

## **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: O BEM-ESTAR COMO INVESTIMENTO DE LONGO PRAZO**

ISRAEL DE ABREU RODRIGUES

ADVOGADO, PÓS-GRADUANDO EM DIREITO CIVIL E DIREITO

EMPRESARIAL, AGENTE LOCAL DE INOVAÇÃO, israelrdgs.aliap@gmail.com

ORIENTADOR: RICARDO ÂNGELO PEREIRA DE LIMA

Pós-doutor em Geografia pelo PPGeo/UFPa. Pesquisador do DITAMA/GAPTA -

CNPq. Professor Associado II (UNIFAP). Orientador ALI/SEBRAE. E-mail:

[ricardoangelo\\_pereira@yahoo.es](mailto:ricardoangelo_pereira@yahoo.es)

### **RESUMO**

A qualidade de vida no trabalho é uma sistemática adotada como ferramenta de importância cedida ao trabalho interno do colaborador. São muitos os estudos que apontam que o trabalhador necessita de um ambiente com um clima organizacional segmentando e pronto para atender as suas necessidades, destacando-se as psicológicas e de lazer, dentro da corporação. Desta forma, este trabalho busca apresentar a qualidade de vida no trabalho como elemento central da promoção de bem-estar do trabalhador, sendo analisada a implementação desta sistemática em três empresas de pequeno porte da cidade de Macapá/AP, do segmento de contabilidade, setor de serviços. Para que as análises fossem concisas, utilizou-se ferramentas do Radar de Inovação, tendo como bases principais as Dimensões Processos e Organização. Os resultados da pesquisa demonstram significativas mudanças nas áreas de execução procedimentais e no clima organizacional interno das corporações, melhorando o convívio e aumentando a produtividade de seus funcionários.

**PALAVRAS-CHAVE:** Qualidade de Vida; Empresa de Pequeno Porte; Contabilidade; Radar da Inovação.

### **1 INTRODUÇÃO**

O intuito de inovar dentro das empresas percorre por caminhos que buscam, dentre diversos tipos de resultados, o aumento da produtividade, satisfação e bem-estar dos colaboradores. Estes dois pontos são identificados nas Dimensões Processos e Organização do Radar da Inovação, ferramenta utilizada no Programa ALI para avaliar esforços de inovar de uma empresa.

Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) criaram um questionário no qual indagam empreendedores acerca de seus esforços para inovar dentro de seu negócio. Este

questionário possui 12 dimensões, as quais avaliam fatores internos e externos de estímulos a inovação.

Assim, as Dimensões de Processos e Organização avaliam as responsabilidades dos colaboradores nos procedimentos internos e em como a adesão a sistemática de modificação de processos podem aumentar o grau inovador de uma empresa. Sendo assim, esta pesquisa busca responder a indagação: a implementação da qualidade de vida no trabalho impacta diretamente as Dimensões Processos e Organização do Radar da Inovação?

Desta forma, o objetivo geral deste artigo é analisar os resultados da implementação de programa de qualidade de vida no trabalho em três empresas de pequeno porte do setor de contabilidade, do segmento de serviços, da cidade de Macapá/AP. E seus objetivos específicos culminam em apresentar o conceito de qualidade de vida no trabalho (QVT), o desenvolvimento das empresas nas Dimensões Processos e Organização e se tal implementação de sistemática resulta em aumento da produtividade no negócio.

Para que tais objetivos sejam alcançados, adotou-se como método a revisão bibliográfica e pesquisa de campo com aplicação de entrevista com gestores da empresa. Além dos quadros que demonstram o desenvolvimento em *escore*, no Radar da Inovação, das três empresas estudadas.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 REFERENCIAL TEÓRICO

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um tema que cada vez mais destacado no mundos do negócios. Debater e executar este proposta dentro das organizações mostra-se de suma importância para a corporação, pois a mesma é a união de diversos fatores que influenciam a produtividade nas organizações. Estes podem ser entendidos como igualdade de oportunidades, identidade de tarefa, remuneração justa, descansos permitidos, entre outros.

O conceito de QVT é amplo, pois.

Busca-se melhoria nas condições de trabalho – com extensão a todas as funções de qualquer natureza e nível hierárquico, nas variáveis

comportamentais, ambientais e organizacionais que venham, juntamente com políticas de Recursos Humanos condizentes, humanizar o emprego de forma a obter-se um resultado satisfatório, tanto para o empregado como para a organização” (Vieira e Hanashiro, 1990, p. 45)

Neste contexto, Chiavenato (2008) relata que a qualidade de vida implica em criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho, seja em suas condições físicas, psicológicas e sociais. Isso resulta em um ambiente de trabalho agradável, amigável e melhora substancialmente a convivência e o trabalho das pessoas na organização.

A reflexão de outro autor mostra que pode-se considerar ainda:

A QVT é um processo pelo qual uma organização tenta revelar o potencial criativo de seu pessoal, envolvendo-o em decisões que o afetam em seu trabalho. Uma característica marcante do processo é que seus objetivos não são simplesmente extrínsecos, focando melhoria da produtividade e eficiência em si” (Guest, 1979, p. 76).

Esta afirmativa revela que uma organização que busca alcançar produtividade e melhor execução de seus processos, inicialmente, deve realizar análises de melhorias internas que possam auxiliar na execução de ações voltadas à qualidade de vida no trabalho, pois a mesma, muito provavelmente, culminará em resultados positivos para a corporação.

Pelo conceituado acima, podemos observar que a questão que ronda o tema QVT é bastante ampla e desafiadora. Neste sentido, a literatura científica busca definir a Qualidade de Vida no Trabalho, a contemplando de forma que possamos identificá-la em diversos aspectos, sejam eles organizacionais, satisfatórios, produtivo, físico, psicológicos, sociais, etc., enfim, um leque de vertentes que possuem um denominador comum: garantir a humanização da instituição.

Porém, a ideia de Qualidade de Vida no Trabalho não pode se desenvolver sozinha. É necessário que haja um mecanismo que a impulsione e alimente constantemente a sua execução. Para esta situação, temos a imagem indiscutivelmente necessária dos Recursos Humanos.

Em se tratando de políticas, os recursos humanos se referem às formas pelas quais a organização pretende lidar com seus membros, e, por intermédio deles, atingir os objetivos da instituição (CHIAVENATO 2009).

A QVT somente ocorrerá se houver consciência por parte da gerência e do RH. Como ditto anteriormente, estes são os dois pilares de implantação da política dentro da empresa. Será por meio do RH que serão criadas ações preventivas e programas de Qualidade de Vida, tendo em vista sempre a solução de problemas cotidianos como desgastes físicos e emocionais.

Segundo Campos (1992), um dos mais importantes conceitos dos programas de qualidade de vida está na premissa de que, somente se melhora o que se pode medir, e, portanto, é preciso medir para melhorar. Assim, é necessário avaliar de forma sistemática a satisfação dos colaboradores, pois, através desse processo será possível detectar a percepção dos trabalhadores sobre os fatores intervenientes na qualidade de vida no trabalho da organização. Após esta colisão de mundos e conceitos, ficará mais fácil discorrer acerca das especificidades da Qualidade de Vida no Trabalho e da função dos Recursos Humanos frente à esta política moderna.

Dentro do ambiente pesquisado, tendo como base as Dimensões Processos e Organização do Radar da Inovação, nas empresas selecionadas, a questão da QVT está sendo estimulada.

A análise realizada pelo Radar da Inovação 0 e Radar da Inovação 1 demonstra ser necessária que as Dimensões mencionadas acima sejam ainda mais trabalhadas, a fim de que a QVT seja iniciada definitivamente nas corporações. Assim, é visível que a aplicação e execução de ações sugeridas pelo Programa ALI, muitas delas voltadas à qualidade de vida no trabalho, terá o seu objetivo alcançado, pois a aceitação destas mudanças possuem resultados positivos, como veremos na continuação.

## 2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho buscou alcançar dois objetivos principais: a) aplicar o Radar da Inovação na empresa e verificar como as Dimensões Processos e Organização poderiam ser trabalhadas, a fim de que seu resultado culminasse na implementação da Qualidade de Vida no Trabalho; b) identificar, através de entrevista realizada com os empresários,

quais os fatores internos e características que foram percebidos para que a tomada de decisão de implementação da QVT fosse concretizada.

Para alcançar o primeiro objetivo, sucedeu-se a aplicação do Radar da Inovação na empresa X. O Radar de Inovação é um mecanismo proposto por Sawhey, Wolcott e Arroniz (2006) e possui o potencial de identificar quais as oportunidades de melhorias de uma empresa, evidenciando seus principais picos de inovação e maiores falhas. As Dimensões contidas neste analisam a inovação da empresa de um modo geral, desde a oferta ou retirada em um serviço/produto do mercado, passando pelas sistemáticas de mudanças de procedimentos internos e externos, até a solicitação de consultorias, cursos e seminários de entidades de apoio. É uma ferramenta que sinaliza como a inovação está sendo trabalhada internamente (oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento agregação de valor, processos e organização) e externamente (cadeia de fornecimento, presença, rede e ambiência inovadora).

Os dados relativos ao Radar da Inovação e coletados pelo ALI foram organizados em uma planilha eletrônica e, em seguida, importados para o programa estatístico SPSS (IBM SPSS Statistics 21).

Em seguida, foram indagadas as 13 dimensões do Radar da Inovação para cada setor de atividade, uma vez que a aplicação da ferramenta precisa ser realizada por completa e não somente nas Dimensões a serem trabalhadas – Processos e Organização.

Para alcançar o segundo objetivo, foram criadas perguntas as quais fazem parte de um entrevista estruturada, executadas com os empresários. O principal foco desta metodologia é entender de maneira geral quais foram os fatores que impulsionaram a empresária a aceitar a mudança na empresa para que a QVT fosse iniciada na corporação.

A entrevista estruturada se desenvolve a partir de uma relação fixa de perguntas. É realizada entre duas pessoas a fim de que o entrevistador obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional.

Para Goode e Hatt (1969:237), a entrevista "consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de certo ato social como a conversação". Trata-se, pois, de uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica; proporciona ao entrevistado, verbalmente, a informação necessária.

A pesquisa foi desenvolvida na cidade de Macapá, no âmbito do Programa Agente Local de Inovação. Foram selecionadas três empresas do setor de serviço participantes do Programa, do segmento de contabilidade, nas quais foram executadas ações voltadas à implementação da qualidade de vida no trabalho como instrumento de inovação.

Desta forma, visando manter o sigilo das informações tratadas e expostas, as empresas foram identificadas por letras, são elas: Empresa X; Empresa Y; Empresa Z, cujos resultados serão discutidos a seguir.

## 2.3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta etapa da pesquisa os resultados serão demonstrados através da visualização dos *escores* das Dimensões Processos e Organização do Radar da Inovação. As empresas estudadas foram analisadas segundo comparação dos resultados do T0 e T1 (Ciclo 0 e Ciclo 1, conforme metodologia do Programa ALI).

O quadro 01 demonstra em qual *escore* a empresa estava no momento da aplicação do Radar de Inovação T0. Vale ressaltar que os números apresentados têm como indicador mínimo 1,0 e máximo 5,0.

Quadro 01: Radar da Inovação T0 – Dimensões Organização e Processos

	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z
Organização	1,7	3,0	2,3
Processos	1,7	2,0	2,7

Fonte: Dados do SistemAli, 2017

O quadro 01 demonstra certa preocupação das empresas no que se refere a qualidade de vida no trabalho. Porém, nesta primeira fase de aplicação do diagnóstico, é possível também identificar que as mesmas não possuíam estratégias e ações positivadas que futuramente pudessem resultar na implantação correta da QVT no ambiente interno das corporações.

Em detrimento disto, em reuniões realizadas com os empresários, foram apresentadas as atitudes cabíveis que poderiam ser tomadas para que a qualidade de vida

no trabalho iniciasse formalmente na empresa, a qual viria a agir diretamente nas Dimensões Processos e Organização.

O Plano de Ação – T0 entregue às empresas X, Y e Z, em 2017, traça um caminho que, em último ponto, leva até a implantação definitiva da QVT na corporação. Porém, até sua conclusão, é necessário que outras ações sejam executadas.

Sendo assim, o PA0 precisaria ter como foco o colaborador, dando à estes a oportunidades de falarem de qual forma a sua qualidade de vida poderia melhorar no trabalho. Então, nestas empresas, foram aplicadas ações como pesquisas de clima organizacional (as quais indagavam fatores como relação com o seu Gestor, política salarial, capacitações continuadas e formas de melhorias internas que resultariam em uma melhor qualidade de vida no trabalho); implantação de setores de RH; e criação de Departamento de Psicopedagogia (na empresa Y).

Os resultados, após a aplicação das ações, podem ser visualizados no quadro 02.

Quadro 02: Radar da Inovação T1 – Dimensões Organização e Processos

	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z
Organização	3,0	4,3	3,0
Processos	2,0	2,7	3,3

Fonte: Dados do SistemAli, 2018

Os dados mostram que todas as três empresas tiveram significativa mudança após a apresentação e execução das ações voltadas para a QVT.

A questão de ouvir os colaboradores e indagá-los acerca do que pode resultar em melhorias em sua qualidade de vida interna na corporação facilitou ainda mais o processo de execução e implementação da QVT nas empresas. Estes, contribuíram com suas ideias, as quais foram acatadas e transformadas em objetivos e metas a serem alcançadas.

A empresa Y, a qual teve maior e melhor desempenho, optou por criar um banco de ideias online que podem ser, constantemente, alimentados com novas sugestões de melhorias por parte dos colaboradores. Essas sugestões, futuramente, transformam-se em planos de ações a serem executadas.

## 2.4 IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

Como forma de perceber os impactos das ações de qualidade de vida no trabalho implantados na empresa, optou-se como metodologia a entrevista com os empresários, a fim de perceber destes a importância do QVT na empresa e quais foram os retornos visualizado.

A empresa X informou que a importância de implantar em definitivo a qualidade de vida no trabalho em sua empresa vislumbrou-se através dos resultados apresentados pelo Agente Local de Inovação, na entrega da Devolutiva T0, ferramenta esta da metodologia do Programa ALI. Após, também, a aplicação da pesquisa organizacional com os colaboradores, ficou mais fácil identificar quais eram os fatores que estes gostariam que fossem trabalhados, declarou o empresário.

Quando indagado sobre os resultados, informou que estes apareceram em forma do aumento da produtividade, e o clima organizacional interno também obteve significativa melhora.

Ainda, o empresário esclareceu que as ações contidas no Plano de Ação T0 estavam bastante direcionadas a oferecer o resultado obtido futuramente. Estas, segundo relatou, obtinham um caminho gradativo a ser seguido e que este, sem dúvidas, foi o que fez a execução das atividades terem repercussão positiva.

O empreendedor da empresa Y informou que, antes mesmo do auxílio do Programa ALI, já havia identificado a importância de ter a QVT implantada na corporação, porém as suas ideias ficavam apenas no plano abstrato.

Após adesão ao ALI e aplicação das ferramentas do Programa, mostrou-se mais evidente a necessidade imediata de implantar a qualidade de vida no trabalho, visto que resultados documentados na Devolutiva T0 demonstravam que a corporação tinha um grande gargalo no que se referia a clima organizacional e produtividade.

Continuou informando que os colaboradores se sentiram parte do processo no momento da aplicação da pesquisa de clima organizacional e que este foi um dos pontos mais importantes da ação, pois percebiam que a empresa estava dando-lhes a

oportunidade de falar, apontarem suas sugestões, evidenciando aos mesmos a valia que possuíam para a corporação.

O empreendedor relatou que a criação do Departamento Psicopedagógico deu-se para auxiliar aos colaboradores com seus problemas de produtividade. Muitos não produziam o suficiente por terem problemas particulares e acabavam levando estes para dentro das corporações. Sendo assim, visando dar apoio psicológico aos mesmos, o gestor optou por criar tal departamento, a fim de oferecer amparo total aos seus funcionários.

Em detrimento disto, os resultados finais foram positivos. A produtividade aumentou e foi criado um banco de ideias online que proporciona aos colaboradores sugerirem, a qualquer tempo e constantemente, novas ideias de QVT para a empresa.

O empresário da empresa Z realizou, através de subsídio do SEBRAE/AP, consultoria de Planejamento Estratégico, onde foram definidas diretrizes para a implantação da qualidade de vida no trabalho da corporação.

Este empreendedor informou que, através da consultoria e dos resultados apresentados pelo Agente Local de Inovação entrega da Devolutiva T0, identificou que as oportunidades de melhorias em seu negócio estavam voltadas para a relação colaborador-empresa. Era necessário, segundo o empresário, positivar ações que resultassem em um melhor e maior auxílio aos seus funcionários.

Os colaboradores tiveram suas parcela de participação, através da pesquisa de clima organizacional, apontando pontos específicos, os quais não poderiam ser identificados somente pelo empreendedor. Tal pesquisa ajudou bastante a execução da ação, informou o empresário.

No mesmo sentido, discorreu que as ações contidas no Plano de Ação T0 estavam formuladas de forma a trabalhar corretamente as Dimensões Processos e Organização do negócio, no Ciclo 0, e que as falhas identificadas foram trabalhadas de forma conjunta, positivadas em documento formal entregue ao fim da Consultoria de Planejamento Estratégico.

O resultado deu-se com a criação de um setor de Recursos Humanos, o qual irá avaliar rotineiramente a forma de trabalho dos colaboradores e como esta pode melhorar no dia a dia. Além disso, com a criação deste setor, os colaboradores passaram a ter

relação direta com a Diretoria da empresa, podendo apontar futuras melhorias relacionadas ao negócio e ao seu bem-estar.

## 2.5 APRENDIZADO DO ALI ENQUANTO PESQUISADOR

Desde a capacitação até a construção deste artigo, o Programa ALI apresentou-se como um grande lecionador acerca de inovação. O cotidiano de pesquisa e visitas na empresas, aplicação dos diagnósticos, entrega das devolutivas e criação do Plano de Ação, a qualquer tempo e Ciclo, demonstra a enorme capacidade em aprender-se de inovação e levar a mesma para dentro da empresa.

As dificuldades encontradas se associam com o fato de fazer alguns empreendedores entenderem que o seu negócio, principalmente se for do setor de serviços, depende exclusivamente da produtividade de seu funcionário. E que, para que sua empresa produza, o colaborador precisa ser escutado e suas ideias não devem ser descartadas.

Enquanto pesquisador, constata-se que a inovação não está diretamente relacionada à inserção de grandes materiais ou objetos tecnológicos dentro de uma corporação, mas que a mudança de procedimentos internos, oferecimento de auxílios aos seus funcionários, ainda que psicológicos, resulta em técnicas inovadoras de serviços.

## 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos apontados no início deste trabalho foram alcançados. Foi possível avaliar que a implementação da qualidade de vida no trabalho, no ambiente interno da empresa, impacta diretamente as Dimensões Processo e Organização do empreendimento e, ainda, aumenta a produtividade do negócio.

Podemos identificar, de forma quantitativa e com análises baseadas no Quadro 01 (Ciclo T0) e Quadro 02 (Ciclo T1), as quais demonstram os escores resultantes da aplicação da ferramenta do Radar de Inovação, que o desenvolvimento das três empresas resultou como sendo bastante significativo e de importância profunda.

A entrevista com os empresários serviu para demonstrar que, ainda que de modo empírico, os mesmos identificavam que era necessário implantar em seus negócios uma

sistemática voltada a qualidade de vida de seus colaboradores. Porém, isto não era reduzido a um plano de ação positivado, ficando sempre a ideia em campo abstrato. Sendo assim, após a intervenção do Agente Local de Inovação e aplicação das ferramentas do Programa ALI, tendo as oportunidades de melhorias se tornado mais palpáveis e numéricas, não fora encontrada outra solução senão implantar a QVT internamente e, posteriormente, se beneficiar de seus resultados positivos.

Assim, entende-se que o investimento em criação de setores de RH, pesquisas de clima organizacional, criação de Departamento Psicopedagógicos ou, simplesmente, criação de banco de ideias a ser alimentado constantemente pelos colaboradores, faz com que a empresa demonstre sua preocupação com seus funcionários, acertando na comprovação da importância destes para o empreendimento. A metodologia utilizada resulta na corroboração de que o todo o processo, desde a sensibilização da empresa para adesão ao Programa ALI, até a ciclagem da empresa do Ciclo 0 para o Ciclo 1 repercute no aumento da produtividade do negócio.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao SEBRAE e ao CNPq por proporcionarem a oportunidade de crescimento e aprendizado. Também aos empresários que se dispuseram na participação das entrevistas, ao orientador, a sênior, a Gestora e aos colegas do Programa ALI Amapá.

## REFERÊNCIAS

- BAUMAN, Z. **O mal estar da pós modernidade.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed, 1998.
- BURCHELL, M. ROBIN, J. **A melhor empresa para trabalhar:** como construí-la, como mantê-la e por que isso é importante. Rio Grande do Sul: Bookman Editora Ltda., 2012.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando Pessoas.** 3 ed. São Paulo: Makron books, 252 p, 1994.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FERNANDES, E. **Qualidade de Vida no Trabalho:** como medir para melhorar. 2 ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

GORENSTEIN, C., WANG, Y., HUNGERBUHLER., I. **Instrumentos de avaliação em saúde mental.** Rio Grande do Sul: Artmed Editora Ltda., 2016.

RODRIGUES, M. **Qualidade de vida no trabalho:** evolução e análise no nível gerencial. 7. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

SANT'ANA, A., KILIMNIK, Z. **Qualidade de Vida no Trabalho:** abordagens e fundamentos. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2011.

SANTANA, L., RIBEIRO, L. **Qualidade de vida no trabalho:** fator decisivo para o sucesso organizacional. 2015. 22 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) – Curso de Administração de Empresas, Fundação Visconde de Cairu, 2015.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira:** Relatório Executivo. Brasília: SEBRAE, 2015.

SEBRAE. **Sistema SEBRAE – Direcionamento Estratégico 2013-2022.** Brasília: SEBRAE, 2012.

SEBRAE. **Sistema SEBRAE – Diretrizes para Atuação do Sistema SEBRAE em Acesso à Inovação e Tecnologia.** Brasília: SEBRAE, 2007.

SEBRAE. **Guia para Inovação.** Instrumento para a melhoria das dimensões da inovação. Serviços de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná. – SEBRAE/PR. Curitiba. 2015.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas. **Sebraetec Caderno Técnico.** Versão 3.1. Brasília – DF, 2017.

TAKAHASHI, S.; TAKAHASHI, V. **Estratégia de Inovação:** oportunidades e competências. São Paulo: Manole, 2011.

ZANELLI, J. **Estresse nas organizações de trabalho:** compreensão e intervenção baseadas em evidências. Porto Alegre: Artmed, 2010.