

ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE QUALIDADE DE VIDA E BEM-ESTAR EM UMA EMPRESA FAMILIAR

ANALYSIS OF QUALITY OF LIFE AND WELL- BEING PRACTICES IN A FAMILY BUSINESS

Patrinês Aparecida França Zonatto¹
Aline Konrath Lermen¹
Renata Coradini Bianchi¹
Juliana Andreia Rüdell Boligon¹
Ana Carolina Cozza Josende da Silva¹

Recebido em: 21/01/2019
Aceito em: 12/03/2019

patrineszonatto@gmail.com

Resumo: O estudo objetiva identificar as práticas de qualidade de vida e bem-estar no trabalho em uma empresa familiar. Realizou-se uma pesquisa descritiva a partir de entrevistas semiestruturadas. Os achados indicam que a empresa fornece práticas voltadas à qualidade de vida e ao bem-estar de seus colaboradores, a desenvolver suas funções de maneira eficaz. Além disso, por ser uma empresa familiar, há uma aproximação maior entre a gestão e os colaboradores, o que favorece, também, o bem-estar no trabalho. Embora não haja um planejamento para um possível processo sucessório, já se encontra em atuação na empresa a segunda geração da família, e o processo de sucessão é trabalhado de maneira natural e dentro do tempo de cada integrante da família.

Palavras-chave: Bem-estar; Qualidade de vida; Empresa familiar.

Abstract: The study aims to identify the practices of quality of life and well-being at work in a family business. Descriptive research was conducted from semi-structured interviews. The findings indicate that the company provides practices, focused on the quality of life and the well-being of its employees, encouraging and developing their functions effectively. In addition, because it is a family business, there is a greater approximation between management and employees, which also favors well-being at work. Although there is no planning for a possible succession process in the company, the second generation of the family is already operating in the company, and the process of succession is worked in a natural way and within the time of each member of the family.

Keywords: Well-being; Quality of life; family business.

¹ Universidade Franciscana – UFN – Santa Maria – Rio Grande do Sul - Brasil.

1. INTRODUÇÃO

Há muitos estudos referente às empresas familiares, principalmente nos últimos anos, pelo significativo crescimento desse tipo de organização na parte econômica e social do país e por gerar milhões de empregos diretos. Oliveira (2006) destaca que as empresas familiares interagem com uma significativa parte da economia brasileira, correspondendo a um total de aproximadamente 75% das empresas nacionais.

De acordo com Kets de Vries et al. (2009), em uma empresa familiar, as várias gerações de uma família influenciam no processo decisório. As famílias são motivadas pelos sentimentos, e as organizações pelo funcionamento e pelos resultados. A qualidade de vida nas empresas e a motivação e satisfação do funcionário no exercício do trabalho são procedimentos que devem ser aplicados pelas empresas com o intuito de alcançar aumento nos níveis de produtividade, sempre levando em consideração que o elemento mais importante utilizado no setor produtivo é o humano (MARRAS, 2002).

O bem-estar no trabalho, composto por percepções e experiências positivas de um indivíduo no ambiente em que desempenha suas funções, tem sido considerado essencial para incentivar os funcionários a desempenhar suas tarefas de forma eficiente, e, para a organização, trata-se um fator competitivo. Dessa forma, é fundamental para as empresas procurar e conhecer as práticas e os tipos que podem promover e motivar o bem-estar nas organizações.

Diante disso, o objetivo geral neste estudo é analisar as práticas de qualidade de vida e o bem-estar no trabalho em uma empresa familiar. Já os objetivos específicos do estudo consistem em: identificar as práticas de qualidade de vida e bem-estar na empresa pesquisada; analisar como ocorrem essas práticas em empresa familiar; verificar a influência do processo de sucessão no bem-estar dos colaboradores.

O bem-estar no trabalho, atualmente, é um tema abordado em estudos acadêmicos e literaturas especializadas no contexto organizacional por favorecer a produtividade das empresas. Nesse contexto, o setor organizacional de Gestão de Pessoas é responsável por criar práticas que promovam o bem-estar dos trabalhadores e auxiliem na coordenação da empresa, tornando-a mais competitiva.

Dessa forma, justifica-se o interesse em estudar o tema bem-estar no trabalho, atrelado à empresa familiar, pela sua consequência na vida profissional e pessoal dos trabalhadores e pela necessidade de analisar as alterações no ambiente de trabalho. Assim, as empresas familiares têm se tornado objeto de estudos, motivando a elaboração de trabalhos acadêmicos sobre o tema.

2. EMPRESA FAMILIAR

Empresas familiares são criadas a partir da vontade de apenas um integrante da família ou do desejo de empreender em conjunto com os demais componentes da família. Essas empresas configuram-se por haver relações de convívio e valores compartilhados, que definem o sucesso ou o

fracasso da organização. Oliveira (2006) considera como sendo uma empresa familiar aquela em que um integrante ou mais de uma mesma família administra a gestão.

A aspiração daqueles que criam uma empresa tendo como sócios membros da família é que o controle dessa empresa continue nas mãos das próximas gerações. De acordo com Oliveira (2006), a empresa familiar é aquela que transfere o direito de decisão de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. A empresa familiar apresenta pontos fortes e fracos, quando comparada a outros tipos de empresas.

Os pontos fortes, segundo Ricca (1998 apud LEONE, 2005), são: agilidade nas decisões; fidelidade e respeito dos funcionários à cultura e tradição empresariais, que são muito fortes; clareza nos objetivos da empresa; o antecessor pretende ensinar seu sucessor para garantir a continuidade e qualidade do produto final da empresa; gestão consistente, pela proximidade direta dos gestores com a composição da organização, o que passa confiança e segurança para os funcionários; poder de persuasão e sugestão, maior compreensão humana e aproximação; maior compreensão em relação do aspecto social dos colaboradores; relações informais entre os variados setores. Os pontos fracos, conforme Ricca (1998 apud LEONE, 2005), são: dificuldade em conquistar a confiança das gerações futuras, de arriscar e de modernizar; complexidade em criar planejamentos em longo prazo, pela divergência sobre os aspectos dos negócios da família; conservadorismo; o poder é centralizado na família; nomeação de pessoas para cargos da diretoria considerando mais a amizade do que a qualificação profissional, o que resulta em desconfiança quanto ao cumprimento das políticas; a organização pode ser afetada por pessoas que não têm competência profissional para o cargo; paternalismo; no momento que o sucessor é preparado pela empresa, ele pode adquirir todas as “manias”; conflitos no gerenciamento do capital entre pessoais e os da organização; falta de preparo e competência dos cargos gerenciais; disputa pelo poder entre os sucessores.

Tais empresas apresentam características próprias em suas relações de poder, cultura, procedimento decisório e relações interpessoais. Para gerenciar esse modelo de empresa, é necessário muito cuidado, porque há a relação familiar, determinada pela afetividade que marca o vínculo entre os membros, além de outras emoções, como ciúmes, amor, negociação, amizade (KETS DE VRIES, 2009). Para impedir interferência de tais emoções e direcionar a empresa para o sucesso, o administrador deve organizar um consistente modelo de gestão, que deverá ser adotado independente das relações familiares. Esse modelo deve encaminhar a equipe na direção dos objetivos a serem alcançados, de forma a não se perder o foco (PETRY; NASCIMENTO, 2009).

2.1. Sucessão

Um dos momentos mais complicados e críticos da vida de uma empresa familiar é o processo da sucessão, pois tem relação com a continuidade, sobrevivência e expansão da organização. Conforme Leone (2005), a sucessão familiar acontece no momento em que uma geração deixa que os sucessores assumam a gestão da empresa, sendo uma das características mais relevantes, pois é baseada na comunidade sanguínea.

O modelo dos três círculos descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família. A razão pela qual o modelo de três círculos teve uma aceitação tão ampla é que é teoricamente elegante e também imediatamente aplicável. É uma ferramenta muito útil para a compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares (GERSICK et al., 1997).

De acordo com Adachi (2006, p. 181), a sucessão “é um procedimento longo, complexo e demorado, que deve ser planejado de forma contínua e transparente, avaliando cuidadosamente as consequências para diversos envolvidos na empresa familiar”. Além disso, Oliveira (2006) revela algumas vantagens da sucessão familiar: a confiança, a continuidade da gestão familiar, o significativo conhecimento sobre o sucessor e o processo sucessório, que pode ocorrer de forma mais imediata, conseqüentemente, se não houver conflitos existentes.

2.2 Qualidade de Vida no Trabalho

Muitas pesquisas mostram que a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) pode ser caracterizada com uma estratégia, cuja “meta principal de tal abordagem volta-se para a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, ao mesmo tempo em que melhora a satisfação do trabalhador, melhora a produtividade da empresa” (FERNANDES, 1996, p. 43). Conforme França (2015, p. 167-168), a qualidade de vida caracteriza-se como “a necessidade de valorização das condições de trabalho, da definição de procedimentos da tarefa em si, do cuidado com o ambiente físico e dos bons padrões de relacionamento.

Para Bowditch (2002), a Qualidade de Vida no Trabalho pode ser conceituada como uma preocupação com os colaboradores, pois são eles que estão, na maior parte do tempo, dentro de uma organização, tentando seu crescimento profissional. Para isso, a empresa deve disponibilizar o melhor ambiente de trabalho possível, envolvendo os trabalhadores em um ambiente participativo em que possam expor suas ideias e serem reconhecidos pelos seus esforços.

Walton (1974 apud FRANÇA, 2015) definiu os seguintes indicadores na intenção de proporcionar uma estrutura para fundamentar as características notáveis de QVT: compensação adequada e justa; condições de segurança e saúde no trabalho; oportunidade imediata para utilização e desenvolvimento da capacidade humana; oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança; integração social na organização de trabalho; constitucionalismo na organização do trabalho (normas que estabeleçam os direitos e deveres dos trabalhadores); o trabalho e o espaço total na vida do indivíduo (a experiência de trabalho de um indivíduo e seu impacto em outras áreas da vida, como a família); a relevância social na vida do trabalho.

Esses são os oito indicadores que compõem o Modelo de Walton, e, conforme Robbins (2011), podem ser considerados como características da vivência do indivíduo no trabalho ou características do ambiente do trabalho. Os critérios do modelo de Walton são os mais completos para a análise do trabalhador de uma empresa, pois avaliam aspectos como autonomia, múltiplas habilidades, mobilidade social e segurança no trabalho.

Segundo Rodrigues e Bastos (2010, p. 92), “provavelmente, o fator determinante mais crítico de sucesso, de viabilidade e de impacto a longo prazo dos esforços de QVT é a estrutura dos processos participantes”. Para que isso aconteça, de acordo com os autores, é fundamental que exista uma base teórica e um procedimento estruturado, elementos que requerem treinamento preparatório dos integrantes. É fundamental que todos os participantes não só estejam comprometidos com o processo, mas participando ativamente do processo, para que este seja disseminado em toda organização.

Sobre o modelo de Hackman e Oldham (1975), conforme Rodrigues e Bastos (2010), os estados psicológicos críticos surgiram pela presença de cinco dimensões do trabalho, representadas da seguinte forma: variedade de habilidades; identidade da tarefa; significância da tarefa; autonomia; *feedback*. Esse modelo de Hackman e Oldham (1975 apud GOULART; SAMPAIO, 2004) foca a questão do cargo, conforme os fatores deslumbrados. Assim, é possível se obter um resultado que reflita o potencial motivacional de uma tarefa em função de suas características.

2.2.1 Bem-Estar no Trabalho

De acordo com Siqueira e Padovam (2008), bem-estar no trabalho é compreendido como uma ideia composta por três elementos: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Esses três componentes, já estabelecidos no campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho, significam relacionamentos positivos com o trabalho (satisfação e envolvimento) e com a organização (comprometimento afetivo).

A satisfação no trabalho, para Robbins (2011, p. 74), é definida “como a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza”. Cada pessoa tem um estado emocional, que é individual e particular em relação às realidades que envolvem suas tarefas desempenhadas no trabalho, inclusive quando ocorre a falta delas, tais como o relacionamento com a chefia e os colegas, a satisfação em relação às promoções ofertadas, ao salário pago e às atividades realizadas (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008). O envolvimento no trabalho, para Robbins (2011, p. 61), “é o grau em que uma pessoa se identifica psicologicamente com o seu trabalho e considera seu desempenho como um fator de valorização pessoal”. Nesse sentido, Siqueira e Gomide Jr. (2004) enfatizam que há também uma ligação desse envolvimento com os desentendimentos provenientes das funções organizacionais e das orientações distintas.

O comprometimento no trabalho está associado à empresa, tanto no que se refere ao relacionamento afetivo do trabalhador com a empresa quanto à consciência do que ela representa positivamente para ele (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008). A definição de comprometimento organizacional, para Rodrigues e Bastos (2010, p. 141), está associada à compreensão de que a presença humana é um “vínculo que se traduz em empenho extra, identificação, lealdade, aquiescência, trocas, alienação, sentimento de obrigação, compartilhamento de metas, motivação, atitudes, comportamentos ou que seja simplesmente um elo entre indivíduo e organização.”

Segundo França (2015), para que se possa ampliar a compreensão do lado humano das organizações e aumentar a possibilidade de conviver melhor na empresa, deve ocorrer um

alinhamento das questões organizacionais e da dimensão humana. A autora complementa que o entendimento desse procedimento de criação de uma nova maneira de conduzir o bem-estar, “com competências e habilidades complexas, é reforçado, como se procura demonstrar, por evidências e sinais das organizações, do mercado, dos tipos de trabalho e do estilo de vida individual” (FRANÇA, 2015, p. 33).

3. METODOLOGIA

Quanto à natureza, esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa. A pesquisa qualitativa, segundo Denzin e Lincoln (2006), envolve estudos nos quais o pesquisador se posiciona no mundo, resumindo-se, conseqüentemente, em uma perspectiva interpretativa e naturalística da realidade. Faz-se uso do método da entrevista e normalmente mostram-se os dados coletados, apresentando as informações dos integrantes da pesquisa em quadros analíticos com os devidos entendimentos ou somente transcrições dos dados coletados.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa é descritiva, ou seja, ocorre o estudo, a análise, o registro e o entendimento dos acontecimentos do mundo sem a interferência do pesquisador. O objetivo desse tipo de pesquisa é analisar, observar, registrar as manifestações ou técnicas, sem, contudo, entrar na relevância dos assuntos. Além disso, o pesquisador deverá apenas observar com que frequência o fenômeno acontece ou como se organiza e se executa um sistema, método, processo ou uma realidade operacional (BARROS; LEHFELD, 2007).

Segundo Vergara (2000, p. 47), as pesquisas descritivas “não têm o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”. Argumenta, ainda, que esse tipo de pesquisa estabelece correlações entre variáveis, define sua natureza e expõe as características de determinada população ou fenômeno.

Nesta pesquisa, o procedimento adotado foi o estudo de caso. De acordo com Fonseca (2002, p. 33), no estudo de caso, pretende-se analisar profundamente porquê e como certa situação pode ser supostamente única e busca-se revelar as características fundamentais que ela apresenta. O pesquisador procura revelar suas percepções sobre o objeto estudado sem interferir nele. Para o alcance dos objetivos específicos mencionados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com questões abertas que possibilitaram respostas que se encaixam dentro de um diálogo informal e são perfeitamente aceitáveis partindo desse princípio. Na entrevista semiestruturada, segundo Marconi e Lakatos (2011, p. 279), “o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente a questão”.

A empresa estudada atua no ramo gráfico, está localizada na região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul e tem, aproximadamente, 235 funcionários distribuídos em 21 setores. A entrevista ocorreu com seis colaboradores, que desempenham na empresa os seguintes cargos: gerente de operações, supervisora de desenvolvimento de pessoas, coordenador de recursos humanos e gestão da qualidade, assistente de recursos humanos, auxiliar de recursos humanos e auxiliar administrativa. O roteiro de entrevista foi composto por cinco questões de perfil e 12 questões sobre qualidade de

vida e bem-estar no trabalho. Para a construção da entrevista, foram adaptadas questões do modelo de Ferro (2012), França (2015) e Siqueira e Padovam (2008).

As entrevistas foram realizadas pela própria pesquisadora, em visitas à empresa durante o mês de março de 2018, em datas alternadas e de forma individual. Cada entrevista durou em média de 20 a 30 minutos. Após a coleta, as entrevistas foram transcritas para arquivo Word durante o mês de abril de 2018. Após, os dados foram analisados pela técnica de análise de conteúdo, que, para Minayo (2001, p. 74), é “compreendida muito mais como um conjunto de técnicas.” De acordo com a autora, consiste na análise de informações sobre o comportamento humano, proporcionando uma aplicação bastante complexa, e apresenta duas funções: pesquisa de hipóteses e/ou questões e descoberta do que está por trás dos conteúdos expostos.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Evolução do Índice Setorial de Energia Elétrica (IEE)

Neste estudo, teve-se como objetivo geral analisar as práticas de qualidade de vida e bem-estar no trabalho em uma empresa familiar. O trabalho foi realizado em uma empresa industrial que atua no ramo gráfico, localizada na região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul e que conta atualmente com aproximadamente 235 funcionários. Após as entrevistas realizadas com os seis colaboradores, que atuam no desenvolvimento de pessoas, recursos humanos e diretoria, procedeu-se à análise dos dados coletados. Os respondentes tiveram as identidades mantidas em sigilo e serão tratados, neste estudo, como E1, E2, E3, E4, E5 e E6. Para o enriquecimento do estudo, os dados referentes aos respondentes foram agrupados no quadro 1.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

Perfil	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Função	Auxiliar de Recursos Humanos	Auxiliar Administrativo	Assistente de Recursos Humanos	Supervisora de Desenvolvimento de Pessoas	Gerente de Operações	Supervisor de Recursos Humanos e Gestão de Qualidade
Idade	24 anos	23 anos	27 anos	34 anos	52 anos	35 anos
Gênero	Feminino	Feminino	Feminino	Feminino	Masculino	Masculino
Escolaridade	Ensino Superior Completo	Ensino Médio Completo	Ensino Superior Incompleto	Pós-Graduada	Pós em Gestão de Pessoas/ MBA em Gestão Industrial	Pós-Graduado
Tempo de Serviço na Empresa	7 anos	5 anos	9 anos	12 anos no setor de Recursos Humanos	9 anos	8 anos

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme se observa no quadro 1, referente aos perfis analisados, os entrevistados atuam ou já atuaram na área de Gestão de Pessoas, sendo que apenas três respondentes têm graduação nessa área. A idade dos sujeitos da pesquisa varia de 23 a 52 anos, e todos têm um tempo considerável na empresa, o que mostra que esta incentiva o bem-estar no trabalho para que os funcionários se sintam motivados a permanecer nela por mais tempo. Salienta-se que as entrevistas foram feitas com somente seis entrevistados por determinação da supervisora de desenvolvimento de pessoas, e em virtude do alto nível de conhecimento que estes têm com as práticas desenvolvidas, bem como em consenso ao objetivo desta pesquisa.

De acordo com os entrevistados, a satisfação no trabalho e a importância disso para a empresa acontece de forma positiva. A partir do trecho do entrevistado E5, pode ser percebida essa relação: *“eu entendo que a gente tem uma boa relação nesse sentido assim, da importância das minhas atividades em relação às necessidades da empresa sim”*. Da mesma forma, é interpretado por E1: *“eu sinto que eu tenho um retorno sobre o que faço, um lado positivo né, um elogio então, e também até quando não for, mas acho que eles dão sim importância”*.

Essa relação entre o trabalho e a organização pode ser associada com o conceito de Siqueira e Padovam (2008), para quem o bem-estar no trabalho é compreendido como uma ideia composta por três elementos: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Esses três componentes significam relacionamentos positivos com o trabalho (satisfação e envolvimento) e com a organização (comprometimento afetivo).

Como se trata de uma empresa familiar, os entrevistados identificaram esse aspecto como motivo da satisfação no trabalho relacionado com a importância que a empresa dispensa aos funcionários. Sendo assim, diferencia-se pela forma como é conduzida a gestão, que tem o foco nas pessoas e não somente em maximizar lucros. Outro motivo levantado pelos entrevistados está relacionado à proximidade dos gestores desta empresa familiar com os funcionários.

A forma como é conduzida a gestão da empresa está de acordo com o modelo apresentado por Petry e Nascimento (2009). Esses autores afirmam que o administrador deve organizar um consistente modelo de gestão, que necessitará ser adotado independente das relações familiares e emoções, como ciúmes, amor, negociação. Uma das práticas adotadas na empresa é a avaliação de desempenho, que é feita anualmente em uma conversa entre o funcionário e o gestor de cada setor. Conforme a explicação de E4, *“a avaliação de desempenho, ela é de 180 °C, o funcionário se avalia, depois o gestor avalia o funcionário, e dá um feedback. Então, em um terceiro momento, tem uma reunião de feedback para o funcionário e ele estabelece as metas”*.

Essa maneira de avaliar o desempenho é analisada por Oliveira (2006), que afirma que para entender e identificar necessidades, comportamentos e interesses, é necessário ouvir os trabalhadores e o corpo organizacional. Desse modo, com base no relato, é possível descobrir suas expectativas, como estão participando e informando-se do processo laboral e também como tais argumentos e opiniões influenciam na qualidade de suas vidas no trabalho.

Conforme foi observado durante as entrevistas, a empresa incentiva os funcionários a se qualificarem por meio de cursos de aperfeiçoamento ou cursos de graduação, instigando a realização

de cursos relacionados com suas funções e treinamentos para desenvolver suas atividades. Foi criado um plano de treinamento, que é construído a partir de um planejamento estratégico.

A seleção interna é uma prática adotada pela empresa para proporcionar crescimento profissional e, assim, antes de divulgar as vagas externamente, o recrutamento é realizado na organização. Esse processo também é visto como um incentivo ao estudo, pois é preciso ter certo nível de escolaridade e, às vezes, alguns cursos para poder se candidatar para a oportunidade ofertada.

Segundo uma das entrevistadas (E1), ela participou do programa Jovem Aprendiz e, posteriormente, começou a trabalhar na recepção e, atualmente, é auxiliar de Recursos Humanos. Já o entrevistado E2 iniciou suas atividades na organização no setor da coladeira e, após seleção interna, foi para acoplagem. Após E1 ser selecionada para assumir o cargo de auxiliar de RH, foi feito um novo processo de seleção interna para quem trabalhava no setor produtivo, onde E2 trabalhava e, concorrendo à vaga de auxiliar administrativo, foi selecionada. Atualmente, ela é treinada para ser secretária executiva.

Nesse sentido, conforme Bowditch (2002), a QVT seria uma preocupação com os colaboradores, pois são eles que estão, na maior parte do tempo, dentro de uma organização, tentando seu crescimento profissional. Para isso, a empresa deve disponibilizar o melhor ambiente de trabalho possível, envolvendo os trabalhadores em um ambiente participativo em que possam expor suas ideias e serem reconhecidos pelos seus esforços.

Assim como a satisfação no trabalho, o crescimento profissional e pessoal, segundo os entrevistados, também é considerado um fator diferencial por se tratar de uma empresa familiar. Esse tipo de empresa, mais especificamente de acordo com a fornecedora dos dados, apresenta como diferencial das demais o método, a proximidade e a liberdade como aspectos relevantes para incentivar o crescimento profissional e pessoal.

De acordo com o que foi relatado, além da situação financeira, o que motivou os funcionários a ingressarem na empresa foi a imagem que ela apresenta na região. *“A empresa é muito bem vista aqui na região. É uma empresa, onde muitas pessoas, todo mundo, assim que como eu trabalhando aqui, muitas pessoas dizem: “ah, quero trabalhar na empresa, quero trabalhar na empresa!”* (E1). Além disso, o que fez eles continuarem e “vestirem a camisa” é a maneira como são valorizados pela empresa, que os recompensa e faz com que sintam que são uma parte importante para o crescimento e desenvolvimento da organização. Com base nesse assunto, a qualidade de vida nas empresas, assim como a motivação e satisfação do funcionário no exercício do seu trabalho, são procedimentos que devem ser aplicados pelas empresas com o intuito de alcançar aumento nos níveis de produtividade, sempre levando em consideração que o elemento mais importante utilizado no setor produtivo é o humano (MARRAS, 2002).

A organização proporciona uma carga horária de trabalho adequada à legislação brasileira. Todos os respondentes se sentem capazes de realizar suas tarefas, o que pode auxiliar a não causar cansaço físico. Porém, como foi relatado, há momentos específicos no trabalho que exigem mais energia, como *“dia 1º, dia 2, quando tá em folha de pagamento, é normal que se tenha uma carga maior de trabalho, mas cansado não é com uma frequência [...] depende das admissões, quando tem*

um grupo grande para fazer admissão” (E3). Há, ainda, situações que causam cansaço, porém fora do trabalho, depende da noite que tu teve, do sono, sabe, se tu foi dormir tarde (E1) ou ainda, para E4 e E6, que têm filhos, o que exige mais atenção e disposição física.

Nesse sentido, em pesquisa realizada por Paschoal et al. (2010), foi analisada a influência do suporte organizacional sobre o bem-estar no trabalho. Assim, o afeto positivo, o afeto negativo e a realização no trabalho conceituam e operacionalizam o bem-estar. Os resultados apontam que os antecedentes importantes do bem-estar seriam a gestão do desempenho e a carga de trabalho.

A maioria dos entrevistados pratica atividade física uma ou duas vezes por semana. Nesse sentido, a empresa tem incentivos para promover a saúde dentro e fora do ambiente organizacional. Internamente, há atividade laboral com adesão voluntária e executada 15 minutos antes do trabalho, três vezes por semana, programa de medicina ocupacional, que conta com a presença de uma médica, que comparece na empresa quinzenalmente para o controle dos exames médicos e consultas agendadas, o programa da Semana Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho (SIPAT), com treinamentos e palestras que mostram a importância da saúde. Além disso, externamente, disponibiliza um convênio com uma academia e um plano de saúde empresarial, caso algum funcionário desejar obter.

Nesse contexto, como uma forma de incentivo à saúde, a empresa disponibiliza atendimentos odontológicos e sociais. Na parte odontológica, internamente, *nós temos anualmente com o SESI que fica aqui, 30, 40 dias a unidade móvel, atende todas as pessoas que quiserem, atendimentos mais básicos, obturação e tudo mais (E6) e externamente, a gente tem convênios também com dentistas locais aqui também, se alguém tem um interesse de fazer alguma consulta, ele solicita autorização pra nós e a gente dá o encaminhamento (E3).* A E4, que é pós-graduada em psicologia, é responsável pelas questões sociais.

Com base nesse assunto, a saúde no trabalho não pode ser mais encarada como um mero componente da produção. Por isso, o investimento no bem-estar dos funcionários se tornou, atualmente, um desafio significativo nas empresas, o qual era relacionado à elaboração de políticas e estratégias de gestão (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008). Além disso, Maximiano (2000) aborda que a Qualidade de Vida no Trabalho tem como base o aspecto psicossocial. Esse enfoque evidencia que a saúde não está associada somente com a inexistência de doenças, mas também ao bem-estar biológico, psicológico e social do trabalhador.

No que se refere à questão do ambiente de trabalho e a relação interpessoal com os membros do setor, todos os entrevistados relataram que é muito boa e tranquila. Dessa maneira, há liberdade para expressar suas opiniões sem que isso prejudique a pessoa. Quanto ao ambiente e à relação interpessoal, E6 assim se manifesta: *Eu entendo que meu ambiente de trabalho é ótimo, fisicamente, mentalmente, eu acho que a gente tem um belo ambiente de trabalho, já falando do relacionamento interpessoal, eu acho que a gente tem uma cumplicidade, uma afetividade de colega, de amizade, de respeito.*

Nesse sentido, França (2015, p. 167-168) traz uma abordagem que pode ser associada com o que foi exposto pelos respondentes. Segundo a autora, qualidade de vida caracteriza-se como “a necessidade de valorização das condições de trabalho, da definição de procedimentos da tarefa em

si, do cuidado com o ambiente físico e dos bons padrões de relacionamento. Dessa maneira, segundo Bowditch (2002), a empresa deve disponibilizar o melhor ambiente de trabalho possível, envolvendo os trabalhadores em um ambiente participativo em que possam expor suas ideias e serem reconhecidos pelos seus esforços.

Esses aspectos são pontos fortes de uma empresa do tipo familiar, como é abordado por Ricca (1998 apud LEONE, 2005). De acordo com o autor, os pontos fortes de uma empresa estão relacionados à gestão consciente; à proximidade direta dos gestores com a composição da organização, passando confiança e segurança para os funcionários; ao poder de persuasão e sugestão, maior compreensão humana e aproximação; à compreensão, por parte da empresa, em relação ao aspecto social dos colaboradores; às relações informais entre os variados setores.

Por se tratar de uma empresa familiar, ainda não existe um planejamento para um possível processo sucessório. Porém esse assunto já vem sendo abordado e irá acontecer de forma natural e com o tempo, pois a possível segunda geração já atua na empresa. Nesse contexto, é necessário analisar o processo como um todo para poder idealizar a melhor forma de organizar as etapas, a sucessão e a continuidade. Outra questão que deve ser levada em consideração no processo sucessório é o planejamento, pois, quanto mais planejado, menos conflitos haverá e mais bem preparada estará a nova equipe gestora para dar continuidade ao negócio. Por isso, quando a sucessão é bem planejada e confiável, traz benefícios para os envolvidos, que estarão mais tranquilos e confiantes, cientes de que houve autenticidade no processo de transição (GOMES et al., 2015).

Conforme abordado pelos entrevistados, o processo sucessório não vai afetar o bem-estar dos colaboradores se for bem planejado, de forma gradativa e mantendo a forma de gerir a empresa como é feita atualmente. Segundo E5, já existem membros da família na empresa que têm condições de gestão para dar continuidade ao empreendimento. Para isso, precisam apenas de orientação e treinamento adequados. Outro aspecto favorável desses membros está relacionado ao fato de serem mais jovens e, teoricamente, terem ideias novas, que podem contribuir para a evolução da empresa. Como já atuam na empresa, criam mais confiança nos funcionários, por estarem mais próximos e conhecerem as funções executadas. Nesse contexto, o entrevistado E3 relata: *a sucessão é algo necessário, eu acho que a gente sabe que isso um dia vai acontecer, então eu acho que desde que isso seja bem planejado e que seja uma sucessão gradativa, que não seja de uma hora pra outra.*

Nesse sentido, de acordo com Adachi (2006), a sucessão é um processo longo, complexo e demorado, que deve ser planejado de forma contínua e transparente, avaliando cuidadosamente as consequências para os diversos envolvidos na empresa familiar.

5. CONCLUSÃO

Considerando o tema relacionado ao bem-estar no trabalho e tendo em vista sua importância nas empresas, neste estudo, teve-se como objetivo, analisar as práticas de qualidade de vida e bem-estar no trabalho em uma empresa familiar. Foram identificadas pelos respondentes práticas como: boa relação e proximidade entre a direção e os funcionários; avaliação de desempenho, em que o

gestor de cada área dá o *feedback* das atividades realizadas; incentivo ao estudo e aos treinamentos, o que proporciona crescimento profissional e pessoal; motivação para que os funcionários se sintam parte do crescimento da empresa; CIPA, SIPAT e PROERGON para o incentivo à segurança no trabalho; carga horária adequada à legislação brasileira; atividade laboral, programa de medicina ocupacional, convênio com academia e plano de saúde para incentivo à saúde; atendimento odontológico em uma unidade móvel e convênio com dentistas da cidade; auxílio psicológico internamente; liberdade de expressão; bom ambiente de trabalho tanto fisicamente quanto nas relações interpessoais. A partir disso, foi constatado que a empresa preza pelo bem-estar dos seus funcionários e sempre tenta encontrar meios de dar continuidade a essas práticas, atualizando-as quando necessário.

De acordo com os entrevistados, esse tipo de organização trata os funcionários de forma mais humana e não apenas como modo de maximizar o lucro, o que garante a satisfação nas atividades desempenhadas. Proporciona maior proximidade entre os gestores e os colaboradores, permitindo maior liberdade de expressão e relacionamento interpessoal. Além disso, o método utilizado por essa empresa é um fator que incentiva o crescimento profissional e pessoal.

Por mais que ainda não haja um planejamento formal do processo sucessório, já está atuando na empresa a segunda geração, o que leva a crer que a sucessão ocorrerá de maneira natural e com o tempo. Como a referida segunda geração é composta por profissionais competentes e que entendem o processo de gestão existente, acredita-se que poderão aumentar o nível de profissionalização na organização e dar continuidade ao que foi conquistado até hoje. Se esse processo for bem planejado e de forma gradual, e permanecendo o método de trabalho atualmente utilizado, o bem-estar dos colaboradores não será afetado, pois, como os prováveis futuros gestores já estão na empresa, acredita-se que continuará existindo a proximidade entre gestores e funcionários, o que é fator importante.

Com base nas análises feitas neste estudo, pode-se concluir que a empresa fornece práticas de forma eficiente, voltadas à qualidade de vida e ao bem-estar de seus colaboradores, incentivando a desenvolver suas funções de maneira eficaz, o que resulta em qualidade do produto final. Nesse sentido, também foi constatado que a forma como é conduzida esta empresa familiar, ou seja, com proximidade entre gestores e funcionários, o relacionamento interpessoal e o bem-estar no trabalho são favoráveis.

REFERÊNCIAS

- ADACHI, P. P. Família S.A: gestão de empresa familiar e solução de conflitos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. Fundamentos de Metodologia Científica. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BOWDITCH, J. L. Elementos de Comportamento Organizacional. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. Planejamento da Pesquisa Qualitativa: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: ARTMED, 2006.

FERNANDES, E. D. A. Qualidade de vida no trabalho (QVT) – uma experiência brasileira. Revista de Administração, São Paulo, v. 23, n. 4, p. 29-38. 1996.

FERRO, F. F. Instrumentos para medir a qualidade de vida no trabalho e a ESF: uma revisão de literatura. Trabalho de conclusão de curso de especialização, Minas Gerais: Universidade Federal de Minas Gerais, 2012.

FRANÇA, A. C. L. Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. 3. ed. Fortaleza: UEC, 2002.

GERSICK, K. E. et al. De Geração para Geração: ciclo de vida da empresa familiar. 2. ed. São Paulo: Negócio, 1997.

GOMES, G. S.; MOREIRA, K.; EVANGELISTA, S. et al. Planejamento sucessório: um desafio para as empresas familiares. In: Observatorio de la economía latinoamericana. Revista Eumednet. Cuba, 2015.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the Job Diagnostic Survey. Journal of Applied Psychology, v. 60, 1975.

KETS DE VRIES, M. F. R.; KOROTOV, K.; TREACY, E. F. Experiências e técnicas de Coaching: a formação de líderes na prática. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

LEONE, N. M. C. P. G. Sucessão na Empresa Familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARRAS, J. P. Administração da Remuneração. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M. C. S. Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A.; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. Revista de Administração Contemporânea, 1999.

PASCHOAL, T.; TORRES, C. V.; PORTO, J. B. Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. Revista de Administração Contemporânea. v. 14, n. 6 Curitiba, 2010.

PETRY, L. I.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. Revista Contabilidade e Finanças. v. 20, n. 14. São Paulo, 2009.

ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2011.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. Revista de Psicologia: Organizações e Trabalho, v. 10, n. 8, 2010.

SIQUEIRA, M.; PADOVAM, V. A. R. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. Psicologia: Teoria e Pesquisa, Brasília, v. 24, n. 2, 2008.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de Pesquisa em Administração. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.