

Inovação Organizacional para Redução de Absenteísmo: Suporte à melhoria da qualidade de vida em indústria do Ceará

Marco Antonio Silveira
Brazil- cti, marco.silveira@cti.gov.br

Kassandra de Araujo morais
Sesi- ba, kmmorais@sftec.org.co

Adileia zousa lima
Brazil- cti, adileia.lima@cti.gov.br

Aline mota Albuquerque
Sesi- ba, amalbuquerque@sftec.org.co

Lais silva Oliveira luz
Brazil- cti, lais.luz@cti.gov.br

Leonardo queiroz
Brazil- cti, leonardoqueiroz@gmail.com

Resumo

A desconsideração dos impactos negativos na força de trabalho provocados por modelos organizacionais equivocados vem cobrando um alto preço das indústrias brasileiras na forma de perda de produtividade, da qualidade e da capacidade de inovação. Postula-se também que, se forem considerados os custos associados às suas externalidades sociais, mesmo empresas supostamente “lucrativas” teriam reveladas a sua inviabilidade econômica, devido aos custos financeiros gerados nos sistemas previdenciário, de saúde e trabalhista, além da diminuição da capacidade produtiva dos trabalhadores afetados, os transtornos gerados na vida dos seus familiares, entre outros problemas. A solução inclui necessariamente a busca de inovações organizacionais que contemplem tanto a competitividade empresarial como a qualidade de vida dos trabalhadores, a qual, se gerenciada com competência, resulta em aumento de capital humano e, por conseguinte, de capital intelectual, precioso recurso no contexto da nova economia. Neste trabalho são relatadas as bases de um projeto a ser aplicado em uma indústria do estado do Ceará, visando estudar, propor e implantar inovações nos processos de suporte no departamento de recursos humanos da empresa, através de um ciclo de vida contínuo de atividades integradas e estruturadas em seis etapas, a saber: Planejamento, Análise, Desenho e Modelagem, Implantação, Monitoramento e Controle, Refinamento.

Palavras-chave

Inovação organizacional; Qualidade de Vida; Processos industriais.

1. Introdução

Os altos níveis de desempenho competitivo exigidos pelos mercados atuais, não devem ser buscados pelas empresas desconsiderando-se as externalidades negativas geradas, tendo em vista os prejuízos sociais e ambientais associados. Entre as externalidades negativas associadas às atividades empresariais se destacam tanto a degradação dos recursos naturais e do meio ambiente físico, como os impactos negativos na saúde física e mental dos trabalhadores.

As externalidades sociais negativas trazem sofrimento aos trabalhadores e às suas famílias, oneram os sistemas públicos de saúde e os sistemas previdenciários, além de impactar os sistemas do judiciário trabalhista que se vê às voltas com um nível de demandas muito acima de sua capacidade de absorção.

Os transtornos mentais e comportamentais estão entre as principais causas de perdas de dias de trabalho no mundo. Os casos leves causam perda de quatro dias de trabalho/ano e os graves cerca de 200 dias de trabalho/ano, em média (DEMYTTENAERE et al., 2004). Esses quadros são frequentes e comumente incapacitantes, evoluindo ao absenteísmo pela doença e redução de produtividade (NIEUWENHUIJSEN et al., 2006). Já os quadros depressivos e ansiosos são apontados como as principais enfermidades mentais que causam absenteísmo-doença ao redor do mundo e são uma importante fonte de custos para os sistemas de previdência social (CATALINA-ROMERO et al., 2013).

Dados da Previdência Social informam que no ano de 2010 foram concedidos mais de 2,2 milhões de novos benefícios auxílio doença para uma população de aproximadamente 60 milhões de contribuintes. No ano de 2011 mais de dois bilhões de reais foram comprometidos para pagamento de novos benefícios previdenciários por incapacidade laborativa (SILVA JUNIOR; FRIDA, 2013). Vários dados apontam para um volume crescente de processos trabalhistas, que sobrecarrega o Judiciário em níveis bem acima de sua capacidade de atendimento.

Some-se a isso dados de uma pesquisa realizada em vinte metrópoles, dando conta de altos índices de transtornos mentais que acometem a população neste século XXI. Por exemplo, essa pesquisa aponta para uma incidência da ordem de 30% de pessoas com algum tipo de transtorno mental na região metropolitana de São Paulo, dos quais 10% são considerados transtornos graves (ANDRADE, L.H., WANG, Y.P., ANDREONI, S., et al, 2012).

Os dados apresentados ilustram a importância de serem desenvolvidos modelos organizacionais que estejam alinhados com as fortes demandas socioeconômicas do momento atual. Este trabalho tem o objetivo de relatar o planejamento da pesquisa, do desenho e da implantação de um novo processo de suporte no departamento de recursos humanos de uma empresa (aqui denominada Empresa Piloto) que produzirá programas de melhoria da qualidade de vida do trabalhador (PMQVT) para reduzir o absenteísmo e, por essa razão, melhorar a eficiência do gasto em pagamento de pessoal da produção.

2. Fundamentos teóricos

A qualidade de vida de muitos trabalhadores de empresas está sendo afetada por problemas sociais e condições de trabalho desgastantes. Estes dois fatores têm estimulado os trabalhadores a adotarem comportamentos de risco, tais como o consumo de drogas, o tabagismo, o alcoolismo, a falta de atividade física e a dieta pouco saudável.

Muitos autores (MORIN, 2001; SATO, 1995; GUÉRIN et al., 2001; DEJOURS, 1986; PONTES, 2006) concordam entre si quando afirmam que a relação existente entre saúde e trabalho pode ser tanto positiva quanto negativa, desde que esta relação esteja focada não no trabalho em si, mas nas condições e contextos onde ele se dá. Os efeitos negativos à saúde, tanto física quanto mental, dão-se também porque os contextos de trabalho geralmente desconsideram a variabilidade existente entre as pessoas.

Para Seligmann-Silva et al., (2010), vários são hoje os fatores relacionados às características do trabalho que podem influenciar a saúde dos trabalhadores, entre os quais formas de organização do trabalho e políticas de gerenciamento que não se preocupam com os limites físicos e psíquicos do trabalhador, anulando sua subjetividade para que as metas de produção sejam cumpridas.

Outro problema que tem afetado é o absenteísmo e o presenteísmo nas empresas. A consequência disso tem sido a diminuição do índice de capacidade prática (número de horas produtivas) da força de trabalho da empresa que, por seu turno, tem aumentado o gasto em pagamento de pessoal da produção, prejudicando a lucratividade da empresa.

Os custos com a perda de produtividade derivam dos custos associados ao absenteísmo (faltas ou afastamentos no trabalho) e ao presenteísmo (diminuição do desempenho no trabalho devido à presença de problemas de saúde, aumento no índice de erros e acidentes de trabalho, dificuldades na tomada de decisão e planejamento, baixo engajamento nas atividades) (HARNOIS, PHYLLIS, 2002; ROBERTS, 2005).

As organizações estão cada vez mais preocupadas com os custos do presenteísmo em adição aos custos dos planos médicos e do absenteísmo os quais têm sido tradicionalmente averiguados (SCHULTZ *et al.*, 2009).

Acredita-se que os programas de melhoria da qualidade de vida do trabalhador (PMQVT) podem ter um impacto positivo significativo para superar este desafio. Tendo em vista as oportunidades geradas por PMQVTs, considera-se estratégico criar um novo processo de suporte no departamento de recursos humanos para produzir PMQVTs eficazes.

2.1. Dimensão psicossocial das organizações

Vários especialistas em *teoria das organizações* enfatizam que toda organização é um sistema social e como tal deve ser tratada:

Organizações são entidades sociais dirigidas por metas, desenhadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados, e são ligadas ao ambiente externo... O principal elemento de uma organização não é um edifício ou um conjunto de políticas e procedimentos: as organizações são compostas por pessoas e seus relacionamentos. [...]. DAFT (2002, 11)

Dentro dos aspectos do desenho e gerenciamento do trabalho, e os contextos social e organizacional, que têm potencial para causar dano físico ou psicológico estão os *riscos psicossociais* (COX E GRIFFITHS, 1995). Entendem-se que os aspectos psicossociais também têm potencial tanto para trazer benefícios aos trabalhadores, como para afetar o desempenho competitivo da organização (de maneira positiva ou negativa). Isso está ilustrado na figura 1.

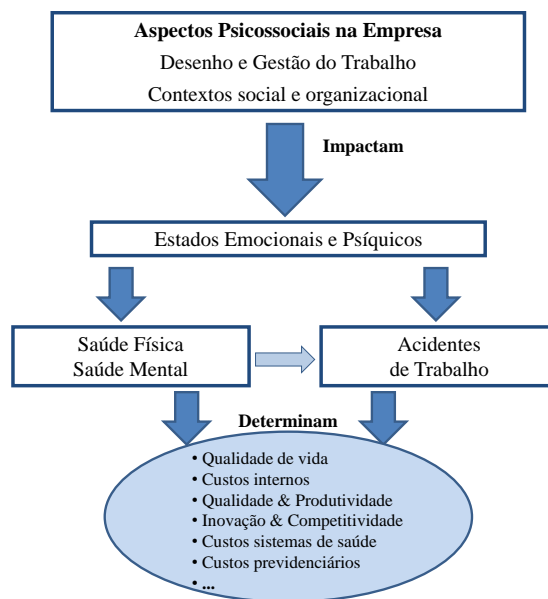


Figura 1. Relação simplificada de causalidades dos fatores psicossociais na empresa.

Fonte. Baseado em Silveira e Gardim (2014)

Além dos impactos nas pessoas, a dimensão psicossocial tem uma grande importância para os resultados da organização. É nessa dimensão que se enquadram os conhecimentos e as competências individuais, que são base do capital humano, do capital intelectual e, portanto, da inovação.

Os aspectos psicossociais também são essenciais para se construir relações que podem fortalecer os processos organizacionais. Esquecemo-nos que a organização é um sistema social, onde todo trabalho é coletivo: o sentido que damos para as relações humanas irá afetar diretamente os resultados dos processos em termos de produtividade, qualidade, prazos, custos e outros indicadores. Assim, trabalhar por ambientes com bom clima organizacional, onde vicejam relações cooperativas é uma maneira bastante efetiva de conseguir melhores resultados financeiros, promovendo simultaneamente a qualidade de vida.

Visando aprofundar o entendimento sobre como a dimensão psicossocial contribui com a inovação para sustentabilidade organizacional, foi desenvolvido pelo CTI-GAIA uma pesquisa exploratória com o objetivo de estudar os fatores organizacionais com maior potencial para promover, simultaneamente, a competitividade da organização e a qualidade de vida no trabalho. Para tanto foi desenvolvido um modelo com vinte e três fatores organizacionais agrupados em sete indicadores (SILVEIRA, GARDIM, 2013; SILVEIRA, KIKUCHI, 2013).

Os resultados do estudo acima sinalizam no sentido da viabilidade de organizar diversos desses fatores organizacionais – como bom clima organizacional, carga de trabalho adequada, acolhimento pelos colegas, informações integradas com acesso comum, enriquecimento cognitivo - de modo tal que contribuam para o desenvolvimento sustentável da organização, melhorando de forma integrada o desempenho competitivo e a qualidade de vida no trabalho.

2.2. Saúde e qualidade de vida no trabalho

Conceito criado em 1958, qualidade de vida veicula uma visão diferente das prioridades e efeitos dos objetivos econômicos de tipo quantitativo. Diante disso, as metas político-econômicas e sociais não deveriam ser focadas só em termos de crescimento econômico quantitativo e de crescimento material do nível de vida, mas sim de melhoria em termos qualitativos das condições de vida dos homens. Isso só seria possível através de um melhor desenvolvimento de infraestrutura social, ligado à supressão das disparidades, tanto regionais como sociais, à defesa e conservação do meio ambiente, etc (J.K. GALBRAITH, 1958). Qualidade de vida é o método usado para medir as condições de vida de um ser humano, que o envolve o bem físico, mental, psicológico e emocional, relacionamentos sociais, como família e amigos e também saúde, educação e outras circunstâncias da vida.¹

Saúde e qualidade de vida são dois temas muito relacionados, uma vez que a saúde contribui para melhorar a qualidade de vida dos indivíduos e esta é fundamental para que um indivíduo ou comunidade tenha saúde. Isso não se limita a apenas saúde física e mental, mas sim que essas pessoas estejam bem consigo mesmo, com a vida, com as pessoas que os cercam, enfim, ter qualidade de vida é estar em equilíbrio.

Os modelos adotados em sua maioria não consideram adequadamente os aspectos subjetivos do trabalho e os fatores psicossociais relacionados, presentes em todo sistema organizacional. Houve certamente alguns avanços nas empresas ao longo do século anterior, mas a maioria deles resultantes mais de imposições e restrições legais – como limite a jornada de trabalho, redução de impactos ambientais e respeito às leis trabalhistas – do que de avanços significativos nos conhecimentos sobre a natureza dos sistemas organizacionais e de como aumentar a governabilidade sobre os mesmos.

2.3. Relação QVT e desempenho da empresa

Conforme é sugerido pelo Gráfico 1, a qualidade de vida dos trabalhadores das empresas está sendo afetada por problemas sociais e condições de trabalho desgastantes. Estes dois fatores têm estimulado os trabalhadores e os membros de suas famílias a adotarem comportamentos de risco, tais como o consumo de drogas, o tabagismo, o alcoolismo, a falta de atividade física e a dieta pouco saudável. Por causa destes comportamentos de risco, os trabalhadores e seus familiares podem desenvolver doenças não-transmissíveis (DNT) de longa duração, principalmente o câncer, doenças cardiovasculares, doença pulmonar crônica, diabetes e doenças

¹A Organização Mundial da Saúde desenvolveu um questionário para aferir a qualidade de vida. Esse questionário, denominado WHOQOL/“World Health Organization Quality of Life”, é composto por seis domínios: o físico, o psicológico, o do nível de independência, o das relações sociais, o do meio ambiente e o dos aspectos religiosos.

mentais.



Gráfico 1. Efeitos da baixa qualidade de vida do trabalhador. **Fonte:** Elaborado pelos autores.

Devido aos comportamentos de risco de trabalhadores e de membros de suas famílias, têm ocorrido a ausência do trabalho (absenteísmo) e o baixo desempenho durante o trabalho (presenteísmo) nas empresas. A consequência disso tem sido a diminuição do índice de capacidade prática (número de horas produtivas) da força de trabalho, que, por seu turno, tem aumentado o gasto em pagamento de pessoal da produção, prejudicando a lucratividade da Empresa piloto.

2.4. O método Business Process Management (BPM).

Uma organização é um todo integrado cujos resultados em termos de custos, prazos, qualidade, imagem, cultura e/ou clima interno são influenciados por um grande número de fatores presentes em diferentes esferas, tais como, os vários setores, os níveis hierárquicos, as dimensões de existência da empresa e os múltiplos elementos externos à organização.

A complexidade inerente à organização tende a levá-la para uma espécie de “esquizofrenia organizacional”, o que torna o processo gerencial uma atividade complexa e multidisciplinar. A complexidade de qualquer sistema (organizacional ou não) depende do número de elementos que o compõe, da quantidade de variáveis associada a cada elemento e do nível de interação entre eles. Assim, a complexidade de uma organização irá depender do seu porte, diversidade de processos, tecnologias, entre outros aspectos (SILVEIRA, 2011).

Business Process Management ou BPM é uma metodologia que une gestão de negócios e tecnologia da informação com foco na otimização dos resultados das organizações, proporcionando um maior controle da organização através de suas ferramentas. Segundo (BALDAM et al., 2009) esta é uma ação estruturada, que se baseia na visão por processos, de análise e melhoria contínua dos elementos de processo de uma organização que inclui métodos, técnicas e ferramentas para dar apoio ao planejamento, implantação, gerenciamento e análise.

Para Smith e Fingar (2007), o método BPM abrange além da descoberta, desenho e implantação dos processos de negócio, também o controle executivo, administrativo e de supervisão sobre eles, garantindo que eles estejam em conformidade com os objetivos de negócios para garantir a satisfação dos clientes. O BPM admite que o processo existente seja moldado, testa inúmeras variações, gerencia melhorias e/ou inovações que a organização pretenda seguir e entregar os resultados de forma rápida. (SMITH; FINGAR, 2007). As ferramentas do BPM descrevem o

processo de negócio através de pessoas, máquinas, tarefas e sistemas e também inclui a descrição de custo, consumo dos recursos e tempo necessário para cada um desses componentes.

3. Descrição da empresa piloto

A empresa piloto possui capacidade produtiva e tecnológica comparadas às maiores do mundo. Hoje está presente em 15 estados do Brasil e é líder absoluta no mercado em que atua, gerando mais de 2000 empregos diretos. (águas minerais, bebidas mistas e refrigerantes)

A empresa possui características inovadoras e um grande potencial industrial que permite a expansão de sua participação em seu segmento. Incentiva e apoia a iniciativa de seus colaboradores na busca de inovação em seus produtos, processos e serviços, e busca a parceria com os pesquisadores das Instituições Científicas e Tecnológicas.

A empresa faz parte de um grupo que busca a excelência cearense e que também está presente nos mercados internacionais.

4. Planejamento da Ação Piloto

4.1. Sub-Processos

O novo processo de suporte da EMPRESA PILOTO consistirá em *uma técnica de produção de programas de melhoria da qualidade de vida do trabalhador (PMQVT)*. Ele será composto por quatro subprocessos essenciais que integrarão métodos, instrumentos e procedimentos baseados em normas internacionais, métodos de gerenciamento reconhecidos, relatórios de instituições especializadas em qualidade de vida do trabalhador, avaliações de especialistas e conhecimento científico da área de psicologia positiva sobre viver bem como adulto e envelhecer com qualidade.

O escopo do novo processo de suporte será reduzir efetivamente, na Empresa piloto, o absenteísmo decorrente de doenças não-transmissíveis (DNT) – principalmente o câncer, doenças cardiovasculares, doença pulmonar crônica, diabetes e doenças mentais – provocadas por condições de trabalho desgastantes e problemas sociais. A redução do absenteísmo causada pelo novo processo de suporte aumentará a eficiência do gasto da Empresa piloto em pagamento de pessoal da produção.

Os quatro subprocessos essenciais do novo processo de suporte da Empresa piloto serão:

Subprocesso 1: Desenvolvimento e planejamento de PMQVT

Compreenderá um conjunto de atividades, métodos, instrumentos e procedimentos para:

- Averiguar os problemas de saúde e qualidade de vida que afetam os trabalhadores;
- Garantir o compromisso e o apoio contínuo, especialmente da alta administração;
- Alinhar os programas com os objetivos estratégicos do negócio;
- Desenvolver uma política de saúde e qualidade de vida;
- Envolver os funcionários de todos os níveis da organização no processo de planejamento para encorajar um senso de propriedade do programa em todos os níveis;
- Idealizar programas que atendam as necessidades dos trabalhadores da organização;
- Oferecer programas apropriados à cultura de populações carentes e minorias;
- Considerar as diferenças de gênero para melhorar os resultados de bem-estar no trabalho;
- Leve em conta o ambiente de trabalho, incluindo infraestrutura, políticas e procedimentos;
- Desenvolver um conjunto claro de metas e objetivos;
- Ter uma equipe interdisciplinar de profissionais competentes e experientes;
- Promover os benefícios dos programas para os trabalhadores e para a equipe de gestão.

Subprocesso 2: Modelagem e desenho de PMQVT

Conterá um conjunto de atividades, métodos, instrumentos e procedimentos para:

- Oferecer programas multifacetados e holísticos;

- Seleccionar uma ampla gama de metas de prevenção de DNTs;
- Olhar para além do local de trabalho para obter ideias, conselhos e apoio;
- Integrar programas com atividades e profissionais dentro e fora da organização;
- Maximizar a acessibilidade aos programas, eliminando barreiras de acesso;
- Planejar o recrutamento necessário para suportar a implantação de programas.

Subprocesso 3: Implementação e gerenciamento de PMQVT

Consistirá em um conjunto de métodos, instrumentos e procedimentos para:

- Maximizar a participação de trabalhadores, gestores e alta administração;
- Executar processo de monitoramento consistente;
- Usar incentivos para promover motivação interna;
- Executar estratégias de comunicação eficazes;
- Criar uma cultura de apoio aos programas;
- Criar um ambiente favorável para o comportamento de promoção da qualidade de vida;
- Usar âncoras da organização para promover programas;
- Realizar um plano de gestão de risco;
- Executar um sistema de manutenção de registros do progresso das atividades.

Subprocesso 4: Avaliação de PMQVT

Incluirá um conjunto de métodos, instrumentos e procedimentos para:

- Executar um abrangente processo de avaliação regular e sistemático;
- Realizar a avaliação contínua das metas e objetivos de um programa;
- Determinar se o programa foi implementado conforme o planejado;
- Identificar oportunidades de melhoria no programa;
- Fornecer feedback em uma base regular para melhorar continuamente o programa;
- Avaliar se o programa está atraindo o volume de participantes a que se destina;
- Documentar mudanças em comportamentos de risco;
- Avaliar o valor percebido do programa;
- Avaliar a satisfação com o programa;
- Identificar os resultados de qualidade de vida com base em critérios mensuráveis;
- Avaliar melhorias na organização como resultado do programa;
- Determinar a relação custo-benefício do programa;
- Determinar se o programa cumpriu os seus critérios de garantia de qualidade;

- Estabelecer se um compromisso contínuo com o programa se justifica.

4.2. Problemas a ser enfrentados

Ao longo da pesquisa, desenho e implantação do novo processo de suporte da Empresa piloto, a equipe do projeto terá que resolver um conjunto de desafios tecnológicos relacionado a cada um dos subprocessos:

- **Subprocesso de desenvolvimento e planejamento:** Como identificar as principais fontes de custos e de perda de competitividade (produtividade, qualidade e capacidade de inovação) na empresa, associadas à força de trabalho? Como identificar, por meio de análise estruturada, os comportamentos de risco que impactam e modificam as operações da empresa? Como medir tais impactos?
- **Subprocesso de modelagem e desenho:** Quais mecanismos demonstram efetividade no incentivo a comportamentos que reduzam os fatores de risco? Que aspectos devem ser considerados ao planejar operações da iniciativa, considerando seu impacto na cadeia de valor? Como elaborar um plano de ações integradas na empresa que possa proporcionar bem-estar para os trabalhadores, abordando suas necessidades e desafios de uma forma que também aumente o desempenho organizacional? Como representar um modelo abrangente e integrado da iniciativa que reúna seus mais diversos componentes? Como converter declarações de direção estratégica para alcançar melhor desempenho organizacional por meio do bem-estar do trabalhador, em medidas e metas que possam ser ligadas às operações?
- **Subprocesso de implantação:** Quando e como devem ser apoiados comportamentos saudáveis? Como apoiar a adesão dos funcionários à iniciativa? Como alinhar os funcionários com a iniciativa no contexto de resistência institucionalizada para a mudança comportamental? Enquanto a iniciativa é executada, como monitorar e aprender sobre os problemas, barreiras e desafios? Como podem a saúde e o bem-estar ser medidos em nossa força de trabalho?
- **Subprocesso de avaliação:** Como o sucesso pode ser medido e incentivado? Como medir o retorno sobre o investimento de um programa específico? Como testar e adaptar a iniciativa incluindo a medição de seu desempenho em relação ao bem-estar do trabalhador e ao seu impacto financeiro?

4.3. Ciclo de vida contínuo

Para resolver esses desafios tecnológicos, a equipe do projeto realizará um ciclo de vida contínuo de atividades integradas de *Business Process Management (BPM)*. O ciclo pode ser sumarizado por um conjunto gradual e interativo de atividades que incluem: (1) Planejamento, (2) Análise, (3) Desenho e Modelagem, (4) Implantação, (5) Monitoramento e Controle e (6) Refinamento. Abaixo, segue uma exposição rápida da operação de cada uma das principais atividades do projeto.

1ª Atividade – Planejamento estratégico

O ciclo de vida deste projeto começará com a equipe do projeto desenvolvendo um plano estratégico para o novo processo de suporte alinhado com a estratégia corporativa da empresa. Para isto, a equipe do projeto seguirá um conjunto sistemático de procedimentos. Primeiro,

desenvolverá uma análise da estratégia da empresa, com base em seu plano estratégico. Em seguida, definirá a oferta do conjunto de serviços do novo processo para atender aos objetivos da estratégia corporativa. Essa etapa será formalizada por meio do *acordo de prestação de serviços do novo processo de suporte*, um contrato de desempenho entre a equipe do projeto e a diretoria executiva da empresa piloto. O acordo de prestação de serviço será elaborado segundo normas técnicas internacionais e padrões de gerenciamento reconhecidos. Depois de compreender como contribuir para a estratégia corporativa, a equipe do projeto desenvolverá o plano estratégico do novo processo de suporte para alinhá-lo com a execução da estratégia corporativa da empresa. O novo processo terá visão, missão, objetivos, indicadores, clientes, serviços e empregados.

O escopo de atividades de planejamento compreenderá:

- Identificar as partes interessadas do novo processo.
- Analisar a estratégia corporativa da Empresa piloto.
- Definir a oferta do conjunto de serviços do novo processo.
- Redigir o acordo de prestação de serviços do novo processo.
- Planejar a direção estratégica, os objetivos, as atividades críticas e os indicadores preliminares.
- Redigir o plano estratégico do novo processo.
- Divulgar o plano estratégico para as partes interessadas do novo processo.

2ª Atividade – Análise de processo

A análise de processo incorporará várias metodologias com a finalidade de entender os atuais processos de gestão de PMQVTs no contexto das metas e objetivos definidos anteriormente no plano estratégico. A análise deve encontrar quaisquer das seguintes desconexões: (i) Objetivo de desempenho não alcançados, (ii) Falha nas interações com o cliente, (iii) Handoffs que criam desconexões, (iv) Variações de processo e (v) Gargalos.

O escopo de atividades de análise compreenderá:

- Escolher o (s) processo (s) atual (is) da empresa relacionado (s) à Qualidade de Vida.
- Definir o escopo da profundidade da análise.
- Escolher as estruturas analíticas de trabalho.
- Executar a análise dos seguintes elementos: ambiente de negócio, cultura organizacional, métricas de desempenho, interações com clientes, handoffs, regras de negócio, capacidade, gargalos, variação, custo, envolvimento humano e controles de processo.
- Consolidar as informações do (s) processo (s) atual (is) analisadas a partir de um *software* especializado em Qualidade de Vida.
- Documentar os resultados da análise.
- Divulgar os resultados da análise para as partes interessadas do novo processo.

3ª Atividade – Modelagem e desenho de processo

Para atender o plano estratégico, as atividades de desenho se focarão na transformação radical do processo analisado na etapa anterior. As atividades de desenho do novo processo se concentrarão no desenho intencional e cuidadoso de como o trabalho ponta-a-ponta ocorrerá de modo a entregar PMQVTs aos trabalhadores de execução de obras. A sequência de atividades será documentada, incluindo o desenho do trabalho realizado, em que tempo, em qual local, por quais atores de processo e utilizando qual metodologia. O desenho definirá o que a organização quer que o processo de suporte destinado à gestão de PMQVT seja e responderá questões como: o quê, quando, onde, quem e como o trabalho ponta-a-ponta será realizado. Um importante componente do desenho será também assegurar que métricas e controles gerenciais apropriados estarão implementados para medição de desempenho e conformidade.

O escopo de atividades de desenho compreenderá:

- Capturar e analisar dados para modelagem.
- Modelar o novo processo.
- Validar o modelo com especialistas em qualidade de vida do trabalho.
- Validar o modelo com as partes interessadas do novo processo.
- Desenhar o novo processo.
- Definir atividades dentro do novo processo.
- Definir regras que controlam atividades.
- Definir *handoffs* de processos entre grupos funcionais.
- Definir métricas desejadas no novo processo.
- Fazer comparações e benchmarking.
- Criar o desenho físico.
- Analisar e desenhar infraestrutura de TI.
- Validar o desenho físico com especialistas em qualidade de vida do trabalho.
- Validar o desenho físico com as partes interessadas do novo processo.
- Receber o aceite do modelo final com a diretoria executiva da empresa.
- Criar plano de implementação.

4ª Atividade – Implementação de processo

A implementação de processos será a realização do desenho aprovado de processo de gestão de PMQVT em procedimentos e fluxo de trabalho documentados. Durante as atividades de implementação toda a equipe assumirá que as fases de análise, modelagem e desenho criaram e aprovaram um conjunto completo de especificações; então, somente pequenos ajustes deverão ocorrer durante a implementação.

O escopo de atividades de implementação compreenderá:

- Engajar as partes interessadas na execução do novo processo.

- Distribuir as informações.
- Aprovar a iniciação da execução do novo processo.
- Conduzir as aquisições do novo processo.
- Dirigir e gerenciar a execução do novo processo.
- Consolidar as informações do novo processo a partir do *software Peoplenet*, comparando-as com as informações do (s) processo (s) original (is).
- Executar o subprocesso de planejamento de PMQVT.
- Executar o subprocesso de desenho de PMQVT.
- Executar o subprocesso de implantação de PMQVT.

5ª Atividade – Monitoramento e controle de processo

A medição e monitoramento proverão informações-chave de desempenho de processos através de métricas relacionadas às metas e ao valor para a organização. A análise de informações de desempenho de processos poderá resultar em atividades de melhoria, redesenho ou reengenharia.

O escopo de atividades de monitoramento e controle compreenderá:

- Monitorar e controlar o desempenho do novo processo.
- Monitorar e controlar o escopo do novo processo.
- Monitorar e controlar o cronograma do novo processo.
- Monitorar e controlar as finanças do novo processo.
- Monitorar as expectativas das partes interessadas do novo processo.
- Monitorar e controlar os riscos do novo processo.
- Administrar as aquisições do novo processo.
- Gerenciar as questões do novo processo.
- Monitorar e controlar as mudanças do novo processo.
- Reportar o desempenho do novo processo.
- Fornecer governança.
- Gerenciar os benefícios do novo processo

6ª Atividade – Refinamento de processo

A contínua medição e o monitoramento do novo processo fornecerão a informação necessária para que o gestor do processo ajuste recursos a fim de atingir os objetivos. O refinamento tratará aspectos de ajustes e melhorias pós-implantação do novo processo com base nos indicadores e informações-chave de desempenho.

O escopo de atividades de refinamento compreenderá:

- Identificar ajustes necessários.

- Redesenhar o novo processo.
- Validar o redeseño do novo proceso com especialistas.
- Validar o redeseño com as partes interessadas do novo proceso.
- Documentar o proceso final.
- Redigir caderno técnico.
- Publicar caderno técnico.

5. Conclusões

Os mercados exigem altos níveis de desempenho competitivo das empresas, os quais não devem ser buscados desconsiderando-se as externalidades negativas geradas, tendo em vista os prejuízos sociais e ambientais associados. Para tanto, os modelos organizacionais devem contemplar tanto o desempenho competitivo como também a qualidade de vida no trabalho. No entanto, pouco se tem discutido sobre os impactos dos elementos psicossociais no desempenho competitivo das empresas e nos seus trabalhadores, sendo fundamental que mais estudos busquem compreender e analisar tais impactos.

As externalidades sociais negativas geradas por modelos empresariais ultrapassados trazem sofrimento aos trabalhadores e às suas famílias, oneram os sistemas públicos de saúde e os sistemas previdenciários, além de impactar os sistemas do judiciário trabalhista que se vê às voltas com um nível de demandas muito acima de sua capacidade de absorção. E, assim, a qualidade de vida de muitos trabalhadores de empresas vem sendo afetada por condições de trabalho desgastantes, sendo que a conjunção desses dois fatores têm estimulado os trabalhadores a adotarem comportamentos de risco, tais como o consumo de drogas, o tabagismo, o alcoolismo, a falta de atividade física e a dieta pouco saudável.

Todos os prejuízos sociais gerados pelas empresas, mesmo que alguns impactos sociais sejam de difícil identificação, como os acima comentados, além dos sofrimentos emocionais e outros transtornos mentais potencializados pelas empresas, acabam sendo pagos pela sociedade, tanto na forma de custos financeiros nos sistemas de saúde, previdenciário e judiciário trabalhista, como com a diminuição da capacidade produtiva dos trabalhadores afetados, os transtornos gerados na vida dos seus familiares, entre outras.

No presente trabalho foi relatado o planejamento da pesquisa, do desenho e da implantação de um novo processo de suporte no departamento de recursos humanos de uma empresa, visando desenvolver PMQVT para reduzir o absenteísmo, melhorando a eficiência do gasto com folha de pagamento. Com isso, busca-se promover o desenvolvimento socioeconômico da organização, isso é, aumentar os seus lucros financeiros de forma integrada com os benefícios sociais por ela gerados.

Assim, a discussão e a metodologia aqui apresentadas se justificam especialmente neste momento histórico em que os mercados atuais impõem novos e maiores desafios às organizações, em especial as empresariais, cuja superação deve considerar não só os impactos das suas atividades no meio ambiente físico, como na qualidade de vida e na saúde física e mental dos seus trabalhadores. Dessa forma, busca-se alinhar a empresa ao fundamento da sustentabilidade organizacional, qual seja, harmonizar interesses econômicos, sociais e ambientais.

Referencias

- Baldam, R.; Valle, R. Pererra, H.; Hilst, S.; Abreu, M.; sobral, V.(2009). *Gerenciamento de processos de negócios: BPM – Business Process Management*. 2ed. São Paulo: Érica, 2009.
- Catalina-romero C.; Martínez-muñoz P.; Quevedo-aguado L.(2013). *Predictors of the duration of non-work-related sick leave due to anxiety disorders*. *Gac Sanit*; 27.
- Cox T.; Griffiths A J.(1995) The assessment of psychological hazards at work. In ShabraC Q M J, Winnubst J.A, Cooper CL, editors. *Handbook of work and health psychology*. Chichester: Wiley & Sons.
- Daft RL.(2002). *Organizações: teoria e projetos (impresso)*. São Paulo: Thomson Pioneira; 2002.

- Dejours, C.(1986) *Por um novo conceito de saúde. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*. São Paulo, v.14, n.54, p.7-11.
- Demyttenaere K.; Bruffaerts R.; Posada Villa J.; Gasquet I.; Kovess V.; Lepine JP, et al (2004). *Prevalence, severity and unmet need for treatment mental disorders in the World Health Organization World Mental Health surveys*. Jama.
- Galbraith, J. K.(1958). *The days of boom and bust, American Heritage. Reprinted in Galbraith (1960) The Liberal Hour* Boston: Houghton Mifflin, p 82–97.
- Harnois, G.; Phyllis, G (2002). *Mental health and work: Impact, issues and good practices*. Switzerland.
- Morin, E.M.(2001). *Os sentidos do trabalho. RAE - Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.41, n.3, p.8-19.
- Nieuwenhuijsen, K. et al (2006). “Predicting the duration of sickness absence for patients with common mental disorders in occupational health care”. In Scand J.ed. *Work Environ Health*, vol. 32, nº 1.
- Pontes, S.K (2006). *Produção Enxuta e saúde do trabalhador: um estudo de caso*. 150.f. Dissertação (Mestrado em Gestão da Produção) - faculdade de Ciência e Tecnologia de São Carlos, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.
- Sato, L (1995). Trabalho e saúde mental. In: Todeschini, R. (Org.). *Saúde, meio ambiente e condições de trabalho: conteúdos básicos para uma ação sindical*. São Paulo:CUT/Fundacentro, p.169-175.
- Schultz, A. B.; Chen, C. Y. e Edington, D. W (2009). *The cost and impact of health conditions on presenteeism to employers: a review of the literature*. In *Pharmacoeconomics*. Disponível em: PM:19586075.
- Seligmann Silva. E.; Bernardo, M.H.; Maeno, M.; Kato, M (2010). *O mundo contemporâneo do trabalho e a saúde mental do trabalhador. Rev. Bras. Saúde ocupacional*. SãoPaulo, 35 (122): 187-191.
- Silva Junior, J.S.; Frida, M.F,(2013). A medição dos fatores psicossociais do trabalho no absenteísmo doenças por transtornos mentais. In: M.A.Silveira, L.I. Sznelwar, L.S. Kikuchi, M. Maeno, editores. *Aspectos Psicossociais e Sustentabilidade em Organizações: Saúde,Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho*. ed. Campinas: Cedet, p.159-176.
- Silveira, M. A (2011). Gestão estratégica para a sustentabilidade organizacional: capital humano e os processos de inovação e aprendizagem. In M. A. Silveira (org). *Gestão da Sustentabilidade organizacional*. ed. Campinas: Cedet, v2, p. 21- 46.
- Silveira M. A.; kikuchi L. S (2013). *Enriquecimento cognitivo e aprendizagem organizacional como fator de inovação: um estudo exploratório em empresas*. In: Anais do XV Congresso Latino-Iberoamericano de Gestão de Tecnologia ALTEC; 2013. Porto: Universidade Técnica de Lisboa.
- Silveira M. A.; Gardim N.; Kikuchi L. S.; Yano S. R. T (2013). *Relações cooperativas e socialização do conhecimento: Fundamentos da inovação e da sustentabilidade organizacional*. In: Anais do XV Congresso Latino-Iberoamericano de Gestão de Tecnologia ALTEC; 2013. Porto: Universidade Técnica de Lisboa.
- Silveira, M. A.; Gardim, N (2014). Desenvolvimento socioeconômico e aspectos psicossociais nas organizações In: *Aspectos Psicossociais e Sustentabilidade em Organizações: Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho*.1 ed.Campinas : Cedet, v.1, p. 15-30.
- Smith, H.; Fingar, P (2007). *Business Process Management (BPM): The Third Wave*. Megham-Kiffer Press.