

Análise crítica dos indicadores dos programas de qualidade de vida no trabalho no Brasil

Critical analysis of Brazil's quality of life at work programs indexes

Eliete Bernal Arellano*

Ana Cristina Limongi-França**

141

Artigo Original • Original Paper
O Mundo da Saúde, São Paulo - 2013;37(2):141-151

Resumo

Os Programas de Qualidade de Vida no Trabalho têm recebido crescente destaque no mundo corporativo, quer pelos novos desafios de gestão de pessoas, quer pelas crescentes demandas de qualidade e excelência, inclusive no âmbito do cuidado ao empregado. Consciente dessa importância foi desenvolvido detalhado estudo sobre o tema, utilizando como universo de pesquisa 27 organizações contempladas com o Prêmio Nacional de Qualidade de Vida concedido pela Associação Brasileira de Qualidade de Vida (ABQV), no período de 10 anos. A ênfase do estudo foi mapear e analisar instrumentos e resultados das ações dos programas de qualidade de vida. Utilizou-se o método de estudo de campo, com realização de coleta de dados do tipo quantitativa-descritiva em duas etapas. Dentre os resultados encontrados destacam-se: a) 88% das empresas utilizam instrumentos específicos (em lugar de genéricos) de avaliação. Os indicadores desses instrumentos são: *status* de saúde dos funcionários e estresse; b) 26% organizações disponibilizaram informações sobre o *turnover* e 37% utilizam registros de absenteísmo que são associados à produtividade da empresa; d) dados sobre correlação entre a data de implantação dos programas, demonstraram que 72% das organizações tiveram diminuição do índice de *turnover* no período posterior à implantação do programa e 40% tiveram diminuição do índice de absenteísmo. A partir da constatação da ausência de um modelo de avaliação integrada, apresenta-se como contribuição, um efetivo modelo de avaliação dos programas de qualidade de vida no trabalho das empresas, com elementos relativos aos níveis pessoais e organizacionais.

Palavras-chave: Qualidade de Vida. Qualidade de Vida no Trabalho. Avaliação - instrumentos. Indicadores.

Abstract

This article examines quality of life at work in 27 organizations awarded the National Prize for Quality of Life by ABQV (Associação Brasileira da Qualidade de Vida) for a 10-year period. The main target was to analyse the instruments used for the evaluation, as well as the results of actions adopted by the quality of life programs. A field study with a quantitative-descriptive research was carried out in two phases. Most (88%) quality of life at work programs were evaluated using specific instruments such as indicators of the health status and stress of the employees and generic instruments for evaluating Quality of Life and Life Style. Concerning productivity, 26% of the organizations provided information about turnover and 37% provided information about absenteeism. When correlating the data with the date the program was implemented, we concluded that 72% of the organizations showed a lower turnover after the program implementation and 40% showed a lower absenteeism. At the end of the work, a model for integrated evaluation of quality of working life was presented.

Keywords: Quality of Life. Quality of Working Life. Evaluation - instrumentation. Indicators.

Baseado na tese "Arellano EB. Avaliação dos programas de qualidade de vida no trabalho – análise crítica das práticas das organizações premiadas no Brasil [tese]. São Paulo: Faculdade de Ciências Farmacêuticas da USP. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. Faculdade de Saúde Pública da USP. Curso Interunidades em Nutrição Humana Aplicada; 2008. 194 p". Orientadora: Ana Cristina Limongi-França.

* Psicóloga. Doutora em Nutrição Humana Aplicada. Professora do Instituto Presbiteriano Mackenzie, São Paulo-SP, Brasil. E-mail: ebernal.arellano@gmail.com

** Psicóloga. Doutora em Administração de Empresas. Professora Titular da Universidade de São Paulo, Faculdade de Administração e Economia, São Paulo-SP, Brasil.

As autoras declaram não haver conflitos de interesse.

INTRODUÇÃO

A preocupação com o ser humano no seu ambiente de trabalho tem sido uma constante no universo acadêmico desde os primeiros estudos sobre a organização do trabalho, e com os mais diversos fundamentos conceituais e ideológicos. Nesse cenário, pode-se observar uma linha de pesquisa que visa quantificar dados, benefícios, impactos e outros aspectos, tanto para a organização, quanto para o empregado. Desde os estudos no início do Século XIX sobre fadiga até o conceito atual de qualidade de vida no trabalho, este é um aspecto em destaque.

As ações e programas de qualidade de vida no trabalho, especialmente nos últimos anos, têm sido uma prática importante nas organizações: quer como vantagem para os resultados organizacionais, quer para as pessoas, quando cria oportunidade de melhoria das condições de vida no trabalho e autoconhecimento. Além disso, as ações e os programas de qualidade de vida têm auxiliado algumas organizações a conquistarem novos espaços profissionais, e o aumento da sua competitividade no mercado em que estão inseridas. Porém, ao se observar as práticas em Qualidade de Vida no Trabalho, verifica-se a necessidade de se obter um modelo de avaliação integrado com todas as áreas da organização, que esteja relacionado com as estratégias de recursos humanos e as estratégias organizacionais. Avaliar é auferir resultados, e a avaliação das ações de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) representa uma ferramenta importante, pois os resultados monitorados podem significar a consolidação e a sustentação dos programas desenvolvidos. Há inúmeros critérios possíveis para avaliação dessas ações e programas. Por entender que as organizações brasileiras promovem o desenvolvimento biopsicossocial do trabalhador, assumindo responsabilidades na conscientização, na prevenção e na assistência que deveriam estar inseridas nos programas das áreas públicas, a atual investigação foi realizada no universo organizacional. Utilizou-se como fundamento a valorização da atenção à pessoa no trabalho associada aos procedimentos de avaliação.

O modelo metodológico de análise dos dados de campo foi a pesquisa quantitativa-descritiva, tendo como universo as organizações ganhadoras do Prêmio Nacional de Qualidade de Vida, concedido pela Associação Brasileira de Qualidade de Vida, no período de 10 anos. Foram levantadas informações, relativas a: conteúdo dos programas, instrumentos de avaliação utilizados, indicadores de desempenho.

Essas informações deram subsídios para se fazer uma análise crítica das práticas dessas organizações com destacada atuação na área de gestão de QVT. Como contribuição conceitual, a partir dos achados de pesquisa, desenvolveu-se um protótipo de *Avaliação Integrada de QVT*, incluindo os instrumentos para serem utilizados nos processos de avaliação.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A atividade laboral é tão importante, que muitas vezes parece parte inseparável da vida humana. Essa combinação demonstra que “a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) influencia ou é influenciada por vários aspectos da vida fora do trabalho” (p. 206)¹. Assim como o conceito de qualidade de vida, o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) também incorpora certa sobreposição de visão e conceito. Lacaz destaca que “essa imprecisão dá margem a uma série de práticas nela contidas que ora se aproximam da qualidade de processo e de produto, ora com esta se confunde” (p. 152)². Essa imprecisão é detalhada pelo mesmo autor ao abordar os vários enfoques de qualidade de vida no trabalho no decorrer dos anos.

Segundo Lacaz², o conceito de QVT teve origem no pós-guerra, como consequência da implantação do Plano Marshall para a reconstrução da Europa. Já na década de 1960, enfatizaram-se aspectos da reação individual do trabalhador às experiências de trabalho. Na década de 1970, caracterizou-se pela melhoria das condições e ambientes de trabalho, visando a maior satisfação e produtividade. Qualidade de Vida no Trabalho também é vista como um movimento, no qual termos como gerenciamen-

to participativo e democracia industrial são adotados, frequentemente, como seus ideais, e, na década de 1980, tornou-se um conceito globalizante, na busca de enfrentar as questões ligadas à qualidade total e à produtividade. Complementando, Walton³ afirmou que a QVT deve ter como meta gerar uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolve, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia do cargo, recebimento de *feedback* sobre o desempenho, tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo.

Em 1976, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) lançou e fomentou o desenvolvimento do Programa Internacional para Melhoria das Condições e dos Ambientes de Trabalho (PIACT). Lacaz² destaca que, a partir desse programa, surgiu uma nova vertente que prioriza as condições, os ambientes, a organização do trabalho e as tecnologias.

Como reflexo, na década de 1980, consolidou-se uma tendência que baseia a QVT na maior participação do trabalhador na empresa, na perspectiva de tornar o trabalho mais humanizado. A valorização da importância da autonomia e participação foi estudada por Bergeron⁴, para quem QVT consiste na aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos, visando modificar um ou vários aspectos do meio ambiente de trabalho, a fim de criar uma nova situação mais favorável à satisfação dos empregados e à produtividade. Nessa linha de pensamento, Werther e Davis⁵ acrescentaram que a QVT está relacionada a um programa de cargos e carreira, construído com equidade e bem conduzido na organização.

Há outros interessantes elementos associados à QVT. Por exemplo, a descrição de valores relacionados à qualidade de experiências humanas no ambiente de trabalho. Em essência, como um estado da mente, um estado de consciência influenciada por um composto de fatores no trabalho – fatores que estão relacionados pelo trabalho em si, pelo ambiente de trabalho e pela personalidade do empregado, conforme es-

tudos desenvolvidos por Bennett⁶. Nessa mesma linha, Nadler e Lawler⁷ definiram a QVT como uma forma de pensar sobre as pessoas, o trabalho e as organizações. Para eles, os elementos distintivos são: (1) preocupação pelo impacto que tem o trabalho tanto sobre as pessoas como sobre a efetividade organizacional e (2) a ideia de participação na tomada de decisões e solução de problemas.

Sintetizando a abordagem dos autores citados, Huse e Cummings⁸ consideraram que a QVT constitui uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização, na qual se destacam os seguintes aspectos: a) preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional; b) participação do trabalhador nas decisões e problemas do trabalho. Essa definição pode ser explicitada por quatro programas: participação do trabalhador, projeto de cargos, inovação do sistema de recompensa e melhoria no ambiente de trabalho.

Nos estudos de pesquisadores brasileiros, destaca-se Fernandes⁹, que afirmou que a QVT deve ser considerada como uma gestão dinâmica, porque as organizações e as pessoas mudam constantemente, e também contingencial, pois depende da realidade de cada empresa e do contexto em que está inserida. A pesquisadora pondera que pouco resolve atender-se apenas para fatores físicos, pois aspectos sociológicos e psicológicos interferem igualmente na satisfação dos indivíduos em situação de trabalho, sem deixar de considerar os aspectos tecnológicos da organização do próprio trabalho que, em conjunto, afetam a cultura e interferem no clima organizacional com reflexos na produtividade e na satisfação dos empregados.

Albuquerque e França¹⁰ definiram QVT considerando melhorias nos aspectos gerenciais, e tecnológicos e estruturais visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho.

Quando analisada a importância do trabalho como elemento de satisfação e busca do ego ideal, Goulard e Sampaio¹¹ verificaram que, embora a qualidade de vida global e a qualidade de vida no trabalho sejam distintas, elas se interin-

fluenciam, sendo que as insatisfações no ambiente profissional podem causar desajustes na vida familiar e nas relações sociais fora dele, enquanto insatisfações fora do trabalho exercem papel “desadaptador” sobre ele.

Como resultado do trabalho de pesquisa realizado para defesa de mestrado, Arellano¹² propôs a seguinte conceituação de QVT:

Qualidade de Vida no Trabalho tem como objetivo principal a busca do equilíbrio psíquico, físico e social dos empregados, dentro do contexto organizacional, considerando as pessoas como seres integrados nessas três dimensões, através de ações que refletem em aumento na produtividade e na melhoria da imagem da empresa tanto no contexto interno, como externamente, levando ao crescimento pessoal e organizacional (p. 30)¹².

Martel e Dupuis¹³ fizeram uma profunda revisão sobre QVT e descreveram a trajetória desse conceito nas últimas três décadas, partindo de um constructo rígido e objetivo, tornando-se progressivamente mais subjetivo, dinâmico e sistêmico. Também apontaram para um consenso obtido entre os principais estudiosos do tema na década de 1980, como Nadler e Lawler⁷ e Seashore¹⁴, que concordam em três pontos principais: QVT é um constructo subjetivo; os aspectos organizacional, humano e social interagem entre si e devem ser integrados na definição de QVT; há uma relação indissociável entre QV e QVT. Como resultado, esses autores propõem a seguinte definição de QVT que inclui esses três pontos principais:

Qualidade de vida no trabalho corresponde à condição experienciada pelo indivíduo na busca das suas metas organizadas hierarquicamente, dentro dos domínios do trabalho onde a redução da distância que separa o indivíduo dessas metas é refletida por um impacto positivo na qualidade de vida geral do indivíduo, desempenho organizacional e, conseqüentemente, no funcionamento global da sociedade (p. 355)¹³.

Alguns autores têm uma visão crítica sobre a QVT: Lacaz² alertou que a saúde e a qualidade do trabalho não podem ser negociadas como mais um mero elemento da produção. Ele defendeu a ideia que a QVT deve envolver questões intrinsecamente ligadas às novas tecnologias e seu impacto para a saúde e meio ambiente; aos salários, incentivos e participação nos lucros das organizações; à criatividade, autonomia, grau de controle e quantidade de poder dos trabalhadores sobre o processo de trabalho. Em outra visão crítica, Sato¹⁵ apontou para o fato que a QVT lida com práticas que se preocupam muito pouco com as condições e organização do trabalho, na medida em que sua vertente individualista apenas incentiva a prática de hábitos saudáveis. A autora destacou que as relações e a organização do processo são categorias centrais para explicar os principais problemas da saúde dos trabalhadores.

A QVT é um conceito relacionado às condições de trabalho. Segundo Aycán e Canungo¹⁶, a ausência de estresse laboral excessivo, a satisfação laboral e a implicação no trabalho entendida como ausência de alienação são os indicadores de qualidade de vida mais citados.

Ao fazer um estudo sobre QVT na Comissão Europeia, Royuela, et al¹⁷ citaram a definição baseada na Agenda de Política Social da entidade, que define QVT como sendo melhores empregos, focando tanto para a remuneração, como para as características do trabalho. Trata-se de um conceito relativo e multidimensional e que deve considerar: características objetivas do emprego, incluindo o ambiente de trabalho e características específicas do cargo; características do trabalhador – as características que o empregado traz ao trabalho; equilíbrio entre as características do empregado e as requisições do cargo; avaliação subjetiva do empregado (satisfação com o trabalho) relativa a essas características. Os autores fizeram uma pesquisa comparativa entre as abordagens de QVT feitas por acadêmicos e pela Comissão Europeia (CE). Eles constataram que, na CE, quase todos os indicadores utilizados para medir QVT são objetivos, enquanto o foco das definições acadêmicas

está mais voltado para a percepção do indivíduo sobre sentimentos e ambiente, concluindo que a visão acadêmica tem muito a enriquecer na elaboração das políticas públicas.

A NATUREZA DOS INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DA QVT

Nas últimas décadas, a pesquisa em QV amadureceu significativamente, aprofundando a análise de seus determinantes. Da inicial associação de qualidade de vida a índices econômicos nacionais, passou-se a múltiplos determinantes de QV, como acessibilidade e qualidade de moradia, disponibilidade de alimentos saudáveis, acesso a uma variedade de serviços – como parques e áreas verdes –, oportunidade para aprender e até o sentimento de pertencimento a um lugar ou grupo de pessoas. Uma importante mudança na forma de mensuração na qualidade de vida ocorreu na segunda metade da década de 1970, com a introdução de medidas subjetivas, como satisfação e percepção, que ficaram mais comuns nas pesquisas.

Seashore¹⁴ sugeriu três aspectos diferentes que devem ser considerados na mensuração da QVT: aqueles relacionados ao empregador, ao empregado e à comunidade. Do ponto de vista do empregador, a QVT é refletida no que se refere ao desempenho: produtividade, custo de produção e qualidade do produto. Do ponto de vista do empregado, devem ser considerados aspectos como salário, segurança e satisfação intrínseca criada pelo trabalho. Na perspectiva da comunidade, Seashore¹⁴ defendeu que deve haver o uso total do talento e das competências do empregado, uma vez que a subutilização dessas capacidades representa uma rede de perda para a sociedade.

Valorizando o ponto de vista do empregador, Trist e Westley¹⁸ se opuseram, radicalmente, a estudos baseados em “pré” e “pós” testes. Para esses autores, medidas objetivas, como produtividade, índice de absenteísmo e índice de *turnover* são os mais confiáveis índices para se determinar o impacto dos programas de QVT.

Por outro lado, Ferraz¹⁹, focando na saúde do indivíduo, afirmou existir grande número de instrumentos, métodos e técnicas propostos para avaliar a QV ou a capacidade funcional de pacientes com as mais diversas doenças. Esses instrumentos podem ser classificados em Genéricos e Específicos: *Instrumentos Genéricos* são aplicáveis a uma grande variedade de populações em virtude de incluírem aspectos relativos à função, disfunção e desconforto emocional e físico. Podem ser subdivididos em duas categorias: os que avaliam o estado de saúde, proporcionando indicadores de diferentes aspectos referentes à qualidade de vida do indivíduo, e as medidas de “*utility*”, que refletem a preferência dos indivíduos por determinados estados de saúde; *Instrumentos Específicos* são capazes de avaliar individualmente e especificamente determinados aspectos da qualidade de vida, proporcionando maior capacidade para a detecção de melhora ou piora do aspecto específico em estudo.

Dentro da classificação de instrumentos genéricos, os mais citados pelas organizações pesquisadas foram: WHOQOL – *World Health Organization Quality of Life Assessment*, Indicadores empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho: esforço e satisfação, Heptágono da Qualidade de Vida – AQV-BPS, Perfil de estilo de vida individual e o SF-36.

Os instrumentos específicos mais citados foram: Escala de Vulnerabilidade ao Estresse no Trabalho (EVENT), Inventário de Sintomas de Estresse de Lipp (ISSL), Índice de Capacidade para o Trabalho, Questionário Internacional de Atividade Física (IPAQ), Teste de Fageström, WPAI-GH – *Work Productivity and Activity Impairment-General Health*.

METODOLOGIA DO ESTUDO DE CAMPO

A partir de estudos e pesquisas realizadas na área de QVT, buscou-se obter afirmativas defensáveis acerca de suas aplicações no ambiente organizacional brasileiro. Devido às características desse objeto de estudo, esta pesquisa foi apoiada pelo método dedutivo, de acordo com o entendimento de Marconi e Lakatos²⁰.

O levantamento da experiência e práticas nas organizações brasileiras foi obtido por meio de uma pesquisa de campo quantitativa-descritiva. O universo de pesquisa foi composto das organizações contempladas com o prêmio anual da Associação Brasileira de Qualidade de Vida (ABQV), ganhadoras dos anos de 1996 a 2006. Esse prêmio existe desde 1996 e já foi concedido a 44 organizações. Dessas, 5 organizações (11%) não possuem mais os seus programas. A escolha dessas organizações baseou-se no pressuposto que elas já passaram por uma avaliação e que foram selecionadas dentre outras organizações que também possuem Programas de Qualidade de Vida no Trabalho, por terem destacada atuação na área de QVT.

O estudo foi composto de duas etapas. Na primeira etapa, das 39 organizações contatadas, 27 participaram da pesquisa (69% da amostra). Na segunda etapa da pesquisa, as 27 organizações da primeira etapa foram contatadas novamente e o índice de retorno dos questionários foi de 44%, ou seja, doze organizações.

As informações coletadas foram organizadas e analisadas em forma de aglomerado sem diferenciação por organização ou participante.

TABULAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Das 27 organizações pesquisadas, 88% avaliam os seus programas de QVT, 4% não avaliam e 8% não responderam à questão. Na primeira etapa da pesquisa, questionou-se sobre os instrumentos de avaliação dos programas de QVT. A partir dessas respostas, na segunda etapa da pesquisa foi encaminhado um questionário estruturado contendo os instrumentos identificados na primeira etapa.

Nessa segunda etapa do estudo de campo, os instrumentos mais citados foram a Pesquisa de Satisfação e os Indicadores de Saúde. A Pesquisa de Satisfação, por ser um instrumento de análise de reação imediata ao evento realizado e um norteador para melhorias e aperfeiçoamentos, apresentou-se como a mais citada (73%). Da mesma forma, os Indicadores de Saúde também

apresentaram a maior incidência (73%) por ser a Gestão da Saúde uma área bastante estruturada nas ações de QVT, possivelmente como consequência das obrigações legais que incidem na área de medicina do trabalho.

As organizações que adotam os Instrumentos WHOQOL e IPAQ informaram utilizar a versão abreviada dos dois instrumentos. Os questionários de avaliação para alimentação são desenvolvidos, na sua maioria, pelas próprias organizações, mas também houve a informação de utilização do método recordatório alimentar. Para mensuração do tabagismo, as organizações utilizam o Teste de Fagerström²¹, instrumentos próprios e pesquisa de prevalência de tabagismo. Na avaliação do estresse, também houve a informação de desenvolvimento de instrumentos próprios, além do Instrumento de Marilda Lipp²². Na pesquisa de Estilo de Vida, os instrumentos utilizados foram desenvolvidos por organizações de consultoria contratadas, tratando-se de inventários e não de questionários validados. Como outros instrumentos citados, houve o SF-36 e o Pentáculo do Bem-estar.

Com o objetivo de mensurar o impacto das ações de QVT, para avaliação de resultados organizacionais, questionou-se sobre a produtividade, tendo-se como parâmetros o índice de *turnover*, que reflete o número de admissões e demissões em um determinado período, e o índice de Absenteísmo, que calcula as ausências dos trabalhadores no processo de trabalho, por razões variadas. Das 27 organizações pesquisadas, 11 não utilizam o índice de *turnover* como indicador dos programas de QV, 7 disponibilizaram suas informações, 5 não tinham as informações disponíveis e 4 não informaram.

Comparando-se as médias dos períodos anteriores e posteriores à implantação do Programa de QVT, se observa que 5 organizações (72%) tiveram diminuição do índice de *turnover* no período posterior à implantação do Programa. Uma empresa (14%) não informou dados anteriores à implantação do Programa, porém o índice de *turnover* teve tendência de diminuição no período após a

implantação, e uma empresa (14%) não forneceu dados suficientes para análise.

No que se refere ao absenteísmo, das 27 organizações pesquisadas, 11 não utilizam esse dado como indicador dos programas de QV, 10 disponibilizaram suas informações, 5 não tinham as informações disponíveis e 1 não informou.

A comparação entre as médias dos períodos anteriores e posteriores à implantação do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho demonstra que 4 organizações (40%) tiveram diminuição do índice de absenteísmo no período posterior à implantação do programa de QVT, e duas organizações (20%) aumentaram o índice de absenteísmo após a implantação do programa de QVT. Três organizações (30%) não informaram dados anteriores à implantação do programa de QVT, porém o índice de absenteísmo teve tendência à diminuição no período após a implantação. Uma empresa (10%) não forneceu dados suficientes para análise. Considerando-se o universo das 27 organizações pesquisadas, 18 possuem indicadores de mudança organizacional, 4 não possuem e 5 não informaram. Das organizações participantes, 18 responderam que o

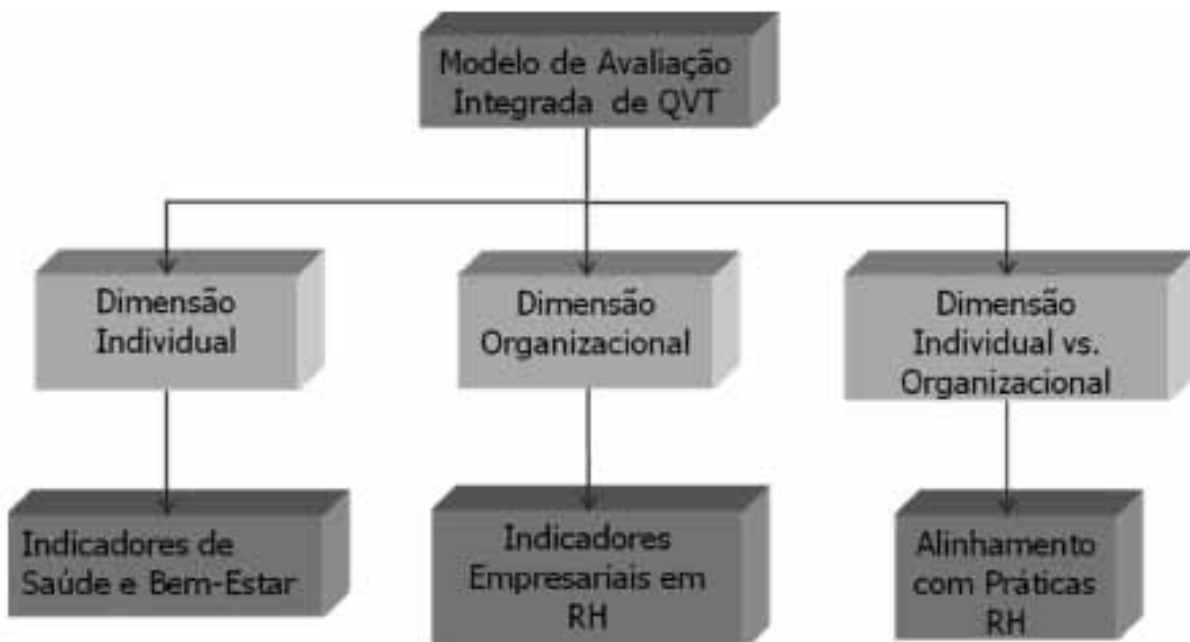
indicador de mudança organizacional mais citado foi a mudança do parâmetro de saúde e da adoção de hábitos mais saudáveis (37% das respostas), seguido pela melhoria do clima organizacional (24%).

A partir da referência dos dois últimos anos dos programas de QV, 92% das organizações responderam que as ações aumentaram nesse período, 4% mantiveram-se iguais e 4% diminuíram.

PROPOSIÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO DAS AÇÕES E PROGRAMAS DE QVT

Ao se analisar os instrumentos de avaliação de qualidade de vida no trabalho, as organizações demonstraram utilizar vários deles, tanto para avaliação genérica de qualidade de vida quanto para avaliação específica de um de seus componentes. Observa-se, porém, que não há um tratamento metodológico desses dados que possa resultar em um indicador conclusivo. Como contribuição, sugere-se um modelo de avaliação de qualidade de vida no trabalho, que contempla três dimensões específicas: a do indivíduo, a da organização e a da interação entre indivíduo e organização, conforme Figura 1.

Figura 1. Modelo de avaliação integrada de QVT

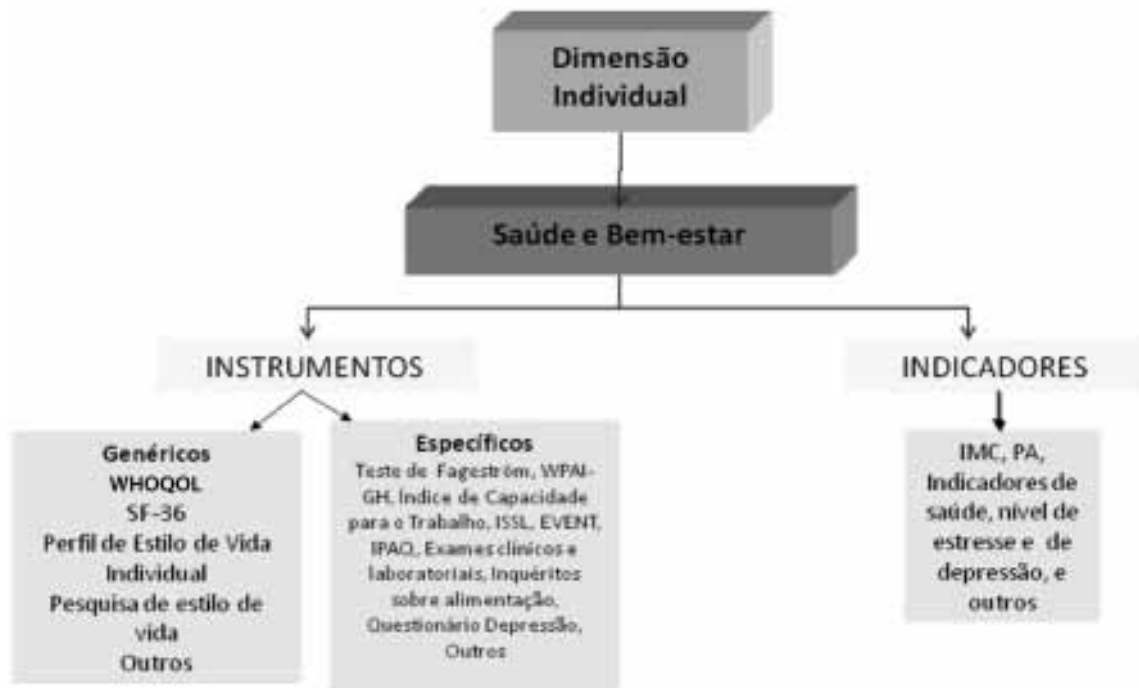


O modelo proposto visa integrar os principais agentes de um programa de qualidade de vida no trabalho ampliando o escopo de suas ações, dando importância ao aspecto da saúde individual dos empregados, porém monitorando os reflexos dessas ações nos indicadores e resultados organizacionais. Igualmente fundamental é a dimensão que integra os processos de gestão de pessoas com o conceito de qualidade de vida, garantindo que as práticas organizacionais reflitam a essência desse conceito. Dessa forma, a Qualidade de Vida no Trabalho passa a ser um instrumento que auxilia na execução da estratégia organi-

zacional, fortalecendo a relação entre as pessoas e os resultados organizacionais.

A dimensão voltada para o indivíduo (Figura 2) contempla, mais especificamente, ações voltadas para a saúde e bem-estar (*wellness*) de cada pessoa da organização. É nessa dimensão que se utiliza os instrumentos genéricos e específicos citados na pesquisa. O objetivo dessa dimensão é avaliar os diversos aspectos da saúde do indivíduo, objetivando-se alcançar um quadro de empregados saudáveis, minimizando os riscos e monitorando os indicadores de saúde que nortearão as ações que serão contempladas no programa.

Figura 2. Modelo de avaliação integrada de QVT – dimensão do indivíduo



A dimensão voltada para a organização (Figura 3) refere-se aos resultados organizacionais decorrentes das ações realizadas individualmente, dentro dos programas de qualidade de vida no trabalho. Ela engloba indicadores

empresariais como índice de produtividade, *turnover*, absenteísmo e os vários aspectos abordados na pesquisa de clima organizacional que refletem a percepção dos funcionários, no conjunto da organização.

Figura 3. Modelo de avaliação integrada de QVT – dimensão da organização



A dimensão Individual *versus* Organizacional (Figura 4) refere-se à incorporação do conceito de QVT em todas as práticas de Recursos Humanos. Objetiva-se, aqui, contemplar pontos destacados pelos diversos autores citados, como remuneração compatível, desenvolvimento e aproveitamento das habilidades e competên-

cia individuais, estilo de liderança e condições seguras e adequadas de trabalho. O modelo proposto visa integrar o conceito de qualidade de vida com todas as práticas organizacionais, gerando uma relação de equilíbrio na qual os dois lados, empregado e organização, possam ter suas expectativas satisfeitas.

Figura 4. Modelo de avaliação integrada de QVT – dimensão individual *versus* organizacional



CONCLUSÃO

O estudo sobre os instrumentos de avaliação de qualidade de vida no trabalho, nas organizações premiadas pela Associação Brasileira de Qualidade de Vida – ABQV revelou grande variabilidade na sua aplicação. As organizações os utilizam tanto para avaliação genérica de qualidade de vida quanto para avaliação específica de um dos componentes da qualidade de vida.

Dentre os dados quantitativos destacam-se: a maioria dos programas de QVT (88%) é avaliada utilizando-se diversos instrumentos de avaliação específicos, como para avaliação do *status* de saúde dos funcionários e estresse e também instrumentos genéricos para avaliação da Qualidade de Vida e Estilo de Vida. Ao se questionar sobre produtividade; uma parte das organizações (7=26%) utiliza o *turnover* e outra parte (10=37%) das organizações utilizam dados de absenteísmo. A correlação desses dados com a data de implantação dos programas indica que 72% das organizações que informaram esses dados tiveram diminuição do índice de *turnover* no período posterior à implantação do programa e 40% tiveram diminuição do índice de absenteísmo.

Como resultados de mudanças organizacionais decorrentes das ações dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho, 37% informaram melhoria nos parâmetros de saúde e adoção de hábitos mais saudáveis, 24% responderam ter obtido melhores resultados nas pesquisas de clima organizacional, 14% aumentaram o índice de satisfação em trabalhar na empresa, 10% informaram ter uma imagem externa mais positiva, 5% informaram ter uma imagem interna da empresa mais positiva, 5% estão satisfeitos com as ações de Qualidade de Vida e 5% informaram ter havido redução nos custos de assistência médica.

No que se refere à sustentabilidade dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho,

92% das organizações pesquisadas informaram ter suas ações aumentadas nos últimos dois anos, 4% permaneceram iguais e apenas 4% diminuiram as suas ações, o que leva a concluir que os resultados obtidos desses programas reforçam a decisão da direção da organização de manter e ampliar os Programas de Qualidade de Vida no Trabalho.

Convém ressaltar que, dada a limitação do universo estudado, os dados não são passíveis de transferibilidade, ou seja, possibilidade de estender essas conclusões para outros contextos²³.

Apesar do constructo qualidade de vida estar cada vez mais presente nas estratégias organizacionais, vinculadas à melhoria da imagem interna e externa da empresa, quando se aprofundam as abordagens teóricas, observa-se que ele ainda está bastante relacionado à saúde, inclusive designando-se o sujeito do estudo como paciente, numa clara referência de ausência de saúde, indicando uma carência de integração entre as várias dimensões contempladas pela QV. Outro achado importante encontrado refere-se à falta de critérios metodológicos para se mensurar os resultados das ações de QVT, especialmente os relacionados à produtividade. Apesar dos dados apresentados indicarem uma correlação positiva entre QVT e diminuição do *turnover*, ainda assim há a necessidade de se aprofundar a discussão em estudos futuros, de preferência longititudinais, para se obter representatividade estatística.

O presente trabalho trouxe como contribuição apresentar um modelo de avaliação que aponta para as várias facetas da qualidade de vida em interação com as dimensões existentes dentro da organização, transformando as ações de QVT em um importante contribuinte para a estratégia organizacional. Disseminar essa visão e incorporá-la às práticas organizacionais é um desafio que deverá instigar novos trabalhos.

REFERÊNCIAS

1. Rodrigues MVC. Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial. São Paulo: Vozes; 2002.
2. Lacaz FAC. Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença. *Ciêns Saúde Colet*. 2000;(5)1:151-61.
3. Walton RE. Quality of working life: what is it? *Sloan Manag Rev*. 1973;15(1):11-21.
4. Bergeron JL. La qualité de vie au travail: de quoi parle-t-on? *Revue Comerse Montreal*. 1982;1.
5. Werther WB, Davis K. Administração de pessoal e recursos humanos. São Paulo: McGraw-Hill; 1983. p. 499.
6. Bennett AC. Productivity and the quality of work life in hospitals. Chicago: American Hospital Association; 1983.
7. Nadler DA, Lawler III EE. Calidad de vida de trabajo: perspectivas y orientaciones. *Organizational Dynamics*; 1983.
8. Huse E, Cummings T. Organization development and change. Minnesota: West Publishing; 1985. 558 p.
9. Fernandes E. Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade; 1996. p. 128.
10. Albuquerque LG, França ACL. Estratégias de RH e gestão de qualidade de vida no trabalho. *Rev Administração RAUSP*. 1998;2(33):40-51.
11. Goulard IR, Sampaio JR. Qualidade de vida no trabalho: uma análise da experiência de empresas brasileiras. In: Sampaio JR, organizador. Qualidade de vida, saúde mental e psicologia social: estudos contemporâneos II. São Paulo: Casa do Psicólogo; 1999. p. 19-37.
12. Arellano EB. Qualidade de vida no trabalho: como a nutrição está inserida nos programas de QVT [dissertação]. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – PRONUT, Universidade de São Paulo; 2004.
13. Martel JP, Dupius G. Quality of work life: theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measurement instrument. *J Soc Indicators Res*. 2006;(77):333-68.
14. Seashore SE. Defining and measuring the quality of working life. In: Davis LE, Cherns AB, editors. The quality of working life. New York: Free Press; 1975.
15. Sato L. Qualidade de vida; 1999. 4p (mimeo) apud Lacaz FAC. Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença. *Ciêns Saúde Colet*. 2000;(5)1:151-61.
16. Aycan Z, Kanungo RN. Cross-cultural industrial and organizational psychology: a critical appraisal of the field and future directions. In: Anderson N, Ones DS, Sinangil HK, Viswesvaran C, editors. Handbook of industrial, work and organizational psychology. Londres Sage. 2001;(1):385-408.
17. Royuela V, López-Tamayo J, Suriñach J. The Institutional vs the Academic Definition of the Quality of Work Life. What is the Focus of European Commission? *J Soc Indicators Res* [Internet]. 2008 [cited 2008 Nov 23];86(3):401-15. Available from: <http://www.springerlink.com/content/g7p3766088h14154/>
18. Trist E, Westley WA. La qualite de la vie au travail dans la fonction public federale. Ottawa: Travail Canada; 1981.
19. Ferraz MB. Qualidade de vida: conceito e um breve histórico. *Rev Jovem Médico*. 1998;4:219-22.
20. Marconi MA, Lakatos EM. Fundamentos da metodologia científica. São Paulo: Atlas; 2005. p 315.
21. Fagerström KO. Measuring degree of physical dependence to tobacco smoking with reference to individualization of treatment. *Addict Behavior*. 1978;(3)3/4:235-41.
22. Lipp MN. Manual do inventário de sintomas de *stress* de Lipp. São Paulo: Casa do Psicólogo; 2000.
23. Martinelli ML. Pesquisa qualitativa: elementos conceituais e teórico-metodológicos. *Serv Soc Hospital*. 2006;(10/11):11-4.