



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
ÁREA: RECURSOS HUMANOS

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
PSICOPATOLOGIAS DO TRABALHO E SEU IMPACTO NAS
ORGANIZAÇÕES**

Daniella Nascimento Wanderley
20550210

PROFESSORA ORIENTADORA:
Mariângela Abrão

Brasília, dezembro de 2008

DANIELLA NASCIMENTO WANDERLEY

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
PSICOPATOLOGIAS DO TRABALHO E SEU IMPACTO NAS
ORGANIZAÇÕES**

Trabalho apresentado à Faculdade de
Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas,
como requisito parcial para a obtenção ao
grau de Bacharel em Administração do
UniCEUB – Centro Universitário de
Brasília

Profa. orientadora: Ms. Mariângela Abrão

Brasília, dezembro de 2008

DANIELLA NASCIMENTO WANDERLEY

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
PSICOPATOLOGIAS DO TRABALHO E SEU IMPACTO NAS
ORGANIZAÇÕES**

Trabalho apresentado à Faculdade de
Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas,
como requisito parcial para a obtenção ao
grau de Bacharel em Administração do
UniCEUB – Centro Universitário de
Brasília

Brasília, dezembro de 2008.

Banca Examinadora:

Prof. Ms. Mariângela Abrão
Orientadora

Prof. Marcelo Gagliardi
Examinador

Prof. Inácio Alves Torres
Examinador

Dedico esse trabalho à minha família, ao meu namorado Henrique e aos amigos que me apoiaram.

Agradeço aos meus pais, todo o apoio e o amor que me deram nesse momento e por estarem sempre ao meu lado.

Ao meu namorado Henrique, sua compreensão e seu carinho e sua companhia nesse caminho que percorremos juntos.

À querida professora Mariângela Abrão, sua orientação, paciência e estímulo nos momentos de dificuldade.

Agradeço também ao amigo Rafael, a ajuda e o apoio na elaboração deste trabalho e aos demais amigos da faculdade, o companheirismo e amizade.

RESUMO

Este trabalho apresenta uma análise sobre Qualidade de Vida no Trabalho – QVT com foco nas psicopatologias comuns no ambiente produtivo e seu impacto nas organizações. Com a jornada extensa de trabalho e as pressões por resultados, os trabalhadores estão sentindo-se cada vez mais pressionados o que resulta no aparecimento de transtornos mentais como o estresse, depressão, transtornos do sono entre outros. A QVT nasceu justamente com o intuito de melhorar o ambiente produtivo e sua promoção tornou-se importante a partir dos anos 60, quando pesquisas constaram à relação direta entre produtividade e as condições físicas e mentais do empregado. Para a elaboração do trabalho, foi realizado estudo de caso no laboratório Sabin, escolhido por estar entre as melhores empresas para trabalhar por três anos consecutivos de acordo com a revista Exame. A coleta e análise dos dados da pesquisa foram feitas por meio de duas entrevistas semi-estruturadas com a psicóloga do laboratório e com a presidente do Instituto Brasileiro de Qualidade de Vida – IBQV. As entrevistas procuraram identificar as principais doenças mentais incidentes em grandes empresas, as ações de promoção de QVT que o laboratório e outras organizações realizam para amenizar tais enfermidades, seus impactos na produtividade e a importância da QVT para as empresas. A partir da análise das respostas das entrevistadas, identificou-se que o laboratório Sabin preocupa-se com a saúde mental e física de seus funcionários e realiza diversas ações com o intuito de promover a QVT. De acordo com a psicóloga da empresa e conforme a presidente do IBQV, o ambiente de trabalho mais saudável aumenta a produtividade dos colaboradores. Apesar da importância descrita pelas entrevistadas sobre a QVT, foram identificadas que as psicopatologias do trabalho são tratadas como as demais enfermidades do contexto organizacional, não possuindo um trabalho específico acerca das questões.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho, psicopatologia, laboratório Sabin

LISTA DE QUADROS

Quadro I – Evolução do conceito de QVT	12
Quadro II – Indicadores administrativos para promoção da QVT.....	14
Quadro III – Sintomas e conseqüências do estresse no homem.....	18
Quadro IV – Fatores que podem desencadear a depressão.....	21

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 EMBASAMENTO TEÓRICO	10
2.1 QVT	10
2.1.1 Importância da QVT para as empresas	13
2.1.2 QVT como fator de motivação e produtividade	15
2.2 Psicopatologias do Trabalho	17
2.2.1 Transtornos relacionados ao estresse.....	17
2.2.2 Transtorno do estresse pós-traumático	20
2.2.3 Depressão	21
2.2.4 Transtornos não-orgânicos do sono	22
2.2.5 Alcoolismo	23
2.3 Papel do Administrador na prevenção dos transtornos mentais	24
3 METODOLOGIA.....	25
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	27
4.1 Breve Histórico Laboratório Sabin.....	27
4.2 Principais psicopatologias do trabalho	28
4.3 Impacto das doenças nas organizações e na produtividade	29
4.4 Custos e benefícios de ações para a promoção da QVT	31
4.5 Papel do administrador/empresa na prevenção e promoção da QVT	35
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS.....	39
APÊNDICE	41

1 INTRODUÇÃO

Em tempos em que a palavra “estresse” parece incorporada ao cotidiano das pessoas, cresce também a preocupação das empresas com a qualidade de vida de seus funcionários. Com a rotina pesada de trabalho dentro das grandes organizações em que, não raro, os executivos trabalham por mais de doze horas diárias, as empresas identificaram a necessidade de não só de se preocuparem com o bem-estar de seus funcionários, mas também de prevenirem possíveis doenças decorrentes do trabalho. As grandes corporações perceberam que promover a qualidade de vida no trabalho é parte fundamental para o bom desempenho competitivo da empresa.

Sendo assim, pesquisou-se as principais psicopatologias decorrentes do ambiente de trabalho, delimitando-se a explorar como tais enfermidades podem afetar a capacidade produtiva dos colaboradores em grandes empresas. Para isso, o problema formulado foi: “Como as ações de QVT podem auxiliar no combate e redução das doenças, em especial, as psicopatologias nas organizações?”

O objetivo geral desse estudo foi analisar as ações de QVT que podem auxiliar na redução dos transtornos mentais e dos seus impactos nas organizações. Com os objetivos específicos buscou-se identificar a importância da QVT para as organizações, as principais psicopatologias do trabalho, e analisar o impacto dessas doenças na capacidade produtiva dos funcionários.

A relevância do presente trabalho é a possibilidade de gerar maior conhecimento acerca de como os transtornos mentais afetam a produtividade dos funcionários e como a qualidade de vida pode desempenhar papel fundamental nas organizações. A identificação da importância em investir em qualidade de vida beneficiará as organizações que desejam reduzir os custos que advêm de tais desequilíbrios e que querem se tornar mais competitivas e rentáveis.

Para realização do estudo, foi feita pesquisa bibliográfica utilizando-se livros, artigos e periódicos acerca do tema e pesquisa documental em relatório fornecido pela empresa objeto de estudo. Também foram realizadas entrevistas com a presidente do Instituto Brasileiro de Qualidade de Vida e com a psicóloga do Laboratório Sabin, empresa objeto de estudo de caso deste trabalho.

O trabalho de monografia foi dividido em partes distintas, contendo a introdução que visa nortear o rumo do trabalho e a metodologia que explica como foi

a execução do mesmo. Em seguida, o embasamento teórico onde foram abordados os conceitos e tópicos ligados ao tema do trabalho, as entrevistas com os profissionais da empresa objeto de estudo e com a presidente do Instituto Brasileiro de Qualidade de Vida. Por fim, apresenta-se a análise das entrevistas realizadas, seguida da conclusão.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

Neste capítulo serão exploradas as principais teorias acerca da conceituação da QVT, sua importância para as organizações, seu impacto na motivação e produtividade, apresentação das principais psicopatologias do trabalho, além do papel decisivo do administrador na prevenção de tais transtornos e na promoção da qualidade de vida.

2.1 QVT

Antes mesmo de falar das principais psicopatologias decorrentes do ambiente de trabalho, é preciso falar da preocupação das empresas em promover a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). A QVT está intimamente ligada à satisfação pessoal que o funcionário possui ao trabalhar e como tal satisfação resulta no aumento da produtividade do mesmo. Contudo, o conceito de QVT não é consenso entre os estudiosos acerca do tema, pois além de ser uma preocupação recente no cenário empresarial, engloba vários aspectos do trabalho do funcionário. (FERNANDES, 1996).

Para França o conceito de QVT consiste no:

... conjunto de ações de uma empresa que envolvem a implantação de melhorias inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento que se olha a empresa como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial. O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização de diagnósticos, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para preservação de desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa. (1997 apud VASCONCELOS, 2001, p. 3)

Maximiano concorda com França quando afirma que a QVT, além de possuir um enfoque biopsicossocial, também “propõem uma visão integrada, ou holística, do ser humano” (2004, p. 297). O autor também define a QVT como uma ampliação das demais teorias motivacionais como pode ser observado na Figura 1.

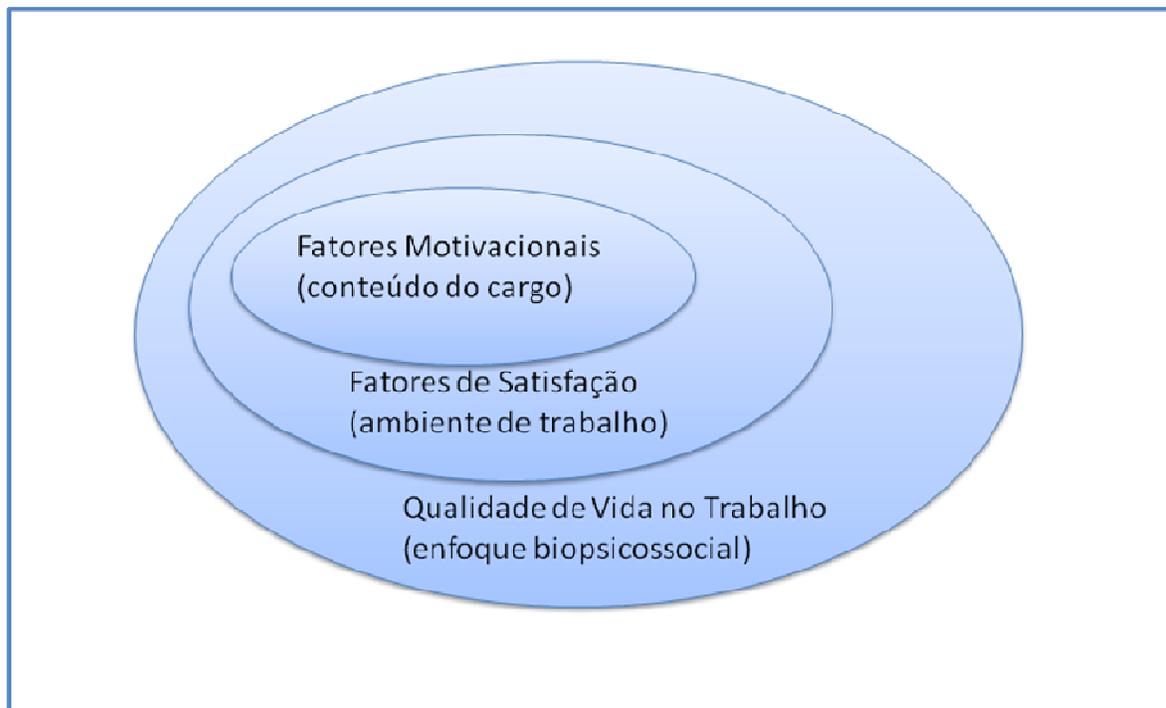


Figura 1: QVT – Ampliação das teorias tradicionais de motivação
Fonte: Maximiano, (2004, p. 297)

Para Maximiano (2004), o foco da QVT não é só a prevenção das doenças do trabalho, mas também a preocupação com o bem-estar do funcionário de maneira geral. Sendo assim, a QVT tem como objetivo transformar o ambiente em que o empregado está inserido em um local harmônico para o seu desenvolvimento profissional. Para o autor, é preciso que o empregado se sinta realizado tanto no seu trabalho e cargo desempenhado, no ambiente em que trabalha para que tenha qualidade no ambiente produtivo.

Maximiano (2004, p. 297) ainda afirma que a QVT “baseia-se em uma visão ética da condição humana” e, por isso, a QVT busca não só identificar e acabar com qualquer tipo de risco ocupacional, mas tenta diminuir a sua incidência nas organizações. Dessa forma, a QVT contribui para a promoção de um ambiente mais propício para o desenvolvimento profissional dos empregados.

Nadler e Lawler (1983 apud FERNANDES, 1996) mostram a evolução do conceito de QVT segundo o Quadro I.

CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DA QVT	CARACTERÍSTICAS OU VISÃO
1. QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Investigava-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2. QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas ao mesmo tempo, buscava-se trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3. QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e satisfatório. A QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4. QVT como um movimento (1875 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos “administração participativa” e “democracia individual” eram freqüentemente ditos como ideais do movimento de QV
5. QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6. QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de modismo passageiro.

Quadro I: Evolução do conceito de QVT

Fonte: Nadler e Lawler (1983 apud FERNANDES, 1996, p. 42)

Para Nadler e Lawler (1983, apud FERNANDES, 1996), a QVT começou com estudos de como os indivíduos se comportavam e agiam no ambiente de trabalho. Esse estudo e observações tinham como foco melhorar o ambiente em que o mesmo se encontrava inseridos. Contudo, a QVT ao longo do tempo foi aprimorando-se até a criação de métodos e técnicas sistematizadas para promoção

da qualidade e satisfação no emprego. A partir da década de 80, a QVT tornou-se uma arma de vantagem competitiva entre as empresas. As organizações que possuem um programa sólido de QVT levam vantagem sobre as demais empresas que não procuram a melhor forma de motivar seus funcionários.

Ciborra e Lanzarra concordam com Nadler, Lawler e Maximiano quando afirmam que a QVT está ligada a diversos aspectos do trabalho. De acordo com os autores, é possível analisar a QVT sob a dimensão econômica entre os empregados e a organização em que o salário e benefícios obtidos pelo funcionário podem melhorar sua qualidade de vida e sua satisfação no trabalho, sob o aspecto de prevenção de acidentes e da promoção da saúde mental dos funcionários. (CIBORRA e LANZARRA, 1985 apud LACAZ, 2000).

Assim, de acordo com Fernandes (1996), todos os conceitos de QVT parecem focar em um bem comum, que é conciliar os interesses das organizações com os do indivíduo e assim aumentar a produtividade da empresa devido à maior satisfação do funcionário com seu ambiente de trabalho. Desse modo, a QVT preocupa-se com vários aspectos das organizações sejam elas legais, sociais e psicológicas do ambiente de trabalho.

2.1.1 Importância da QVT para as empresas

A discussão da importância da QVT nas empresas ganhou força nos anos 60 e 70 na Europa com a luta dos trabalhadores da época em busca de melhores condições de trabalho e da ampliação de seus direitos. Já na década de 80, o foco da QVT era garantir a maior participação dos funcionários nas organizações o que, conseqüentemente, tornaria o ambiente mais humanizado para o trabalho. (PARMEGIANNI, 1986 apud LACAZ, 2000).

Limongi-França (2003), também mostra uma visão muito interessante acerca da importância da QVT para as empresas. A autora relata que a QVT “é, acima de tudo, um investimento da empresa e não somente uma ação filantrópica, mercadológica ou mesmo uma obrigação global” (LIMONGI-FRANÇA, 2003, p. 147). A QVT é uma ação estratégica para as organizações, uma vez que propicia o aumento da produtividade, tornando-se assim uma poderosa ferramenta de vantagem competitiva.

Numa economia globalizada, para sobreviver em um ambiente concorrido, as empresas sabem que precisam obter alguma vantagem competitiva em relação às outras. Desse modo, muitas empresas vêem em seus colaboradores, o diferencial necessário para o sucesso. A promoção da QVT por parte das empresas se dá não só pelo lado humano da preocupação com seus colaboradores, mas também pelos interesses que as mesmas possuem no aumento da produtividade e na redução de custos. (SILVA, M.; MARCHI, R., 1997).

Para os autores, os benefícios mais explícitos da promoção da qualidade de vida por parte das empresas é o engajamento emocional despertado nos funcionários. É esse sentimento de pertencer a algo que motiva os empregados a aperfeiçoarem suas tarefas e estimular sua criatividade que, por consequência, fornece a motivação para o alcance de metas.

Ainda de acordo com Silva e Marchi (1997), cabe à alta administração das organizações e aos superiores imediatos o papel de líderes na formação de funcionários “guerreiros”. Ou seja, cabe aos gerentes, diretores e líderes o papel de despertar em seus subordinados o sentimento de “vestir a camisa” da empresa através da valorização do trabalho realizado.

Maximiano (2004) afirma ainda que, existem alguns indicadores administrativos para a promoção da QVT em ambientes organizacionais que visa a motivação dos funcionários através de práticas adotadas pelas empresas como visto no Quadro II a seguir.

Categorias de Indicadores	Indicadores Específicos
Organizacional	Tratamento ético dos funcionários. Planos de carreira igualitários. Clareza das políticas e procedimento.
Social	Investimento na educação formal dos funcionários. Benefícios familiares. Atividades culturais e esportivas.
Psicológica	Valorização do funcionário Apoio psicológico Desafios e outros fatores motivacionais.
Biológica	Ginástica laboral Controle dos acidentes de trabalho. Conforto físico e eliminação da insalubridade. Alimentação. Controle de doenças.

Quadro II: Indicadores administrativos para promoção da QVT

Fonte: Maximiano, (2004, p. 299).

Para Maximiano (2004), a prática dos indicadores específicos pelas organizações beneficia seus funcionários uma vez que promovem o bem-estar dos mesmos na empresa. São simples ações praticadas por empresas que têm por objetivo estimular a produtividade de seus funcionários por meio de uma atmosfera de trabalho produtiva e incentivadora.

Para Silva e Marchi (1997), uma das maneiras mais eficazes de uma organização promover a saúde no ambiente de trabalho é instituindo programas especificamente voltados para essa questão. Um programa de saúde no trabalho além de motivar os funcionários, trazem outros benefícios importantes para a organização uma vez que, novamente, os colaboradores psicologicamente e fisicamente saudáveis produzem mais aumentando a lucratividade das empresas. Além disso, a organização tende a reduzir seus custos uma vez que reduz seus gastos com assistência médica.

Ainda de acordo com Silva e Marchi (1997), outro ponto a favor dos programas de qualidade de vida no trabalho que é a redução das horas de afastamento dos empregados por motivos médicos. A Johnson & Johnson após instituir seu programa de promoção à saúde em uma de suas fábricas cortou seus gastos com despesas médicas em U\$ 378 dólares por funcionário/ano. A empresa também conseguiu reduzir sua taxa de absenteísmo em 18%, assim como a Dupont que também obteve êxito na diminuição de faltas por afastamento médico de seus funcionários em 14%. Essas reduções, além dos outros benefícios observados após a promoção da qualidade de vida no trabalho, por si só justificam a promoção da QVT por parte das empresas e de seus gestores.

2.1.2 QVT como fator de motivação e produtividade

Chiavenato (1992) afirma que a motivação é algo que parte de dentro dos indivíduos, mas que sofre grande influência do ambiente externo em que os mesmos estão inseridos. Dessa forma, o ambiente organizacional é de grande importância para a motivação dos funcionários podendo afetar diretamente na produtividade.

Ainda segundo o autor, cabe então aos administradores garantir que o ambiente em que seus colaboradores estejam inseridos propicie e contribua para o aumento de sua motivação. Para Mello (2006, p. 8) o papel do administrador é de:

cooperar para que as pessoas não fiquem desmotivadas através de condições de trabalho (características da situação de trabalho)

satisfatórias, tais como: ambiente adequado, boas instalações, iluminação, ventilação, bom refeitório, clima organizacional de confiança e lealdade, benefícios, sistema de recompensa e etc, das características do trabalho em si, inerentes às tarefas que o funcionário desenvolve, oportunidades, novos desafios, participação nas decisões da empresa, utilidade do trabalho e satisfação das necessidades, expectativas e objetivos de vida, dentro e através da própria organização, a partir de um esforço contínuo de compatibilizar objetivos pessoais e objetivos empresariais.

No entanto, a QVT não é só fonte de motivação dentro das organizações, mas possui também o papel primordial de afetar a produtividade dos indivíduos nas empresas. Para Limongi-França (2003, p. 42) a produtividade “tem sido definida como o grau de aproveitamento dos meios utilizados para produzir bens e serviços”. Dessa forma, fornecer aos colaboradores meios saudáveis tanto para o aprendizado de novas técnicas e processos como para a produção, irá contribuir no desempenho dos trabalhadores.

Para Marques (1996, apud LIMONGI-FRANÇA 2003), as empresas precisam preocupar-se com programas de qualidade visando a “saúde e vitalidade”, uma vez que ambos são fatores determinantes para a produtividade. O mesmo autor acrescenta ainda que o aumento “da capacidade iniciativa, competência profissional, a inventividade, a autodisciplina e o pensamento estratégico” está intimamente ligado a saúde e educação dos indivíduos (1996, apud LIMONGI-FRANÇA, 2003 p. 45).

Bennet (1983, apud LIMONGI-FRANÇA, 2003) afirma que devido ao dinamismo humano a produtividade do empregado não pode ser medida somente através da quantidade que produz. Isso se deve ao fato de que há diversos fatores relacionados para contribuir com uma melhora de desempenho profissional. O autor reafirma que a qualidade de vida está ligada à essa melhoria já que contribui para um aumento da produtividade do indivíduo em um sentido além do organizacional.

Por fim, diante das rápidas mudanças tecnológicas e das exigências do mercado, as empresas que terão mais chances de prosperar serão aquelas que tratem seus funcionários como recursos preciosos, merecendo a atenção necessária. Sendo assim, um dos principais focos da QVT dentro das organizações não é só melhorar simplesmente o ambiente de trabalho, mais que isso, a QVT visa a estimular e motivar os funcionários aumentando assim a produtividade. (MELLO, 2006)

2.2 Psicopatologias do Trabalho

As psicopatologias destacadas nessa seção basearam-se nos estudos de Fiorelli (2007), conhecido psicólogo e autor de diversos livros a respeito da psicologia para administradores, advogados, médicos entre outros. Fiorelli é referência nos estudos da importância da psicologia em outras áreas e possui grande experiência em psicologia organizacional.

Com a crescente implementação de programas de QVT nas empresas visando à promoção da saúde e física e mental dos empregados, a necessidade da identificação das psicopatologias do trabalho deixou a tempos de ser uma preocupação somente de psicólogos organizacionais, tornando-se uma preocupação para os administradores. O acompanhamento dos transtornos mentais por parte das organizações tem o objetivo de diminuir sua incidência e neutralizar suas consequências negativas, aumentando assim, a produtividade dos funcionários e garantindo maior a qualidade de vida dos mesmos (FIORELLI, 2007).

O foco do presente trabalho são as principais psicopatologias apresentadas por Fiorelli (2007) a saber:

- Transtornos relacionados ao estresse
- Transtorno de estresse pós-traumático
- Transtornos depressivos
- Transtornos não-orgânicos do sono
- Alcoolismo

Esses transtornos estão presentes dentro das principais organizações do mundo e afetam o relacionamento interpessoal dos empregados, podendo assim, incitar diversos tipos de conflitos dentro do ambiente de trabalho. (FIORELLI, 2007).

2.2.1 Transtornos relacionados ao estresse

Primeiro é preciso saber que estresse, segundo Ururahy e Albert, são “perturbações que causam distúrbios agudos ou crônicos no bem-estar das pessoas, e podem surgir em função de estímulos físicos e ou emocionais” (1997 apud FIORELLI, 2007, p. 276). Essas perturbações trazem diversos malefícios para as pessoas que sofrem desse mal refletindo no seu físico, emocional e comportamental.

Já para Simmons (1997, p. 14), estresse “é a reação de adaptação à qualquer demanda feita a uma pessoa. Requer um reajuste para restabelecer o equilíbrio normal.”

Segundo Cardoso (2001, p. 19), “o estresse pernicioso, que desencadeia reações que somatizam nossos sentimentos, os especialistas batizaram de “distress”. Um exemplo de como o estresse age é o seu poder de desencadear outros sintomas no organismo humano. Um alto executivo, por exemplo, que trabalha por mais de doze horas diárias e que lida com pressão por resultados em sua empresa, poderá desenvolver uma dor de cabeça crônica sempre que tiver de entregar algum relatório ou apresentar os resultados da organização para os outros executivos. Nesse caso, essa dor de cabeça não será mera coincidência e sim uma consequência do estresse sofrido pelo indivíduo que se manifestou fisicamente como dor.

De acordo com Simmons (1997) e Cardoso (2001), estresse é uma psicopatologia que se manifesta de diversas formas de acordo com as respostas que cada indivíduo tem a pressões e tensões do ambiente. Dessa forma, não há consequências específicas do estresse e sim sintomas e queixas comumente encontradas como pode ser observado no Quadro III:

Simmons (1997)	Cardoso (2001)
Demora cada vez mais para fazer um trabalho	Dores musculares
Aumento de lapsos de memória e acidentes	Distúrbios de apetite
Maior agitação, ansiedade ou perda do controle	Maior consumo de cigarros, drogas e álcool
Moral baixa.	Dores de cabeça
Nenhum tempo para si mesmo	Pressão alta
	Pesadelos
	Solidão

Quadro III: Sintomas e consequências do estresse no homem
Fonte: Simmons (1997, p.13) e Cardoso (2001, p. 21).

Ballone (2008) explora ainda como a rotina no ambiente de trabalho pode contribuir para um quadro de estresse de um empregado. O autor fala que existem diversos motivos pelos quais um empregado pode tornar-se ansioso e estressado. Um deles é a sobrecarga de tarefas e de responsabilidades que promove no empregado uma reação de alarme, uma vez que são obrigados a cumprirem suas demandas em um curto período de tempo.

Fiorreli (2007) concorda com Ballone (2005) e ainda acrescenta que o empregado assimila as novas atribuições como um risco maior de falhas e com conseqüências mais graves se não forem executadas corretamente. “Muitas vezes, portanto, a causa primária do estresse encontra-se no treinamento insuficiente para o próprio trabalho”. (FIORELLI, 2007, p. 283).

A competência técnica exigida dos trabalhadores que almejam manter-se sempre atualizados com as últimas tecnologias e processos do mercado também são considerados como fator motivacional para o estresse. Essas constantes atualizações quando não são feitas, provocam um sentimento de insegurança no trabalhador que, por medo de ser taxado como dispensável, cria um vínculo de dependência da organização e dos outros colegas de trabalho. (FIORELLI, 2007).

Para o autor, o que aumenta o sentimento de ansiedade no mercado de trabalho é a carga psíquica. “Em outras palavras, privado da capacidade de expressão de suas aptidões, o trabalhador experimentará aumento da carga psíquica do trabalho e redução de motivação.” (FIORELLI, 2007, p. 284). O autor quer dizer que para o trabalho ser motivador, precisa permitir ao trabalhador explorar todas as suas habilidades sem pressioná-lo em exercer algo que ele não se julgue capaz ou preparado, caso contrário, o mesmo enfrentará uma angústia e ansiedade em relação às suas atividades.

Fatores relacionados ao trabalho também são geradores de estresse, pois algumas características do trabalho podem contribuir para o aumento da ansiedade. Segundo Fiorelli (2007), estipular uma meta maior que a capacidade produtiva de um empregado, pode provocar nele uma ansiedade por não conseguir atingir os objetivos propostos.

Fiorelli (2007) também menciona a adequação do trabalhador com o cargo. Em outras palavras, a empresa tem de estar atenta acerca do perfil desejado para o cargo para não correr o risco de contratar alguém pouco qualificado para as tarefas assim gerando nele ansiedade.

Tanto para Ballone (2008) quanto para Fiorelli (2007), outro fator importante para o equilíbrio da saúde psíquica dos funcionários está relacionado às normas. Essas normas são todas as instruções, regulamentos, políticas, diretrizes existentes nas empresas. Elas são responsáveis pelo bom andamento da organização e para organizar os diversos processos existentes dentro da mesma. Contudo, empresas muito rígidas cheias de regras e imposições cria em seus colaboradores um sentimento de permanente tensão e de medo. Os funcionários trabalham com medo de a qualquer momento serem repreendidos por terem feito algo errado ou fora dos padrões de qualidade da organização.

Albert e Ururahy (1997 apud FIORELLI, 2007) apontam fatores relacionados às relações interpessoais que também são de grande importância para entender as possíveis causas de estresse no ambiente corporativo. A relação entre o empregado e os outros funcionários, gerentes e gestores da organização podem contribuir na geração de um ambiente estressante para se trabalhar. Para os autores, existem vários motivos pelos quais essas relações podem apresentar problemas como a falta de habilidades verbais entre os funcionários, falta de preparo dos gestores e líderes na coordenação e treinamento de seus subordinados, falta de acesso à informações da empresa o que pode levar a re-trabalho e atrasos e finalmente a própria falta de auto conhecimento dos indivíduos que não reconhecem em si suas habilidades, competências, valores e comportamentos.

Por fim, Fiorelli (2007) mostra que acabar com os fatores que geram estresse no ambiente produtivo aumenta também a disposição dos empregados para exercerem suas obrigações. Para o autor, a empresa deve investir em uma série de melhorias começando pelas informações por ela vinculadas a seus trabalhadores. As organizações devem escolher um canal de comunicação propício e que atinja o maior número de empregados. Também deve garantir que as mensagens passadas sejam claras para não gerar dúvidas e falta de informação, além de investir na melhoria dos comportamentos de seu efetivo incentivando o respeito e cooperação entre os empregados.

2.2.2 Transtorno do estresse pós-traumático

Para Ballone (2008), “o risco de exposição a trauma tem feito parte da condição humana desde a evolução como espécie.” Para o autor, o aumento da violência no país gera um permanente estado de alerta da sociedade que responde

emocionalmente na forma de estresse pós-traumático. Esse permanente estado de alerta é devido ao ambiente hostil em que se vive ou pode ser resposta a uma violência grande sofrida, como por exemplo, um seqüestro.

Já Friedman (1999, apud FIORELLI, 2007) relata que existem inúmeras conseqüências do estresse pós-traumático que podem interferir no convívio de trabalho e social do homem. Essas conseqüências interferem no ambiente de trabalho do empregado e da empresa, uma vez que causam por diversas vezes a necessidade de uma pausa das atividades exercidas ou até de um afastamento por períodos longos do trabalho em decorrência do estado emocional frágil que o empregado encontra-se. O autor também salienta que o estresse pós-traumático causa uma dificuldade no empregado de retornar às atividades exercidas devido, novamente, a seu estado emocional e psíquico.

2.2.3 Depressão

Dentre os diversos transtornos mentais decorrentes do trabalho, a depressão pode enquadrar-se como um dos mais graves. O transtorno é caracterizado pela “incapacidade {...} de assumir seu destino, sua impotência de agir e a orientação negativa de sua antecipação.” (ANTECIPAÇÃO e DEPRESSÃO, 1994 apud FIORELLI, 2007, p. 295).

Para Ballone (2008), a depressão é uma doença do “organismo como um todo” já que afeta o indivíduo fisicamente, emocionalmente e mentalmente. O autor também relata no Quadro IV alguns fatores desencadeantes da depressão segundo pesquisas realizadas acerca do tema.

Vida urbana – apesar de não ser uma causa de depressão a vida intensa, estressante e agitada das grandes cidades podem contribuir com os transtornos depressivos.
Desemprego – Não causa a depressão, mas pode ser um agravante ou fator desencadeante.
Doença física – Nesse caso doenças incuráveis ou que comprometem a qualidade de vida do indivíduo podem desencadear a depressão.
Outras doenças afetivas – Um indivíduo que já teve depressão tem mais chances de voltar ao estado depressivo.
Histórico familiar de depressão – Indivíduos com parentes que tenham o histórico da doença estão mais susceptíveis a desenvolvê-la também.
Adolescência – Por ser uma fase de transição da vida infantil à adulta.
Eventos Estressantes e perdas
Medicamento, drogas e álcool.

Quadro IV: Fatores que podem desencadear a depressão

Fonte: Ballone, 2008.

Embora identificar os fatores que podem desencadear um estado depressivo seja importante para os administradores, saber quais são os sintomas da depressão também auxiliam quando se tem o intuito de prevenir tal transtorno. Breton (1996, p. 14), esclarece que a depressão, independente de seus causadores, tendem a manifestar sintomas comuns como a perda da vontade de fazer as coisas que antes interessavam o indivíduo e proporcionavam prazer, a falta de concentração ou perda da memória para as tarefas do dia a dia, o sono agitado ou falta de sono, as oscilações de humor e apetite, a redução da auto-estima e da confiança que faz com que o empregado sinta culpa, o pessimismo com os acontecimentos futuros, a idéia de suicídio ou de automutilação, a perda da vontade de exprimir sentimento passando a sensação de apatia para com tudo e também a redução da paciência com os outros e com as tarefas que realiza.

Novamente, a importância da identificação dos sintomas e causas da depressão por parte da organização se deve ao fato de que, depressivos, os integrantes da empresa não produzem mais quanto antes e assim à organização é impactada pela queda da qualidade de vida e do comprometimento de seus funcionários. Sem a motivação necessária para o trabalho o empregado acaba por produzir menos afetando a organização como um todo (FIORELLI, 2007).

2.2.4 Transtornos não-orgânicos do sono

Segundo a revista *Psicodrama* (1994, apud FIORELLI, 2007), a maioria das pessoas não sabe ao certo identificar se sofre ou não de distúrbios do sono uma vez que não sabem informar os seus sintomas para os médicos ou até por desconhecerem tal transtorno. Dessa forma, a falta de informação acerca do tema não é só prejudicial para a população em si, mas também para as organizações que são afetadas diretamente pelas inúmeras noites mal dormidas de efetivo.

Para Fiorelli (2007), os distúrbios não orgânicos do sono ocasionam diversos efeitos sociais e econômicos para o indivíduo. Os principais impactos da privação ou falta de sono nas pessoas é o comprometimento da sua capacidade de aprendizagem o que gera dificuldade no funcionário de adquirir novos conhecimentos e habilidade. Também é possível perceber uma maior irritação que, por conseqüência, aumenta os conflitos com demais colegas de trabalho e o aumento da ansiedade das pessoas.

Outro impacto negativo da falta de sono adequada para os indivíduos e provavelmente a pior, é a dependência química que eles podem desenvolver de medicamentos para dormir. O empregado entra num ciclo vicioso de remédios para dormir e outros para permanecerem acordados o que agrava ainda mais o quadro de dependência.

Por fim, outro impacto negativo da insônia no quadro da empresa é a diminuição da concentração, o que pode aumentar o risco de erros e acidentes de trabalho e ainda gerar perdas financeiras para a organização, uma vez que esses funcionários não conseguem produzir e trabalhar normalmente.

Esse último aspecto da redução do sono é de suma importância para as organizações. Fiorelli (2007) ainda relata que essa privação crônica de sono ocasiona perdas gradativas da qualidade e desempenho dos funcionários, e por isso, merece a devida atenção por parte dos administradores.

2.2.5 Alcoolismo

O abuso de álcool é no século XXI uma grande preocupação das organizações e da sociedade em geral. Ele traz conseqüências diretas para o ambiente de trabalho como o “absenteísmo, acidentes de trabalho, acidentes de trajeto, queixas diversas em relação á saúde, aumento de falhas na execução de tarefas, redução da produtividade e conflitos com colegas, superiores e clientes” (FIORELLI, 2007, p. 299).

Para Myers (1999, apud FIORELLI, 2007), o indivíduo alcoólatra sofre de alterações cognitivas que incluem problemas de atenção, concentração além de distúrbios de percepção. O alcoólatra gera para as organizações uma elevação de seus custos como gastos com despesas hospitalares uma vez que o empregado precisa de cuidados médicos freqüentes (CERRI, 1999 apud FIORELLI, 2007). Os custos com as ausências e a queda de produtividade do empregado alcoólatra também gera conseqüências negativas para as organizações.

Fiorelli (2007) relata que o papel do administrador e das organizações é justamente identificar em seus funcionários quais sofrem em decorrência do álcool e junto com suas famílias oferecer programas de apoio. Somente com o auxílio do trabalho e da família o indivíduo possui chances de se livrar do álcool e retornar às suas atividades, produzindo mais e melhor.

2.3 Papel do Administrador na prevenção dos transtornos mentais

Como já mencionado anteriormente, a prevenção de doenças e a promoção da saúde no ambiente laboral fazem com que os funcionários trabalhem mais satisfeitos e, por conseqüência, produzam mais. Dessa forma, Fiorelli (2007) ainda mostra que o administrador é peça fundamental na erradicação de tais transtornos. Cabe aos administradores e gestores a compreensão de que a promoção não só da saúde física, mas também da mental do empregado é parte importante da estratégia empresarial para o aumento da qualidade de vida e da produtividade.

Portanto, é vital para os administradores adquirirem o mínimo de conhecimento de tais enfermidades com o objetivo de prevenção e de promoção de ações dentro das organizações não só visando à sua erradicação, mas também a educação dos demais funcionários. Sentindo-se amparados, os empregados se sentem mais a vontade para pedirem ajuda e assim tratarem de possíveis transtornos que comprometam sua produtividade e rendimento no trabalho (FIORELLI,2007).

É também papel do administrador a compreensão de que a erradicação dos transtornos mentais do trabalho não contribui somente para um ambiente produtivo saudável e harmonioso, mas também tem impacto considerável na redução dos custos na organização. Ainda segundo Fiorelli (2007), a redução de custos se dá uma vez que há diminuição do absenteísmo por parte dos funcionários que se ausentam para consultas médicas ou por períodos de repouso em decorrência de doenças.

Conhecidas as principais psicopatologias advindas da rotina intensa e da carga psíquica e produtiva, é possível verificar como elas acontecem na organização estudada. A partir do exemplo dado pela empresa estudo desse trabalho, é possível analisar como as ações de QVT auxiliam na redução das doenças mentais do trabalho e como as empresas podem utilizar da QVT como vantagem competitiva.

3 METODOLOGIA

Para realização do presente trabalho, foi utilizado pesquisa exploratória, bibliográfica, estudo de caso, pesquisa documental e entrevistas semi-estruturadas e visando atingir seu objetivo maior de explorar a qualidade de vida no trabalho focando nas principais psicopatologias do ambiente de trabalho e como elas afetam a produtividade em ambientes corporativos.

Quanto aos objetivos de pesquisa, o trabalho utilizou a pesquisa exploratória a fim de promover um maior entendimento a cerca dos tópicos abordados no trabalho. A pesquisa exploratória foi utilizada com o intuito de gerar mais conhecimento acerca do tema proposto. Já quanto à natureza dos dados analisados, foi utilizada a pesquisa qualitativa (VERGARA, 2000).

A primeira técnica de pesquisa exploratória utilizada foi de pesquisa bibliográfica que, segundo Vergara (2000, p. 48), “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado”. Para isso, foram usados livros, sítios de Internet relacionados ao assunto e artigos científicos com o objetivo de revisar o que havia publicado na literatura acerca da QVT, psicopatologias do trabalho, relação da QVT com a produtividade e motivação dos funcionários e do papel do administrador e empresa na prevenção e promoção da QVT.

Além do levantamento bibliográfico, realizou-se um estudo de caso na empresa “Laboratório Sabin” com o intuito de maior detalhamento e aprofundamento a respeito do tema (VERGARA, 2000). O Sabin foi escolhido não só por ser uma empresa já consolidada no mercado, mas principalmente por ter-se destacado como uma das melhores empresas para se trabalhar no país por três anos consecutivos. Dessa forma, a escolha da empresa em questão se deu justamente por sua excelência nos programas de QVT e reconhecimento nacional.

Foi usada a pesquisa secundária sitio da empresa com o objetivo de obter mais informações sobre o histórico da organização e programas de qualidade desenvolvidos por ela. Também foi utilizado de pesquisa documental (VERGARA, 2000), no Relatório de Sustentabilidade 2008, fornecido pelo próprio laboratório para realização do estudo de caso.

Para consecução dos objetivos realizou-se uma entrevista semi-estruturada e informal (VERGARA, 2000), com uma a psicóloga responsável pelo programa de QVT do Laboratório Sabin e com a presidente do Instituto Brasileiro de Qualidade de

Vida - IBQV. O IBQV foi escolhido pela experiência que possui na implementação de programas de QVT em diversas empresas em Brasília, inclusive participando da implementação do programa de QVT do laboratório Sabin. A presidente em conjunto com o instituto publicou um livro a respeito de vários casos de sucesso em Brasília tendo como uma das empresas estudadas o Sabin.

Ambas as entrevistas objetivaram o levantamento de informações acerca da importância da QVT, conhecer quais são e como são tratadas as doenças do trabalho, qual o impacto para a empresa dos transtornos mentais e demais enfermidades ocupacionais e qual o papel da empresa e dos administradores na prevenção e promoção da saúde. O roteiro utilizado para as entrevistas encontra-se no Apêndice deste trabalho.

A entrevista com a psicóloga do laboratório foi realizada em 10/09/2008, na própria organização e a entrevista com a presidente do IBQV foi realizada em 08/10/2008 na sede do instituto.

As respostas juntamente com os dados obtidos no sítio da empresa e no relatório possibilitaram a discussão que se apresenta no próximo capítulo.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados das entrevistas realizadas com a psicóloga organizacional na empresa objeto de estudo e com a presidente do Instituto Brasileiro de Qualidade de Vida. As entrevistas e estudo de caso auxiliaram na análise e discussão dos resultados a seguir.

4.1 Breve Histórico Laboratório Sabin

O Laboratório Sabin abriu sua primeira loja em Brasília em maio de 1984 no Edifício das Clínicas, tendo como sócias a Dra. Janete Vaz e Dra. Sandra Costa. Apesar das inúmeras dificuldades enfrentadas no começo, a segunda unidade do Sabin abriu em 1986, no Hospital Geral Ortopédico, e teve como desafio funcionar 24 horas para prestar serviço tanto para o público em geral como para o hospital e principalmente sua UTI.

Apesar dos desafios encontrados, o Laboratório expandiu instalações e em 1991, abriu mais cinco pontos de atendimentos não só no Plano Piloto como também nas cidades satélites de Brasília. Contudo, foi em 1999 que o Laboratório deu seu passo mais importante ao instalar no Centro Empresarial Brasília Shopping sua matriz de seis mil metros quadrados onde funciona não só uma unidade de atendimento ao público como também a parte estratégica e de gestão da empresa. No mesmo ano, o Sabin abriu entre outras unidades, um laboratório exclusivo para gestantes, idosos e portadores de necessidades especiais, já focando no atendimento diferenciado para seu público.

Em 2008, o Laboratório Sabin conta com 45 unidades em todo o Distrito Federal e tem em seu quadro 500 colaboradores diretos. Suas unidades possuem infra-estrutura moderna e contam com equipamentos de última geração para fornecer o melhor atendimento aos pacientes. A empresa também possui um parque tecnológico com serviço de consultoria médica para seus clientes, produção científica e demais serviços para comunidade.

Nos últimos anos, o Sabin acumula inúmeros prêmios recebidos por diversos aspectos de sua gestão e atuação no mercado. Alguns destes prêmios são: Guia da Boa Cidadania Corporativa (2004), Selo Amigo da Criança, Top of Mind 2005 e

2006. No entanto, foi a partir de 2005 que o Laboratório Sabin se destacou não só em seu segmento como no mercado em geral, quando ganhou o reconhecimento da Revista Exame por estar entre as melhores empresas para se trabalhar no país.

No ano de 2006, o resultado no Laboratório foi ainda melhor ao entrar novamente para a seleta lista das 150 melhores empresas para trabalhar do país e por se tornar a quinta melhor empresa para a mulher trabalhar, sendo ambos os prêmios da Revista Você S/A – Exame, além de figurar na lista das melhores empresas do *Instituto Great Place to Work*.

No ano seguinte repetiu o feito alcançado em 2006 nos prêmios da Revista Exame e *Great Place to Work* e em setembro de 2008 atingiu sua melhor marca sendo considerada a melhor empresa para mulher trabalhar pelo *Great Place to Work* e ficando entre as 10 melhores do país pelo terceiro ano consecutivo de acordo com a Exame.

4.2 Principais psicopatologias do trabalho

De acordo com as principais psicopatologias comuns nos ambientes de trabalho apontadas por Fiorelli (2007) foi identificado em entrevista realizada que o Laboratório Sabin possui imensa preocupação com a saúde mental de seus trabalhadores. Todos os anos o laboratório realiza uma pesquisa para identificar quais as necessidades dos seus colaboradores. Embora o laboratório não possua um levantamento específico acerca dos transtornos da mente ligados ao trabalho, através desse questionário e da avaliação total dos dados da pesquisa que a empresa identifica os problemas mentais, físicos e sociais que seus funcionários estão sofrendo.

Conforme apontado pelas pesquisas, o laboratório Sabin apresenta um baixo índice de doenças mentais e, por isso, seus casos são tratados em um nível mais pontual com o encaminhamento do colaborador para atendimento psicológico com a psicóloga da empresa e para casos mais graves, são encaminhados para terapia ou tratamento fora da organização.

A presidente do Instituto Brasileiro de Qualidade de Vida (IBQV) concorda com Fiorelli (2007) ao citar que as principais enfermidades mentais encontradas nas grandes empresas são estresse, depressão, transtornos do sono, alcoolismo e demais abusos de drogas.

Para a psicóloga, das enfermidades mais recorrentes em suas pesquisas de QVT em grandes empresas, o estresse destaca-se como sendo uma das principais queixas por parte dos funcionários. A presidente do IBQV mostrou que o estresse é gerador de várias outras patologias como apresentado por Simmons (1997) e Cardoso (2001).

Para ela, um quadro de estresse em um funcionário pode desencadear sérios problemas de relacionamento e de desempenho profissional para o indivíduo e demais à sua volta uma vez que o mesmo se sente perseguido, irritado, desmotivado, possui sensação de incompetência e uma tendência ao autoritarismo, conforme afirmado por Fiorelli (2007) e Ballone (2008).

Por fim, para a presidente do IBQV antes mesmo de pensar em programas que visem à erradicação das doenças mentais do trabalho, ou qualquer problema relacionado à QVT, é necessário que as empresas realizem o levantamento de quais são as patologias e as necessidades dos seus empregados, prática á adotada pelo Sabin como visto acima.

4.3 Impacto das doenças nas organizações e na produtividade

Como citado por Chiavenato (1992), os empregados são afetados intimamente pelo ambiente em que estão inseridos e por isso o ambiente de trabalho é peça chave para seu bom desempenho profissional. Dessa forma, proporcionar um ambiente saudável para o desempenho da profissão tornou-se um importante elemento para o Sabin e demais empresas não só pelo aumento da produtividade, mas também visando à redução de custos.

Um dos principais impactos das doenças para as empresas é o aumento de suas despesas médicas. De acordo com o que Silva e Marchi (1997) observaram, a promoção da QVT auxilia as empresas a reduzirem suas despesas médicas, taxa de rotatividade empregatícia e absenteísmo. Dessa forma, a QVT vai além da preocupação que as empresas possuem com seus empregados, ela visa à redução de custos e o aumento da lucratividade das mesmas por meio do aumento da produtividade.

Para a presidente do IBQV, a promoção da QVT é um investimento feito pelas organizações que visam reduzir despesas com seus funcionários. Ela afirma que os custos com doenças ocupacionais são altos e que um empregado sadio significa

horas a mais de produção, e ao contrário, um doente gera custos para a empresa, pois, muitas vezes, deixa suas tarefas paradas.

Visando à redução de despesas médicas e a preocupação com o ambiente produtivo, desde 2003, o laboratório Sabin não só adotou programas de qualidade no ambiente de trabalho como principalmente na prevenção de possíveis problemas sociais, físicos e psicológicos. Com isso, foi notada uma sensível melhora no desempenho produtivo dos funcionários ano após ano. Os funcionários, avaliados por pesquisas, alegam estarem mais felizes e satisfeitos com seu trabalho e com a empresa.

O Sabin também evidenciou resultados similares com os obtidos no caso relatado por Silva e Marchi (1997) na Johnson & Johnson em que houve também uma redução no absenteísmo e no *turnover* da empresa. De acordo com seu Relatório de Sustentabilidade (2007), o *turnover* da empresa caiu de 27,5% em 2005 para somente 9,3% em 2007 após a implementação dos programas ligados à QVT, uma vez que os funcionários não precisavam mais se ausentar por motivos de doenças ou problemas pessoais. A psicóloga do laboratório também enfatizou uma significativa queda nos índices de falta por motivos médicos além da redução de horas extras pagas aos funcionários. O departamento de recursos humanos do laboratório acredita que todas essas reduções e mudanças estão ligadas aos programas de QVT da empresa.

Devido a essas reduções, o efetivo da empresa pode trabalhar mais e melhor. Não por acaso que a empresa credita a seus funcionários e a seu alto desempenho os resultados que obtiveram como os prêmios de qualidade e de excelência que conquistaram nos últimos anos.

Para as duas entrevistadas, tanto as doenças mentais como as demais enfermidades do trabalho comprometem a produtividade do funcionário. A presidente do IBQV acrescenta ainda que não há como um indivíduo produzir bem em um ambiente em ele se sinta estressado ou pressionado por oito horas diárias.

Sendo assim, as entrevistadas afirmam que as doenças do trabalho impactam negativamente para as empresas gerando custos e despesas altas. Da mesma forma, tais enfermidades reduzem a produtividade dos funcionários que passam a faltar mais por questões médicas e não se sentem motivados para o trabalho. Elas apontam, a prática da promoção da QVT como diferencial quando uma empresa deseja reduzir despesas e aumentar a produtividade.

4.4 Custos e benefícios de ações para a promoção da QVT

Para a presidente do IBQV, as empresas devem instituir programas de QVT, como mencionado por Silva e Marchi (1997), com intuito de melhorar o ambiente de trabalho e promover a produtividade entre seus funcionários. Para a profissional, as empresas devem ter como foco desses programas todo o círculo que o indivíduo está inserido. São eles organizacional, psicológico e social abordados também por Maximiano (2004).

Novamente é reforçada pela psicóloga a necessidade de um diagnóstico prévio por parte da instituição de tais programas com o intuito de reduzir gastos com ações ineficazes e que não irão contribuir com a melhora da saúde dos trabalhadores. Como exemplo citado por ela, de nada adianta a empresa elaborar uma campanha antitabagismo quando o número de fumantes na organização for mínimo. O contingente atingido, nesse caso, por essa campanha seria mínimo e pior ainda traria descrédito para esse tipo de ação dentro da organização.

Ela relata que não é preciso gastar fortunas com programas para melhora da saúde do trabalho; ações menores surtem igual ou até melhor efeito quando bem aplicadas. Ainda segundo a entrevistada, essas ações podem ser divididas entre a promoção da saúde, prevenção e de curativo ou apoio.

As ações de promoção à saúde podem ser simples como de esportes com a utilização de uma sala ociosa para montar uma mini academia, de integração através de festas, musicais como, por exemplo, um coral, de ações de cidadania através de campanhas de reciclagem entre outras ações.

Ações de prevenção são muito importantes no caso de doenças mentais e demais enfermidades. Isso deve-se ao fato de que as empresas não devem esperar que seu efetivo adoeça para agir, o que incorreria em custos maiores para a mesma. Dessa forma, investir em ações preventivas garante à empresa manter seu quadro sempre apto ao trabalho e produzindo continuamente. São algumas ações preventivas todas as que visam informar e capacitar os profissionais como: palestras com especialistas, cursos para capacitação do trabalho, campanhas, manuais e folders explicativos e etc.

O último tipo de ação é de apoio e voltada para o conforto e também para a informação por meio de grupos de discussão, palestras sobre específicas sobre saúde, esportes, relacionamento no trabalho e pessoal e até mesmo sobre

orçamento doméstico. Por fim, são ações tomadas quando já se identificou algum distúrbio que deve ser abordado na empresa.

Com esse foco, o Sabin em 2003, passou a investir em programas de QVT conforme abordado por Silva e Marchi (1997). Com esse intuito, a empresa criou o programa “Bem Viver Sabin” centrado em práticas que envolvem aspectos da saúde física, mental e social do seu quadro.

O programa possui benefícios ligados à saúde, segurança no trabalho, educação e até premiação por desempenho e tempo de casa. De acordo com Campos (2007, p. 176), os objetivos do “Bem Viver Sabin” são:

- A tranquilidade para o desenvolvimento do trabalho
- O incentivo ao crescimento profissional
- A criação de condições institucionais para garantir a permanência de talentos na empresa.

Para atingir tais metas, o laboratório conta com uma série de ações praticadas na busca pela excelência. Segundo Campos (2007) essas ações estão divididas em:

- a) **Estratégia e gestão:** O foco dessa ação é capacitar e conferir ao colaborador Sabin maior crescimento profissional. O Sabin acredita que se sentindo melhor preparado para o trabalho, o empregado não só produz mais como também fica mais satisfeito com o seu desempenho. Por isso, a empresa investe em palestras com profissionais renomados em diversas áreas. Como exemplo, em 2007 o Sabin trouxe o autor do livro “O Monge e o Executivo”, James Hunter para uma palestra sobre liderança. O laboratório também apóia financeiramente cursos de línguas, financia 80% dos cursos de ensino médio, graduação, pós graduação, mestrados e doutorados de 88 colaboradores, auxilia o ingresso de seus funcionários em palestras e em 2007 realizou 33.000 horas de treinamento com seu efetivo (SABIN - RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2008).
- b) **Práticas formais de aplicação das diretrizes:** Essas práticas visam atender às principais diretrizes da empresa e destacam-se por meio de:
 - i. Ações sociais: Os colaboradores são incentivados a participarem de ações sociais e de responsabilidade social como arrecadação de alimentos e brinquedos para orfanatos,

campanhas de doação de sangue, reciclagem entre outros. O laboratório também possui outro programa chamado Parcerias do Bem com o objetivo de desenvolver a cidadania com palestras com 94 palestras ministradas em 2007 para a sociedade a respeito de qualidade de vida, doenças sexuais, nutrição, empreendedorismo entre outras (SABIN - Relatório de Sustentabilidade, 2008).

- ii. Pesquisa de satisfação com o cliente: Embora essa ação não reflita diretamente na QVT, o Sabin ao realizar tais pesquisas sempre mostra a seus funcionários o seu resultado para que ele se sinta orgulhoso do trabalho realizado e procure melhorar sempre.
- iii. Comissão de funcionários: Membros eleitos pelos próprios funcionários que acompanham todo o programa de “Participação no Resultado” da empresa e assinam os acordos com o Sindicato dos Trabalhadores.

c) **Liderança:** A empresa investe em treinamento para capacitar seus profissionais em cargos de liderança para que eles orientem, aconselhem, direcionem e estimulem sempre a melhora de seus subordinados. Para isso eles contam com o “Plano de Desenvolvimento Individual” realizado para que os líderes identifiquem os pontos fortes e fracos a partir das competências.

d) **Políticas e práticas:** Aqui, encontra-se o “Programa de Participação nos Resultados” da empresa. Esse programa visa incentivar o colaborador a trabalhar em prol dos objetivos do Sabin e assim ser recompensado e reconhecido pelo trabalho desempenhado.

e) **Eleição dos 10 melhores colaboradores:** Antes do fim do ano, todos os colaboradores votam livremente no colega que julga ser merecedor de maior reconhecimento em sua área de atuação. Os eleitos ganham uma quantia em dinheiro na festa do fim do ano.

f) **Respeitando a diferença:** O laboratório conta com a presença de 10 portadores de necessidades especiais trabalhando na empresa. Esses colaboradores não só são incentivados para a superação de suas

diferenças como também são motivados a interagirem com os demais colaboradores que recebem aulas de linguagem de sinais (Libras).

O Sabin também conta com outras ações objetivando o bem-estar físico e emocional do seu quadro efetivo através de demais ações do programa “Bem Viver Sabin”. Para a empresa essas práticas devem ser desenvolvidas dentro e fora da organização. De acordo com Campos (2007) essas ações são:

- **Prática de esportes:** Patrocínio da empresa nas inscrições para maratonas e corridas entre outros eventos esportivos para seus funcionários. Também são realizadas na sede da empresa palestras sobre os benefícios dos esportes para o bem-estar.
- **Nutricionista:** Incentivo por parte da empresa à alimentação balanceada e adequada dos seus empregados. O Sabin custeia 50% das consultas com nutricionistas.
- **Acompanhamento médico:** A saúde dos funcionários é acompanhada por um médico especializado em metabolismo; uma nutricionista; professores em educação física e por uma psicóloga que orienta sobre a saúde mental.
- **Momento no estresse:** Todos os meses são realizados eventos para a descontração do ambiente produtivo, visando à redução do estresse.
- **Convênios:** Empresas que possuem parceria com o Sabin têm descontos para exames laboratoriais e, em contrapartida, os funcionários do Sabin recebem descontos nessas instituições. O laboratório possui parcerias com farmácias e academias, oferecendo aos colaboradores do Sabin 20% de desconto.
- **Sala de descanso:** A sede da empresa possui uma sala equipadas com computadores, mesa para estudo e sofás destinada ao descanso de trinta minutos diários dos seus funcionários. A sala é usada diariamente por aproximadamente 150 funcionários e há outra sala reservada para momentos de fé e religião.
- **Cultura:** O Sabin conta com doze músicos contratados para a descontração não só dos clientes mas também dos funcionários, criando assim um ambiente favorável para o trabalho. Esses

músicos também se apresentam em eventos externos do Sabin, proporcionando cultura para a sociedade.

O Sabin também conta com uma série de benefícios oferecidos a seus funcionários que, apesar de não aumentarem diretamente a QVT, indiretamente enriquecem o ambiente produtivo e aumentam a motivação. Esses benefícios vão desde plano de saúde médico e odontológico, seguro de vida, auxílio casamento e enxoval do bebê até financiamentos de casa própria e carro diretamente pela empresa.

4.5 Papel do administrador/empresa na prevenção e promoção da QVT

Como apresentado, Fiorelli (2007) afirma que a empresa assim como os administradores possuem papel fundamental na implantação bem sucedida de programas relacionados à QVT para redução das doenças mentais e demais enfermidades ligadas ao trabalho. A presidente do IBQV também concorda com o autor e acrescenta ainda que o envolvimento da alta administração em tais programas faz com que eles tenham maior reconhecimento e efetividade uma vez que garantem credibilidade perante os funcionários.

A presidente também concorda com Limongi-França (2003) quando diz que a QVT deve ser enxergada pelas empresas como uma estratégia para o alcance da tão almejada vantagem competitiva e por isso deve ser levada a sério por todos da empresa e não só pelo departamento de recursos humanos ou pelos administradores.

Ela acrescenta que cabe aos administradores e todos os outros profissionais dentro das organizações o sucesso desses programas e que, para isso, esses profissionais precisam estar atentos às necessidades e anseios dos empregados. Para tal, é papel das empresas investirem na adequada comunicação interna visando estabelecer um canal direto para ouvir as queixas dos funcionários.

Para a presidente do IBQV essa comunicação é peça chave no sucesso dos programas de QVT já que é um dos melhores meios de saber como está a saúde e o clima organizacionais. Cabe então ao administrador ser um ativo importante como minimizador das falhas de comunicação no diagnóstico das necessidades da empresa e gerar, a partir desse canal de comunicação, as informações necessárias

para identificar falhas na saúde e no comportamento dos trabalhadores. A partir da análise dessas informações recebidas que se deve estabelecer ações de QVT, como já mencionado.

Para a profissional também é papel dos funcionários e administradores o apoio aos projetos de QVT e ao incentivo à participação coletiva, atuando muitas vezes como facilitador e articulador desses programas. É importante também para o profissional saber identificar pontos de resistência dos funcionários com os programas de QVT para que sejam alcançados os melhores resultados possíveis.

Sabendo dessa importância, o Sabin instituiu o conceito de liderança modelo no laboratório, em que os administradores e gestores participam dos eventos programados pela empresa para servirem de exemplo para a adesão dos demais funcionários. Eles também são responsáveis pela comunicação da programação dos eventos e por dar um tratamento pessoal às ações de QVT. Não incomum na empresa é presenciar o envolvimento de suas sócias nos eventos de saúde, esporte, cidadania e outros promovidos pelo laboratório, que lhes confere mais credibilidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso no Sabin e a entrevista com a presidente do Instituto Brasileiro de Qualidade de Vida tiveram como objetivo analisar como o laboratório previne-se do impacto das doenças mentais no trabalho e como a promoção da QVT é importante para diminuir a incidência dessas doenças e garantir maior produtividade do quadro efetivo da empresa.

Dessa forma, o objetivo do presente trabalho foi alcançado por meio do levantamento das ações implementadas para promoção da QVT e o impacto desses programas na produtividade dos funcionários do laboratório Sabin. Com as informações fornecidas pelo Sabin e pela presidente do IBQV foi possível identificar que a promoção da QVT é mais que um ato de preocupação com a saúde dos funcionários já que consiste também em um investimento realizado pelas organizações que priorizam a redução de custos e o aumento da receita gerada. Prova disso são os diversos prêmios alcançados pelo laboratório, seus indicadores positivos de satisfação profissional e o aumento sentido na produtividade dos empregos após a implementação dos programas de QVT.

Contudo, a perspectiva obtida pela entrevista com a presidente do IBQV também mostrou como outras empresas podem utilizar a QVT em seu benefício. Mesmo que as grandes empresas sejam as que mais investem nesse tipo de programa, as empresas menores podem utilizar-se de simples ações para garantir um ambiente favorável de trabalho com custos menores e resultados igualmente satisfatórios.

Dentre as limitações encontradas na pesquisa, destaca-se a falta de informação sistematizada acerca das principais psicopatologias encontradas no Sabin. Por serem informações sigilosas da empresa, coletadas por meio de questionários anuais, não houve acesso pleno a essas informações, dificultando a mensuração das doenças mais recorrentes no laboratório. Contudo, apesar da empresa não possuir programas específicos para combater as manifestações de doenças mentais, ela utiliza dessas pesquisas anuais para identificar as psicopatologias e promover ações que visam sua erradicação. Outra limitação encontrada foi a ausência de dados que pudessem comprovar quantitativamente a relação entre o crescimento da produtividade no Sabin após a organização do seu

programa de QVT, embora qualitativamente tanto no Relatório quanto nas respostas da psicóloga tal relação é evidente.

Observa-se como possibilidade de continuidade para a pesquisa, a identificação e o acompanhamento das psicopatologias do trabalho no laboratório Sabin. O laboratório pode explorar mais as doenças psíquicas do trabalho realizando não só o trabalho de identificação das doenças e tratamento, como principalmente de conscientização e educação do seu quadro para tais enfermidades. Essa educação que os programas de QVT promovem é importante para sua redução dos fatores desgastantes do ambiente de trabalho como também contribuem para o estabelecimento de um canal de comunicação entre funcionários e empresa que se torna ciente dos problemas que afetam as pessoas que nela trabalham. Por fim, organizações enxergam em seu efetivo a chave do sucesso, verdadeiro diferencial competitivo da modernidade mercadológica.

REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, Juliana.[Qualidade de Vida no Laboratório Sabin]. Entrevista concedida a Daniella Wanderley.

BALLONE, Gj. **Psiqu Web**: Psiquiatria Geral. Disponível em: <www.psiqweb.med.br>. Acesso em: Ago. a Set. 2008.

BRETON, Sue. **Depressão**: esclarecendo suas dúvidas. Tradução: ZLF Assessoria Editorial. São Paulo: Agora, 1996.

CARDOSO, Álvaro. **Stress no trabalho**: uma abordagem pessoal e empresarial. 2 ed. Rio de Janeiro: Revinter, 2001.

CAMPOS, Elisabet Garcia. **Qualidade de Vida**– Experiências de Sucesso. Brasília: Brasília Artes Gráficas, 2007.

_____. [Qualidade de Vida – IBQV]. Entrevista concedida a Daniella Wanderley.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**: O passo decisivo para administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1992.

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

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LACAZ, Francisco Antônio de Castro. Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença. **Ciênc. saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, 2000. Disponível em: <http://www.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232000000100013&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 17 Ago. 2008.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho – QVT**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MELLO, Mônica Seixas de Oliveira. **Qualidade de Vida no Trabalho e Motivação**. *Agathos: Revista Científica da Assevim*, n. 2, v. 2, 2006.

SABIN. **Relatório de Sustentabilidade**. Documento Institucional. Brasília: 2008.

_____. **Sabin Online**. Disponível em: <www.sabinonline.com.br>. Acesso em: Set. 2008.

SILVA, Marco Aurélio Dias da; MARCHI, Ricardo de. **Saúde e Qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Best Seller, 1997.

SIMMONS, Rochelle. **Estresse**: esclarecendo suas dúvidas. Tradução: ZLF Assessoria Editorial São Paulo: Agora, 1997.

VASCONCELOS, Anselmo F. **Qualidade de vida no trabalho**: Origem, evolução e perspectivas. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 08, n. 1, jan./mar. 2001. Disponível em: <http://200.159.236.207/users/16/13/1316/qvt_artigo.pdf>. Acesso em: 17 Ago. 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000

APÊNDICE

Roteiro para entrevista aberta:

- Principais doenças encontradas no ambiente de trabalho (foco nas doenças psíquicas)
- Impacto das doenças na organização na produtividade
- Ações para a melhora da qualidade de vida dos funcionários e redução de enfermidades ligadas ao trabalho
- Custo das doenças para a empresa
- Programas de qualidade de vida
- Papel do administrador/empresa na prevenção das doenças