V. N. Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho: o caso da gerência de administração dos correios. **RAC**, v. 4, n. 3, p. 67-88, set./dez., 2000.

OIT. **Anuário da prevenção das doenças profissionais**. Organização Internacional do Trabalho. 1. ed. 2013.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Validação da escala de estresse no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 9, n. 1, p. 45-52, 2004.

PRADO, C. E. P. Estresse ocupacional: causas e consequências. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**. v. 14, n. 3, p. 285-289, 2016.

RIBEIRO, A. I. A. M. **O impacto do estresse na qualidade de vida do trabalhador**. 2010. 38 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista em Gestão de Recursos Humanos) – Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.

[Orientador: Prof. Msc. Adelia Maria Oliveira de Araújo]. Disponível em: [http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/k212997.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k212997.pdf). Acesso em: 02 set. 2018.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 6. ed. Petropolis: Vozes, 1999.

ROSSI, A. M.; PERREWE, P. L.; SAUTER, S. L. **Stress e qualidade de vida no trabalho**: perspectivas atuais da saúde ocupacional. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2010. 197 p.

SABIN, 2018. Disponível em: <http://www.sabin.com.br/pt-br/sobre/gestao-de-pessoas.html>. Acesso em: 21 out. 2018.

SÉRIE A: Normas e manuais técnicos. **Doenças relacionadas ao trabalho**: manual de procedimentos para os serviços de saúde. 1. ed. Brasília: Ministério da Saúde do Brasil, 2001. 580 p.

SILVA, M. A. D.; MARCHI, R. **Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho**. 1. ed. São Paulo: Editora Best Seller, 1997.

SOJKA, L. *Specification of the Quality of Work Life characteristics in the Slovak Economic Environment*. **Sociológia**, v. 46, n. 3, p. 283-299, 2014.

SUSSEKIND, A.; MARANHÃO, D.; VIANNA, S. **Instituições de Direito do Trabalho**, 9. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1984.

TOKIO-MARINE. Disponível em: <http://www.tokiomarine.com.br/a-tokio/trabalhe-conosco/>. Acesso em: 21 out. 2018.