UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE SAÚDE PÚBLICA

ROSICLER DENNANNI RODRIGUEZ

***SUSTENTABILIDADE EM CONTEXTOS EMPRESARIAIS:
QUALIDADE DE VIDA, AMBIENTES DE TRABALHO E
PRÁTICAS SAUDÁVEIS***

**SÃO PAULO
2018**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE SAÚDE PÚBLICA

ROSICLER DENNANNI RODRIGUEZ

*Sustentabilidade em contextos empresariais:
qualidade de vida, ambientes de trabalho e
práticas saudáveis*

*Dissertação apresentada ao Programa de Pós-
Graduação Ambiente, Saúde e Sustentabilidade, da
Faculdade de Saúde Pública, da Universidade de
São Paulo, para obtenção do título de Mestre em
Ciências.*

Orientador: Prof. Dr. Leandro Luiz Giatti

VERSÃO REVISADA

**SÃO PAULO
2018**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na sua forma impressa como eletrônica. Sua reprodução, total ou parcial, é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

Catálogo na Publicação (CIP)

Biblioteca/CIR da FSP/USP

Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo

*Sustentabilidade em contextos empresariais:
qualidade de vida, ambientes de trabalho e
práticas saudáveis*

Rodriguez, Rosicler Dennanni

Sustentabilidade em contextos empresariais: qualidade de vida, ambientes de trabalho e práticas saudáveis. Prof. Dr. Leandro Luiz Giatti (orientador) – São Paulo – 2018.

223p.: il.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2018

RODRIGUEZ, Rosicler Dennanni, Sustentabilidade em contextos empresariais: qualidade de vida, ambientes de trabalho e práticas saudáveis – Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

FOLHA DE APROVAÇÃO (DISSERTAÇÃO)

RODRIGUEZ, Rosicler

Sustentabilidade em contextos empresariais: qualidade de vida, ambientes de trabalho e práticas saudáveis

Dissertação apresentada ao *Programa de Pós-Graduação Ambiente, Saúde e Sustentabilidade, da Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo*, para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovado em: _____/_____/_____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

DEDICATÓRIA

Aos meus pais Edmundo Dennanni (*in memorian*) e Rosa Garcia Dennanni (*in memorian*), com todo meu amor e gratidão, pelo estímulo constante aos estudos, por acreditarem na minha capacidade de crescimento e por tudo mais que fizeram por mim ao longo de minha vida.

AGRADECIMENTOS

Às empresas e seus trabalhadores que propiciaram o desenvolvimento desta pesquisa, compartilhando suas práticas, conhecimentos, experiências, dificuldades e gerando grandes contribuições.

Ao meu orientador Prof. Dr. Leandro Luiz Giatti pelos seus ensinamentos, compreensão e dedicação durante o processo de pesquisa. Sua confiança no meu trabalho, interesse e estímulo serviram de motivação para a realização desta dissertação.

Ao meu amor José Alberto Alvarez Rodriguez pela compreensão, companheirismo, paciência e estímulo.

Aos professores doutores Gabriela Marques Di Giulio, Maria da Penha Vasconcellos e Renata Ferraz de Toledo por disporem do seu tempo e do seu conhecimento, sempre com muita atenção e dedicação.

Às queridas profissionais, parceiras e amigas Mona Abdelnur Chamma e Tatiana Tenorio Matuk pelo companheirismo, orientação, estímulo constante e suporte na realização dos grupos focais.

Aos queridos profissionais e amigos Dr. Alberto José Niituma Ogata e Sâmia Simurro por toda orientação, incentivo, suporte e por disporem de seu tempo, contatos e conhecimentos com muita atenção e dedicação.

À minha sobrinha Bianca Bonfiglioli pelo incentivo, paciência e suporte nos dias mais atribulados; e a sempre amiga Deise Mistura pelo suporte na revisão da dissertação.

À querida e agora mestre Ana Sanches e a Pedro Daniel Blanco Alves por toda orientação, disponibilidade e suporte quanto aos procedimentos na condução do mestrado.

Às amigas que se iniciaram na pós-graduação e que desejo levar para a vida toda: Daiana Tobias Nunes e Leandra Antunes.

Aos funcionários da Faculdade de Saúde Pública/USP Carolina Cardoso Bertoni Massucato, Maria Aparecida Mendes (Cidinha) e Vânia dos Santos Silva, sempre gentis e atenciosas.

EPÍGRAFE

“O capital humano é, sem dúvida, o maior recurso de uma empresa. Não importa o produto que é vendido. A qualidade de uma empresa é diretamente proporcional às pessoas que emprega.” (Mary Kay Ash)

RESUMO

RODRIGUEZ, R.D. **Sustentabilidade em contextos empresariais: qualidade de vida, ambientes de trabalho e práticas saudáveis.** 2018. 223 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

A saúde, o bem-estar e a segurança dos trabalhadores são aspectos primordiais para a produtividade, competitividade e sustentabilidade das organizações. O ambiente de trabalho é um espaço com altos desafios de engajamento e de sustentabilidade, além de importante para promover a saúde e a qualidade de vida e, para tanto, são fundamentais o protagonismo e o engajamento dos trabalhadores na sua promoção e na sua obtenção. Esta pesquisa teve o objetivo de identificar se, na gestão de seus empregados, as ações das empresas para a promoção da saúde, bem-estar e qualidade de vida destes possibilitam o envolvimento dos trabalhadores, ou seja, quais são os fatores que contribuem para a real participação e engajamento do público-alvo na definição das políticas e programas de saúde e qualidade de vida nas organizações; e como este processo pode favorecer o cumprimento de premissas das Cinco Chaves para Ambientes de Trabalho Saudáveis (OMS, 2010), um modelo abrangente de boas práticas cujo objetivo é apoiar e influenciar a sustentabilidade do ambiente de trabalho e das organizações. O percurso metodológico da investigação considerou a análise do material referente a sete empresas vencedoras do Prêmio Nacional de Qualidade de Vida (Associação Brasileira de Qualidade de Vida – ABQV Nacional[®]) e do *Global Healthy Workplace Awards*; e a pesquisa com trabalhadores e com as lideranças de duas empresas, de diferentes portes, na região metropolitana da cidade de São Paulo, que, supostamente, não contemplavam as Cinco Chaves para Ambientes de Trabalho Saudáveis (OMS, 2010) na sua integralidade. Trata-se de um estudo de campo de natureza qualitativa com uso de instrumento participativo. Para a coleta de dados foram utilizadas as técnicas de grupo focal e de entrevista individual com trabalhadores das duas empresas pesquisadas. Para a análise, foram utilizadas as técnicas de análise documental e análise de conteúdo. Dentre os resultados encontrados, destacou-se a necessidade das empresas proporcionarem o protagonismo dos trabalhadores na identificação de suas necessidades e anseios, na concepção e na condução das políticas e ações que promovam a saúde, o bem-estar e a qualidade de vida desses trabalhadores; capacitá-los e engajá-los em um “fazer coletivo” juntamente com a liderança, de modo que os objetivos comuns sejam atingidos. Esse processo participativo contribuiu para o desenvolvimento de diretrizes para a elaboração de material de apoio (guia) que favoreça o real envolvimento dos trabalhadores nas políticas e nos programas de promoção de saúde e qualidade de vida, passível de ser adaptado em outras empresas.

Palavras-chave: engajamento, ambiente de trabalho saudável, promoção da saúde, qualidade de vida, sustentabilidade.

ABSTRACT

RODRIGUEZ, R.D. **Sustainability in business contexts: quality of life, workplaces and healthy practices.** 2018. 223 f. Thesis (Master) – Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

The health, safety and well-being of workers are essential aspects for the productivity, competitiveness and sustainability of organizations. The workplace is a space with high engagement and sustainability challenges but it's also an important workplace to promote health and quality of life and for that, protagonism and engagement of workers are essential in its promotion and achievement. This research aimed to identify if the actions of companies to promote the health, well-being and quality of life make possible the involvement of workers, which means, what factors are contributing to the real participation of workers in the definition of policies and health and quality of life programs in organizations; and how this process can foster compliance with the Five Keys to Healthy Workplaces: No Business Wealth without Workers's Health (WHO, 2010), a comprehensive model of good practice whose purpose is to support and influence the sustainability of the workplace and organizations. The methodological course of the investigation considered the analysis of the material referring to seven companies considered successful and winners of the National Quality of Life Award (*ABQV Nacional*[®]) and the Global Healthy Workplace Awards; and the research with workers and leaders of two companies of different sizes in the metropolitan area of the city of São Paulo, which supposedly did not contemplate the Five Keys to Healthy Workplaces (WHO, 2010) in its entirety. It is a qualitative field study with participative instrument used. To collect data, we used the techniques of focus group and individual interview with workers of the two companies surveyed. The techniques of document analysis and content analysis were used. Among the findings, we have highlighted the need of companies to provide the protagonism of workers in identifying their needs and desires, in the design and conduct of policies and actions that promote health, well-being and quality of life; empower them and engage them in a "collective doing" together with leadership so that common goals are achieved. This participatory process contributed to the development of guidelines for making of support material (guide) that favors the real involvement of workers in policies and programs to promote health and quality of life, which can be adapted in other companies.

Keywords: engagement, healthy workplace, health promotion, quality of life, sustainability.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABQV – Associação Brasileira de Qualidade de Vida
AC – Análise de Conteúdo
AD – Análise Documental
CEBEDS – Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável
CEO – *Chief Executive Officer* (Diretor Executivo)
CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
DCNT – Doenças Crônicas Não Transmissíveis
EPI – Equipamento de Proteção Individual
FAP – Fator Acidentário de Prevenção
FSP – Faculdade de Saúde Pública
GF – Grupo Focal
GHW – *Global Health Workplace Awards*
GPTW – *Great Place to Work*
GRI – *Global Reporting Initiative*
HBS – *Harvard Business School*
IMC – Índice de Massa Corpórea
KPI – *Key Performance Indicator* (indicador chave de desempenho)
ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OIT – Organização Internacional do Trabalho
OMS – Organização Mundial da Saúde
PAE – Programa de Assistência ao Empregado ou *EAP – Employer Assistance Program*
PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
PDI – Plano de Desenvolvimento Individual
PDP – Plano de Desenvolvimento Profissional
PNQV – Prêmio Nacional de Qualidade de Vida
PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
PRV – Programa de Remuneração Variável
PQV – Programa de Qualidade de Vida
QVT – Qualidade de Vida no Trabalho
ROI – *Return on investment* (retorno sobre o investimento)
RSE – Responsabilidade Social Empresarial
SESI – Serviço Social da Indústria
SHINE – Iniciativa de Sustentabilidade e Saúde para Empresas NetPositive
USP – Universidade de São Paulo
VOI – *Value on investment* (valor sobre investimento)
WHP – *Workplace Health Promotion* (saúde no local de trabalho)

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, ONU, 2015.

Figura 2: Modelo Conceitual de Qualidade de Vida no Trabalho: dinâmica da visão de pessoa e trabalho, LIMONGI-FRANÇA, 2009.

Figura 3: Modelo Global para Ambientes de Trabalho Saudáveis, OMS, 2010.

Figura 4: Quatro Áreas Críticas do Modelo de Ambiente de Trabalho Saudável, OMS, 2010.

Figura 5: Níveis de engajamento, ROCHA & GOLDSCHMIDT, 2010.

Figura 6: Categorias temáticas dos conteúdos.

Figura 7: Idade média dos participantes da pesquisa.

Figura 8: Gênero dos participantes da pesquisa.

Figura 9: Nível de escolaridade dos participantes da pesquisa, por empresa.

Figura 10: Nível de escolaridade dos participantes da pesquisa.

Figura 11: Grupo Focal realizado na pequena empresa.

Figura 12: Grupo Focal realizado na grande empresa.

Figura 13: Categorias temáticas dos conteúdos sobre envolvimento dos trabalhadores para análise e discussão

Figura 14: Representação gráfica da materialidade para saúde, bem-estar, segurança no trabalho e qualidade de vida.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tópicos-chave relacionados com os fatores que motivam os empregadores a realizarem programas de promoção da saúde no local de trabalho, EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK, 2012.

Quadro 2: As Cinco Chaves para a Promoção do Ambiente de Trabalho saudável, OMS, 2010; OGATA, 2013.

Quadro 3: Consolidação dos procedimentos adotados na pesquisa.

Quadro 4: Características das empresas consideradas exitosas no estudo.

Quadro 5: Síntese das melhores ações das empresas consideradas exitosas.

Quadro 6: Características e informações da pequena empresa estudada.

Quadro 7: Características e informações da grande empresa estudada.

Quadro 8: Número de participantes da pesquisa.

Quadro 9: Número e cargo dos participantes em entrevistas individuais.

Quadro 10: Dados dos Grupos Focais.

Quadro 11: Etapas e passos para envolver com efetividade e engajar os trabalhadores na definição de políticas e programas de saúde, bem-estar e qualidade de vida.

Quadro 12: Detalhamento das etapas e passos para envolver com efetividade e engajar os trabalhadores na definição de políticas e programas de saúde, bem-estar e qualidade de vida.

Quadro 13: Fases para a elaboração da Matriz de Materialidade para saúde, bem-estar, segurança do trabalho e qualidade de vida.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	16
INTRODUÇÃO.....	18
Problematização da pesquisa.....	22
Objetivos.....	25
Breve apresentação dos métodos adotados.....	25
Organização da dissertação.....	26
CAPÍTULO 1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	27
O MUNDO DO TRABALHO CONTEMPORÂNEO.....	27
CONCEITOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, SUSTENTABILIDADE, RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL, QUALIDADE DE VIDA E BEM-ESTAR.....	29
SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS.....	34
PROMOÇÃO DA SAÚDE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	38
PROMOÇÃO DA SAÚDE, DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E AS EMPRESAS	41
PROMOÇÃO DA SAÚDE E PRODUTIVIDADE NAS EMPRESAS.....	46
AMBIENTES DE TRABALHO SAUDÁVEIS.....	53
O PAPEL DA LIDERANÇA.....	63
ABORDAGEM E GESTÃO PARTICIPATIVAS.....	65
ENVOLVIMENTO E ENGAJAMENTO DOS TRABALHADORES.....	69
CAPÍTULO 2 – ABORDAGEM METODOLÓGICA	73
Base da pesquisa.....	73
Tipo de estudo.....	73
Técnicas de Investigação Qualitativa.....	74
Empresas e sujeitos participantes da pesquisa.....	83
Etapas e instrumento de pesquisa e intervenção.....	85
Análise dos dados.....	88
Aspectos éticos da pesquisa.....	88

APRESENTAÇÃO

Eu, Rosicler Dennanni Rodriguez, nutricionista de formação, pela Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, atuei e gerenciei restaurantes empresariais no decorrer de 30 anos. Paralelamente, durante 12 anos, em uma empresa multinacional farmacêutica, fui responsável pela criação, implantação e gerenciamento do programa de promoção da saúde e qualidade de vida, e da área de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade. Posteriormente, atuei em uma consultoria de estratégia e inteligência em sustentabilidade, cujo foco é auxiliar empresas a inserirem a sustentabilidade na estratégia do negócio, incluindo suporte no desenvolvimento da liderança.

O tema saúde do trabalhador sempre me fascinou, inicialmente mediante o fornecimento de uma alimentação saudável e equilibrada e, posteriormente, ampliando e incorporando outras ações de promoção de saúde e qualidade de vida. Porém, identifiquei que, para melhor desenvolver programas de promoção da saúde, seria necessário evoluir também no aspecto administrativo e gerencial. Cursei, então, uma pós-graduação em Administração de Empresas, além de diversos cursos sobre gestão, incluindo a gestão da sustentabilidade e responsabilidade social corporativa e de programas de promoção da saúde e qualidade de vida, bem como avaliação de programas e projetos sociais.

A cada dia se tornava mais evidente para mim a importância do capital humano como um componente estratégico de competitividade para as organizações, e que o desafio das empresas é gerir seus empregados de forma sustentável, ou seja, as decisões devem ser tomadas sob a perspectiva de atender às necessidades de saúde, segurança e bem-estar dos trabalhadores. Uma empresa que visa à sustentabilidade necessita considerar e envolver pessoas.

Ao longo desta experiência, me incomodava o fato da baixa participação dos empregados em algumas ações, consideradas pelos profissionais de saúde da empresa, como importantes para a manutenção e/ou promoção da saúde. Este fato acontecia não somente na empresa onde eu atuava, mas também em outras empresas com ações importantes em saúde e qualidade de vida. Ou seja, se nós consultávamos os empregados sobre quais ações em saúde eles consideravam importantes, por que eles não participavam? Então, comecei a me questionar, pois isso demonstrava desperdício de tempo e de planejamento, além de custos.

A resposta veio em uma palestra realizada por uma profissional da área da saúde da Unilever do Brasil, empresa que conta com um programa de promoção da saúde e qualidade de vida mundialmente reconhecido. A profissional relatou que, ao

consultarem os empregados, eles manifestaram fortemente o desejo de frequentar uma academia para a prática de atividades físicas. A empresa decidiu montar em suas instalações internas uma academia completa, com várias modalidades de exercícios, buscando atender a todos. Porém, a participação dos empregados foi pequena. Surgiu, então, a pergunta: “por que os empregados não frequentam a academia se era um desejo fortemente manifestado?”. Foi somente naquele momento que a empresa resolveu fazer um levantamento mais aprofundado, envolvendo seus trabalhadores na discussão sobre o assunto. Descobriu-se que eles desejavam frequentar uma academia “fora” das instalações da empresa, pois a prática de exercícios físicos “dentro” da empresa criava a sensação de continuidade da jornada de trabalho, devido ao convívio com os colegas. Eles sentiam a necessidade de algo desassociado ao trabalho para que pudessem se “desligar” das pressões do dia a dia. Então, a empresa desfez a academia e passou a subsidiar atividades físicas em academias oferecidas nas diversas cidades em que a empresa atuava. Rapidamente a ação se tornou um sucesso de participação e começou a trazer indicadores positivos de melhorias na saúde e qualidade de vida.

Diante da inquietação e do aprendizado de que não basta “consultar”, mas que é fundamental “envolver” os trabalhadores, aliado ao meu desejo e à minha motivação de ser docente, para compartilhar conhecimentos e buscar integrar o conhecimento acadêmico às práticas empresariais, nasceu em mim um profundo interesse em cursar o mestrado profissional e a realizar uma pesquisa para explorar essas perguntas, investigar formas de engajamento, ratificar a importância do protagonismo dos trabalhadores na obtenção da saúde e de um ambiente de trabalho saudável, tornando mais fácil alcançar objetivos de interesse comum, em linha com *As Cinco Chaves para Ambientes de Trabalho Saudáveis* (OMS, 2010), e que os resultados encontrados possam ajudar outras empresas.

Pude constatar, ao longo da minha vivência profissional e ao aprofundar meus estudos, que algumas empresas estão moldando suas culturas organizacionais com a visão de que é possível compatibilizar a obtenção de vantagens competitivas com a sustentabilidade. Mais do que isso, passaram a compreender que um desempenho sustentável pode melhorar seu desempenho econômico. Hoje, eu acredito que a principal motivação para as empresas que procuram um modelo de gestão sustentável é integrar as práticas de sustentabilidade (aonde se quer chegar) e da responsabilidade social empresarial (o caminho para chegar lá) em seu planejamento estratégico, promovendo a saúde, o bem-estar, o engajamento e o protagonismo de seus empregados.

INTRODUÇÃO

Os desafios em compreendermos que os fatores ambientais afetam a saúde humana situam-se na complexa matriz de componentes que definem e integram a saúde. São fatores como geografia, clima, urbanização, cultura, habitação, trabalho, educação, alimentação e até mesmo os valores éticos. Existem, ainda, as capacidades e as potencialidades de cada indivíduo. Todos esses elementos, em conjunto, dão a condição do que podemos chamar de bem-estar ou um completo estado de saúde (WEIHS e MERTENS, 2013).

O ambiente de trabalho é um espaço com altos desafios de engajamento e de sustentabilidade, e também importante para promover a saúde. A Organização Mundial da Saúde (OMS, 2010) dimensiona a saúde, o bem-estar e a segurança do trabalho como aspectos de fundamental importância para a produtividade, competitividade e sustentabilidade das organizações, das cidades e dos países. Os indivíduos precisam ter bem-estar para realizar suas tarefas, contribuir com o grupo de trabalho e com os negócios da empresa.

Espera-se, cada vez mais, que as empresas atuem de modo responsável e possam ir além das exigências legais. Propiciar ambientes de trabalho saudáveis para seus trabalhadores, prevenindo lesões e doenças, é uma diretriz através da qual as empresas podem atender a essas expectativas e, ao mesmo tempo, melhorar a sua produtividade e competitividade, revelando-se como um caminho para a sustentabilidade corporativa (OMS, 2010; FIESP, 2016).

Um ambiente de trabalho saudável é aquele em que os trabalhadores e gestores colaboram para o uso de um processo de melhoria contínua de proteção e promoção da segurança, saúde e bem-estar de todos os trabalhadores e para a sustentabilidade do ambiente de trabalho (OMS, 2010).

O pilar social da sustentabilidade, especialmente a saúde do capital humano, torna-se um componente estratégico de competitividade para as organizações diante do contexto de aumento de doenças crônicas, afastamentos, absenteísmos e presenteísmos¹; da baixa produtividade, do envelhecimento da população, além do

¹ *Presenteísmo: é quando o funcionário está fisicamente presente no ambiente de trabalho, porém, mental e emocionalmente ausente, prejudicando o andamento de suas tarefas. Com isto, há queda da produtividade e prejuízos para a empresa (Fonte: Silva, A.M. et al. 2010, apud NEVES, 2008).*

alto custo do benefício saúde que acomete as empresas (FIESP, 2016). Trabalhadores motivados, saudáveis e felizes produzem mais, sofrem menos acidentes, têm menos doenças graves e faltam menos ao trabalho (OGATA & O'DONNELL, 2014).

O bem-estar no trabalho começa em manter as pessoas seguras, dando-lhes acesso a todas as informações de que necessitam em relação à sua saúde e proporcionando-lhes escolhas saudáveis no ambiente de trabalho. Isso pode incluir a oferta de ações ou de um programa estruturado. Um dos principais benefícios da implantação de programas de promoção da saúde e de qualidade de vida para as empresas, por meio dos impactos positivos no bem-estar dos empregados, é reduzir os custos com os cuidados de saúde, mas é possível citar muitos outros, como obter uma melhor capacidade produtiva dos empregados e reter talentos (FIESP, 2016).

Muitas empresas ainda acreditam que, para a saúde de seus trabalhadores, é suficiente disponibilizar um plano de saúde. Na verdade, dentro da visão de sustentabilidade, essas empresas deveriam criar, entre os seus trabalhadores, uma maior consciência de prevenção ao invés de combate às doenças. Para Luiz Edmundo Rosa (2014), se o trabalhador não tiver o compromisso de cuidar de sua saúde e do próprio corpo, ele terá dificuldade de agir em outros contextos, como por exemplo, de cuidar do meio ambiente.

Uma empresa que visa à sustentabilidade necessita considerar e envolver pessoas em sua gestão. Segundo Elaine Cohen (2014), evoluir para um modelo de negócio sustentável só será possível se a empresa gerenciar seus trabalhadores de modo sustentável, visando a sua saúde, o seu bem-estar e a sua segurança; permitindo que haja equilíbrio entre vida pessoal e profissional; promovendo o engajamento e a participação; respeitando e promovendo a diversidade, a inclusão social e a igualdade de gêneros; oferecendo salário digno, recompensas justas, desenvolvimento pessoal e profissional; propiciando diálogo aberto e ambiente favorável à troca de ideias; tendo uma política de valorização de seus talentos e propiciando seu envolvimento na comunidade. Em suma, o desafio das empresas é gerir os empregados de forma que as decisões sejam tomadas sob a perspectiva mais ampla para atender às suas necessidades de saúde, segurança e bem-estar, e atuar para que todos os trabalhadores estejam cientes de como suas atribuições impactam e são impactadas pela agenda de sustentabilidade.

Para Limongi-França (2014), o estilo de vida pessoal, com ênfase na saúde e na sustentabilidade, deve considerar as novas estruturas de poder, informação, corresponsabilidade, agilidade, investimento em projetos sociais e ambientais, entre outros. No mundo das corporações, uma organização sustentável significa uma instituição produtiva, que, a partir de seus processos, principalmente o de gestão de

seus trabalhadores de forma saudável, gera lucro ao mesmo tempo em que protege o ambiente e melhora a vida daqueles com os quais mantém relacionamentos, sejam estes, humanos, econômicos e/ou contratuais.

O programa SHINE – Iniciativa de Sustentabilidade e Saúde para Empresas NetPositive², em sintonia com as mais modernas tendências internacionais, que buscam integrar a sustentabilidade e os programas de saúde nas empresas com um modelo de gestão integrada, sugere que as empresas façam a gestão de seus negócios considerando seus impactos positivos, ou seja, aqueles que beneficiam as pessoas e o meio ambiente, denominados *handprints*. Esses impactos positivos incluem, principalmente, o bem-estar dos empregados, os locais de trabalho saudáveis e um trabalho significativo (HARVARD, 2015).

De acordo com o programa SHINE, as decisões de negócios impactam as pessoas e o planeta de inúmeras e profundas maneiras. Alguns impactos são frequentemente medidos e relatados, tais como as emissões de gases de efeito estufa, o consumo de água e de energia, entre outros. No entanto, existem outros impactos que não são abordados, pois são difíceis de serem medidos ou porque não estão incorporados nas decisões de negócios e de sustentabilidade (HARVARD, 2015). O bem-estar no ambiente de trabalho é um deles, que sofre impacto pelas decisões de negócios e raramente é mensurado e avaliado.

Embora existam várias ferramentas de medição e de gestão disponíveis para uso das empresas, permitindo criar ambientes de trabalho saudáveis, a maioria das empresas ainda foca especificamente nos perigos e nos riscos ocupacionais e não adota um modelo mais amplo de boas práticas para o bem-estar, qualidade de vida e a saúde de seus empregados (OMS, 2010).

Segundo o Modelo de Ambiente de Trabalho Saudável da Organização Mundial da Saúde (OMS, 2010) – *As Cinco Chaves para Ambientes de Trabalho Saudáveis: Não há Riqueza nos Negócios Sem a Saúde dos Trabalhadores*, são quatro as áreas críticas baseadas nas necessidades identificadas: (1) as condições de segurança e saúde no ambiente físico de trabalho; (2) as condições de segurança, saúde e bem-estar no ambiente psicossocial de trabalho (incluindo a organização do trabalho e a cultura do ambiente de trabalho); (3) os recursos pessoais para a saúde no ambiente de trabalho (apoio e incentivo do empregador para a adoção de estilo de vida

² **Programa SHINE – Iniciativa de Sustentabilidade e Saúde para Empresas NetPositive (*)** (*Sustainability and Health Initiative for NetPositive Enterprise – SHINE*) - programa proposto e desenvolvido pelo Centro de Saúde e Meio Ambiente Global da Harvard T. H. Escola Chan de Saúde Pública, Estados Unidos. (*) *Empresa NetPositive é aquela que possui balanço positivo entre os impactos positivos e negativos sobre pessoas e o planeta.*

saudável); (4) as maneiras de participar na comunidade para melhorar a saúde dos trabalhadores, de suas famílias e de membros da comunidade. E as cinco chaves para a correta gestão dos programas e a promoção de um processo de melhoria contínua são: (1) o compromisso e engajamento da liderança; (2) o envolvimento dos trabalhadores e de seus representantes; (3) a ética empresarial e a legalidade; (4) a sustentabilidade e a integração; (5) a utilização de processos sistemáticos amplos para garantir a sua efetividade e a melhoria contínua (OMS, 2010).

Um dos achados mais consistentes da pesquisa de eficácia do modelo da OMS 2010 é que, em programas empresariais bem sucedidos, os trabalhadores impactados devem estar sempre envolvidos em todas as etapas do processo, do planejamento até a avaliação. Os trabalhadores e seus representantes não devem ser simplesmente informados ou consultados sobre o que está acontecendo, mas sim serem ativamente envolvidos e solicitados a dar opiniões e sugestões, e tê-las ouvidas e implementadas (OMS, 2010).

Para Paulo Nigro (2014), “[...] por meio dos líderes, é possível fortalecer o relacionamento entre os colaboradores e a empresa e criar um ambiente no qual o compartilhamento das informações seja capaz de gerar a cooperação e o comprometimento dos funcionários”. Com isso, confirma-se a teoria de que, o que sensibiliza e move as pessoas é o poder de serem ouvidas, reconhecidas e de participarem, e não apenas de seguirem diretrizes e programas pré-estabelecidos.

Para criar ambientes de trabalho saudáveis, as empresas precisam levar em conta as áreas de influência nas quais as ações planejadas possam melhor acontecer, assim como os processos mais eficazes pelos quais os empregadores e empregados possam realizar ações em benefício dos trabalhadores, das empresas, do meio ambiente e da sociedade. Cada vez mais declarações mundiais e organizações voluntárias têm enfatizado a importância de práticas empresariais éticas que envolvam os trabalhadores. Um dos exemplos é o Pacto Global³, das Nações Unidas, uma plataforma de liderança internacional voluntária para os empregadores, que reconhece a existência de princípios universais relativos aos direitos humanos, normas de trabalho, meio ambiente e a luta contra a corrupção (OMS, 2010).

³ *O Pacto Global é uma iniciativa desenvolvida pelo ex-secretário-geral da ONU, Kofi Annan, com o objetivo de mobilizar a comunidade empresarial internacional para a adoção, em suas práticas de negócios, de valores fundamentais e internacionalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção, refletidos em 10 princípios. Essa iniciativa conta com a participação de agências das Nações Unidas, empresas, sindicatos, organizações não-governamentais e demais parceiros necessários para a construção de um mercado global mais inclusivo e igualitário (<http://www.pactoglobal.org.br>).*

Segundo o documento da OMS 2010, *Ambientes de trabalho saudáveis: Um modelo para a ação*, vários dados comprovam que, em longo prazo, as empresas que promovem ações visando à saúde e ao bem-estar de seus trabalhadores, encontram-se entre as mais bem sucedidas e competitivas, e possuem as melhores taxas de retenção de empregados. Uma pesquisa do Serviço Social da Indústria (SESI), realizada entre os meses de outubro de 2015 e fevereiro de 2016, com 500 empresas brasileiras de médio e grande portes, demonstra que, para 48% dessas empresas, ações que promovem a saúde de seus empregados e aumentam a segurança no ambiente de trabalho trazem como resultado a redução de faltas no trabalho. Para 43,6% delas, esses programas levam ao aumento da produtividade dos trabalhadores das áreas operacionais e 34,8% têm redução nos custos.

Baseada em minha própria experiência profissional no gerenciamento de programas de promoção da saúde, qualidade de vida e de sustentabilidade, e com a constatação de que a participação dos trabalhadores na definição de programas e de políticas de saúde e de qualidade de vida nas organizações está longe do ideal, o foco desta pesquisa foi identificar se as ações das empresas para a promoção da saúde, bem-estar e obtenção de um ambiente de trabalho saudável possibilitam o envolvimento dos trabalhadores e como esse processo pode favorecer o cumprimento de premissas das *Cinco Chaves para Ambientes de Trabalho Saudáveis* (OMS, 2010).

Problematização da pesquisa

Em pleno século XXI, com a evolução da ciência e da tecnologia, ainda persiste grande número de doenças profissionais e acidentes de trabalho nas empresas. As estatísticas demonstram que as doenças profissionais continuam sendo as principais causas das mortes relacionadas ao trabalho. Segundo estimativas da Organização Internacional do Trabalho (OIT), de um total de 2,34 milhões de acidentes fatais de trabalho a cada ano, no mundo, somente 321 mil (13%) se devem a acidentes. As restantes, 2,02 milhões de mortes (87%), são causadas por diversos tipos de doenças relacionadas ao trabalho, o que corresponde a uma média de mais de 5.500 mortes/dia. Além disso, 160 milhões de pessoas sofrem de doenças não letais relacionadas com o trabalho e 317 milhões de acidentes de trabalho não fatais ocorrem a cada ano (ONUBR, 2013).

Para a OIT, a falta de uma prevenção adequada das doenças profissionais tem efeitos negativos não somente para os trabalhadores e suas famílias, mas também para a sociedade, pois gera altos custos, especialmente relacionados à perda de produtividade e à sobrecarga dos sistemas de saúde e de seguridade social.

A prevenção ainda é a forma mais eficaz e com menor custo ante o tratamento e a reabilitação. Segundo a OIT, em todo mundo, os países podem e devem tomar medidas efetivas para melhorar sua capacidade de prevenir as doenças profissionais ou relacionadas com o trabalho. A qualidade de vida e o bem-estar no trabalho vão muito além de práticas de prevenção, dos fatores de risco de saúde, dos exames laboratoriais e dos *check-ups* que, ainda hoje, são utilizados por alguns profissionais como parâmetros de avaliação e orientação (OGATA, 2015).

Muitas empresas oferecem programas de promoção de saúde e qualidade de vida aos seus empregados, no local de trabalho, com o propósito de promover estilos de vida saudáveis, prevenir ou gerenciar enfermidades, cooperar com a saúde ocupacional e com a melhoria do clima organizacional. Ainda não existe uma definição que seja formal e universalmente reconhecida de programa de promoção de saúde e qualidade de vida, por este motivo, as empresas definem e gerenciam seus programas das mais diversas formas. É cada vez maior o número de empresas, de diferentes portes, que estão aderindo a esses programas, porém a participação dos trabalhadores, a mudança de comportamento e o impacto econômico nos níveis de saúde ainda são limitados (OGATA & O'DONNELL, 2014).

Segundo Limongi-França (2001), os programas são elaborados de acordo com os modelos de gestão das organizações, e nascem das mais diversas formas: alguns surgem de um desejo da presidência, outros são implementados pela área de recursos humanos (área de benefícios ou de medicina do trabalho), outros estão ligados à área de marketing, e há ainda aqueles que nasceram de comitês que se formaram em várias áreas. É importante levar em conta que o modelo de gestão é, quase sempre, estabelecido por quem cuida da saúde das pessoas nas empresas. Um programa de promoção da saúde e qualidade de vida, bem concebido, deve estar em linha com a visão, missão e valores da organização. De maneira geral, é fundamental aplicar uma pesquisa diagnóstica com o objetivo conhecer o perfil de saúde e o estilo de vida dos trabalhadores da empresa, bem como levantar suas necessidades e seus interesses.

Está cada vez mais evidente que a abordagem dos programas de saúde e qualidade de vida focada unicamente em termos médicos (prevenção de doenças) ou ocupacionais (redução de faltas ao trabalho) oferece uma visão restrita da saúde e do bem-estar dos trabalhadores. Gerir somente o absenteísmo, por exemplo, é como olhar pelo retrovisor: o dano já aconteceu. Por isso, é fundamental que a visão e a abordagem possam ir além do modelo médico, abrangendo também fatores como cultura, meio ambiente, determinantes sociais, capacidades e potencialidades de cada indivíduo; e que os trabalhadores sejam envolvidos em todo o processo, desde o seu início. Os gestores dos programas devem evitar o impulso de buscar abordagens mais fáceis e focadas unicamente nos fatores de risco para doenças crônicas e acidentes de trabalho. Cada vez mais, as questões emocionais e mentais assumirão papel relevante nesse contexto; os

tópicos como ansiedade, depressão e estresse ainda têm abordagens incipientes nos programas e, em geral, ainda não estão sendo realizadas ações efetivas baseadas em evidências. Essas questões afetarão cada vez mais pessoas e influenciarão os ambientes de trabalho. (SÂMIA & OGATA, 2015).

Se os programas não atenderem às reais necessidades dos trabalhadores, não os engajando e não os envolvendo no processo, e buscarem apenas gerar economia ou retorno financeiro, correm o risco de desmoralização, passam a ser vistos de maneira cética e pouco ética, gerando baixa participação e engajamento. Com isso, não atenderão ao verdadeiro propósito de gerar bem-estar e não contribuirão para a produtividade, competitividade e sustentabilidade das organizações.

Portanto, para criar ambientes de trabalho saudáveis e sustentáveis, com a adoção de programas de promoção de saúde e bem-estar bem sucedidos, faz-se necessário o envolvimento dos trabalhadores em todas as etapas do processo, da concepção e planejamento à avaliação e resultados. Trabalhadores e gestores devem colaborar para o processo de melhoria contínua de proteção e promoção da segurança, saúde e bem estar de todos e para a sustentabilidade do ambiente de trabalho, baseado nas necessidades identificadas. Vale salientar que o processo para a obtenção de ambientes de trabalho saudáveis é tão importante quanto o produto ou resultado final.

O motivo que levou à realização desta pesquisa foi a necessidade de compreender quais são os fatores envolvidos para a real participação e envolvimento dos trabalhadores na definição de políticas e programas de saúde e qualidade de vida nas organizações, dentro e fora do ambiente de trabalho; e como esse processo pode favorecer o cumprimento de premissas das Cinco Chaves para Ambientes de Trabalho Saudáveis (OMS, 2010), um modelo abrangente de boas práticas cujo objetivo é apoiar e influenciar a sustentabilidade do ambiente de trabalho e das organizações.

O presente estudo tem caráter interdisciplinar, percorrendo e integrando diversas áreas do conhecimento relevantes à saúde, tais como: promoção da saúde, bem-estar, qualidade de vida, produtividade e sustentabilidade nas empresas. Justifica-se sua relevância ao se considerar que a participação efetiva do trabalhador na definição de políticas e programas de promoção da saúde e qualidade de vida pode contribuir para a melhoria das condições de saúde e bem-estar dos empregados, aumento de produtividade, competitividade e sustentabilidade das organizações.

Além disso, foram elaboradas diretrizes para a construção de um guia de como as empresas podem envolver efetivamente seus trabalhadores na construção de uma visão de saúde e bem-estar na empresa, sob a perspectiva da sustentabilidade. Com isso, pretende-se ampliar o sucesso dos programas de promoção de saúde, bem-estar e qualidade de vida nas organizações.

Objetivos

Objetivo Geral:

Identificar como as ações das empresas para a promoção da saúde, bem-estar, qualidade de vida e obtenção de um ambiente de trabalho saudável, visando à sustentabilidade, possibilitam o engajamento dos trabalhadores e como esse processo pode favorecer o cumprimento de premissas das Cinco Chaves para Ambientes de Trabalho Saudáveis (OMS, 2010).

Objetivos Específicos:

- Elaborar uma revisão sobre boas práticas em empresas exitosas no campo de promoção da saúde, qualidade de vida e ambiente de trabalho saudável;
- Estudar a possibilidade de construção de conhecimentos novos e colaborativos quanto à promoção da saúde e a sustentabilidade na empresa; com o engajamento dos trabalhadores e da liderança;
- Indicar meios para aprimorar o engajamento e a produtividade saudável dos empregados e, consequentemente, fomentar a sustentabilidade da organização e melhor rentabilidade do negócio.

Breve apresentação dos métodos adotados

Trata-se de um estudo de campo de natureza qualitativa, com uso de instrumento participativo. Para a coleta de dados utilizou-se as técnicas de grupo focal (GF) e de entrevista individual, com trabalhadores de duas empresas: uma de grande porte e outra de pequeno porte, na região metropolitana de São Paulo, que, supostamente, não contemplavam as Cinco Chaves para Ambientes de Trabalho Saudáveis (OMS, 2010) na sua integralidade.

A revisão bibliográfica, em bases de dados científicas, esteve presente em todas as etapas da pesquisa. Os dados foram analisados pela metodologia da análise de conteúdo.

Posteriormente, a análise dos *cases* de empresas referência em programas de promoção da saúde e qualidade de vida (vencedoras do Prêmio Nacional de Qualidade de Vida® e do *Global Healthy Workplace Award* no Brasil) e a realização de grupos focais e entrevistas nas duas empresas selecionadas para o estudo, somadas à análise conjunta

dos resultados obtidos, subsidiaram a elaboração das diretrizes para um guia de orientação para empresas que buscam ter, como visão e valores, a saúde, o bem-estar e a qualidade de vida de seus empregados.

Esta pesquisa traz as ações e reflete as opiniões de trabalhadores de empresas que declaram considerar a saúde, o bem-estar e qualidade de vida de seus empregados – um dos tripés da sustentabilidade empresarial – como valor; o que não representa, necessariamente, a opinião da totalidade das empresas existentes no território brasileiro.

Organização da dissertação

O Capítulo 1 refere-se à fundamentação teórica realizada, sinalizando uma reflexão sobre o mundo do trabalho contemporâneo; conceitos de sustentabilidade, desenvolvimento sustentável e responsabilidade social; promoção da saúde, qualidade de vida e produtividade nas empresas; ambientes de trabalho saudáveis; o papel da liderança; abordagem e gestão participativas, e o envolvimento dos trabalhadores; a fim de contextualizar o cenário da investigação. No capítulo 2, apresentou-se a abordagem metodológica e procedimentos utilizados para a realização da pesquisa, incluindo a caracterização do tipo de estudo, dos sujeitos e das empresas participantes, das etapas e dos instrumentos de investigação e de intervenção, e da análise de dados. No capítulo 3, realizou-se a análise e discussão dos resultados obtidos em todo processo de pesquisa. O Capítulo 4 contempla as considerações finais da pesquisa. No capítulo 5, os achados desta pesquisa contribuíram com diretrizes para a elaboração de um guia, em construção, sob a perspectiva da participação coletiva e da sustentabilidade.

CAPÍTULO 1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O MUNDO DO TRABALHO CONTEMPORÂNEO

O Terceiro Milênio chega à vida dos trabalhadores e das empresas de forma intensa em termos de consciência ambiental, desafios dos mercados locais e globais e da consequente flexibilização das relações de trabalho (SCHIRRMESTER & LIMONGI, 2012). No Brasil, a crise, a instabilidade política e a recessão econômica; as novas tecnologias, a sustentabilidade do planeta, a competitividade, o fechamento de postos de trabalho, a queda de contratações formais (leis trabalhistas), a terceirização e a globalização; o aumento do empreendedorismo (muitos por necessidade), do teletrabalho (à distância, fora do escritório da empresa), do *home office* (escritório em casa), do *coworking*⁴, de horários de trabalho flexíveis etc. estão modificando a forma com que empresas, empregados e empreendedores trabalham, compartilham e se relacionam entre si. Tudo isso se apresenta em um momento de transição, que faz com que os profissionais fiquem ainda mais ansiosos e inseguros com o direcionamento das empresas onde trabalham. E isso se agrava quando o local de trabalho se mostra problemático. Ambientes competitivos, com maior pressão por resultados, cobranças exageradas, sobrecarga de trabalho, processos estressantes, instabilidade e indefinições elevam o risco de redução do bem-estar e do desenvolvimento de doenças (MONTEIRO, 2017; VOCÊ S.A., 2017⁵).

Para especialistas, como Klaus Schwab, fundador do Fórum Econômico Mundial e autor do livro *A Quarta Revolução Industrial* (2016), nós já estamos vivendo o princípio da quarta revolução industrial. Atualmente, se evidenciam como novos paradigmas: a crescente união das tecnologias digitais, físicas e biológicas e de segmentos como a internet das coisas e a nanotecnologia. Esta nova era de mudanças, que se apresenta com velocidade, alcance e impacto acelerados pela conectividade de um mundo globalizado, promete transformar profundamente a maneira como vivemos, trabalhamos, fabricamos, valoramos e consumimos os produtos. De acordo com especialistas, o mundo está muito próximo de ter as primeiras fábricas inteligentes, capazes de produzir itens customizados em larga escala. A expectativa é de que, até

⁴ *Coworking, ou coworking, ou cotrabalho, é um modelo de trabalho que se baseia no compartilhamento de espaço e de recursos de escritório, reunindo pessoas que trabalham não necessariamente para a mesma empresa ou na mesma área de atuação, podendo inclusive reunir, entre os seus usuários, profissionais liberais, empreendedores e usuários independentes. Fonte: <https://www.neoworking.com.br/o-que-e-coworking/>*

⁵ *Revista VOCÊ S.A. Seu trabalho te deprime? Edição 230. São Paulo. Ano 19, n.7, p. 16, 24 e 25, Julho/2017.*

2020, 75 bilhões de equipamentos já estarão conectados à internet e vão se comunicar entre si sem a interação humana (INSPIRA, 2017). Mas esses também poderão causar a parte mais controversa da quarta revolução: acabar com cinco milhões de vagas de trabalho nos 15 países mais industrializados do mundo. É provável que os países mais desenvolvidos adotem as mudanças com mais rapidez, mas especialistas destacam que as economias emergentes são as que mais podem se beneficiar (PERASSO, 2016). Embora de forma mais lenta e em longo prazo, em relação aos países desenvolvidos, essas novas tecnologias serão, aos poucos, incorporadas no Brasil.

Para David Ritter, CEO⁶ do Greenpeace Austrália/Pacífico, em uma coluna sobre a quarta revolução industrial, para o jornal britânico *The Guardian*, “o futuro do emprego será feito por vagas que não existem, em indústrias que usam tecnologias novas, em condições planetárias que nenhum ser humano já experimentou” (PERASSO, 2016).

Esse novo mercado exige novos conhecimentos, experiência profissional, capacitação e aperfeiçoamento técnico, além de enorme competência emocional e uma visão estratégica de trabalho, em todos os níveis da organização, que permitam o alinhamento entre aquilo que se faz como profissional com aquilo que se é como ser humano (MONTEIRO, 2017).

Com essas transformações que os ambientes de trabalho vêm sofrendo nos últimos anos, as empresas têm passado por permanentes ajustes para atender aos novos desafios que lhes são impostos. Esses desafios estão ligados principalmente a entender o comportamento do indivíduo, sua satisfação e o seu comprometimento com a organização (PAIOLA & STRUCKEL, 2012). Neste contexto, a gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) consolida-se como demanda de bem-estar que tem se ampliado em várias áreas, especialmente na gestão de pessoas, e representa, nesse novo cenário global, tecnológico e com valores de sustentabilidade, a necessidade de atuar mais profundamente na melhoria das condições de vida no trabalho, desde as práticas e os processos organizacionais, ao ambiente físico e aos padrões de relacionamento, para promover saúde e bem-estar (SCHIRRMESTER & LIMONGI, 2012).

Este novo olhar, sobre as condições de vida no trabalho, promove maior visibilidade dos valores e das demandas pessoais diante das novas formas de contratação de pessoas que levaram ao surgimento de equipes formadas por diversos tipos de vínculos contratuais. Atualmente, o comprometimento organizacional é um ponto crítico na estratégia de gestão de pessoas; e a QVT vem incorporar qualidade nos processos organizacionais (SCHIRRMESTER & LIMONGI, 2012). Dessa forma, os estudos relacionados ao comprometimento organizacional ganharam relevância nos últimos anos, sendo estes de

⁶ CEO é a sigla inglesa de *Chief Executive Officer*, que significa *Diretor Executivo em português*. CEO é a pessoa com maior autoridade na hierarquia organizacional de uma empresa. É o responsável pelas estratégias e pela visão da companhia.

enorme importância para a construção de estratégias de gestão que melhorem a relação indivíduo-organização e leve a consequente maximização de aspectos positivos (PAIOLA & STRUCKEL, 2012), promovendo um ambiente de trabalho saudável, fundamental para o bem-estar e a qualidade de vida.

CONCEITOS: DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, SUSTENTABILIDADE, RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL, QUALIDADE DE VIDA E BEM-ESTAR

Os conceitos de sustentabilidade, desenvolvimento sustentável e responsabilidade social corporativa foram desenvolvidos ao longo do tempo, de forma paralela à teoria da administração, e colocados de uma maneira mais ampla dentro de análises sociopolíticas e econômicas.

Pode-se dizer que o movimento ambiental começou séculos atrás, como uma resposta à industrialização. Após a Segunda Guerra Mundial, a era nuclear fez surgir temores de um novo tipo de poluição por radiação. O movimento ambientalista ganhou novo impulso em 1962 com a publicação do livro de Rachel Carson, *A Primavera Silenciosa*, que fez um alerta sobre o uso agrícola de pesticidas químicos sintéticos. Cientista e escritora, Carson destacou a necessidade de respeitar o ecossistema em que vivemos para proteger a saúde humana e o meio ambiente (NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL, 2014).

A preocupação sobre o uso saudável do planeta e de seus recursos naturais se tornou uma das principais temáticas globais das últimas décadas. É possível dizer que, até o início dos anos 1970, o pensamento mundial predominante era o de que o meio ambiente seria uma fonte inesgotável de recursos e que qualquer ação de aproveitamento da natureza fosse infinita. Porém, alguns fenômenos como a seca, que afetou lagos e rios, a chuva ácida e a inversão térmica fizeram com que essa visão ambiental do mundo começasse a ser questionada, baseada em estudos científicos, que identificavam problemas especialmente por conta da poluição atmosférica (SENADO FEDERAL, 2014).

A partir da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, realizada em Estocolmo, Suécia, em 1972, e da publicação de *Limits to Growth* (Meadows et al., 1972, apud PHILIPPI et al., 2017), a noção de desenvolvimento apenas como crescimento econômico é colocada em xeque. Foi trazido, para a agenda dos grandes temas internacionais, o debate sobre as questões ambientais e sociais como uma preocupação que vai além dos interesses das nações, favorecendo uma perspectiva

global (PHILIPPI et al., 2017). A Conferência produziu a Declaração sobre Ambiente Humano, ou Declaração de Estocolmo, que contém 19 princípios que representam um Manifesto Ambiental, incluindo direitos humanos, gestão de recursos naturais, prevenção da poluição e relação entre ambiente e desenvolvimento. Ao abordar a necessidade de “inspirar e guiar os povos do mundo para a preservação e a melhoria do ambiente humano”, o Manifesto estabeleceu as bases para a nova agenda ambiental e levou à elaboração do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente⁷, que deu continuidade a esses esforços. Outro marco da Conferência das Nações Unidas, em Estocolmo, foi a criação da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (WCED – sigla do inglês – *World Commission on Environment and Development*) (SENADO FEDERAL, 2014).

Em 1983, o Secretário-Geral da ONU convidou a médica Gro Harlem Brundtland, mestre em saúde pública e ex-Primeira Ministra da Noruega, para estabelecer e presidir a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento. Em abril de 1987, a Comissão Brundtland, como ficou conhecida, publicou um relatório inovador, “Nosso Futuro Comum”, que traz o conceito de desenvolvimento sustentável para o discurso público:

O desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que encontra as necessidades atuais sem comprometer a habilidade das futuras gerações de atender suas próprias necessidades. Na sua essência, o desenvolvimento sustentável é um processo de mudança no qual a exploração dos recursos, o direcionamento dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional estão em harmonia e reforçam o atual e futuro potencial para satisfazer as aspirações e necessidades humanas. Trecho do Relatório Brundtland – Nosso Futuro Comum (NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL, 2014).

Já o termo sustentabilidade foi colocado no centro das discussões por ocasião da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro, em 1992, e conhecida como a “Cúpula da Terra”. As 178 nações reunidas listaram as principais etapas rumo ao desenvolvimento sustentável em um documento fundador, que forma uma espécie de programa comum para o século XXI: a Agenda 21, na qual os governos delinearam um programa detalhado para afastar o

⁷ *O Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente, cuja sigla é PNUMA, (em inglês: United Nations Environment Programme, UNEP), é uma agência para o ambiente do sistema das Nações Unidas criado em 15 de dezembro de 1972 com o objetivo de coordenar as ações internacionais de proteção ao meio ambiente e de promoção do desenvolvimento sustentável. Trabalha com grande número de parceiros, tais como outras entidades da ONU, organizações internacionais, organizações ligadas aos governos nacionais e organizações não governamentais.*

mundo do atual modelo insustentável de crescimento econômico, direcionando para atividades que protejam e renovem os recursos ambientais, no qual o crescimento e o desenvolvimento dependem. A Agenda 21 foi além das questões ambientais para abordar os padrões de desenvolvimento que causam danos ao meio ambiente, incluindo pobreza e a dívida externa dos países em desenvolvimento; padrões insustentáveis de produção e consumo; pressões demográficas e a estrutura da economia internacional (ONU Brasil, 2014). Assim, a Agenda 21, um plano de ação global, é a base de todos esses debates e determina três pilares fundadores do desenvolvimento sustentável: a igualdade social, o meio ambiente e a economia (LAVILLE, 2009).

Na década de 1990, foi acrescentado ao conceito o *Triple Bottom Line*. A contribuição do inglês John Elkington, fundador da SustainAbility⁸, foi determinante para consolidar esse entendimento, ao cunhar, em 1994, o *Triple Bottom Line*, ou *People, Planet, Profit*⁹, que corresponde aos resultados de uma organização medidos em termos sociais, ambientais e econômicos, no qual as empresas teriam a responsabilidade de equilibrar os recursos econômicos, sociais e ambientais de suas operações. Esse termo representou a expansão mundial do modelo de negócios tradicional, que considerava apenas a *performance* financeira de uma empresa, para um modelo que passou a considerar também as *performances* ambiental e social (BM&FBovespa, 2011).

O evento mais recente sobre o desenvolvimento sustentável, a Conferência Rio+20, realizada no Rio de Janeiro, em junho de 2012, teve como objetivo trazer novamente a discussão sobre o meio ambiente, economia verde, erradicação da pobreza e governança internacional para o desenvolvimento sustentável. Trouxe como resultado a necessidade do estabelecimento de padrões sustentáveis de crescimento tanto para os países desenvolvidos (que devem reduzir a pegada ecológica) quanto para os países em desenvolvimento (que devem crescer de maneira sustentável, em prol da economia verde¹⁰) (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2012).

⁸ Fundada por John Elkington, na Inglaterra, em 1987, a SustainAbility é uma consultoria em sustentabilidade que tem como visão um mundo justo e sustentável para as gerações presentes e futuras, e tem ajudado centenas de clientes e parceiros a entender melhor e criar negócios sustentáveis em resposta aos desafios globais.

⁹ *People, Planet and Profit* – tripé da sustentabilidade: *people* (pessoas, em inglês – corresponde aos aspectos sociais); *planet* (planeta, em inglês – corresponde aos aspectos ambientais) e *profit* (lucro, em inglês – corresponde aos aspectos financeiros).

¹⁰ Economia verde – busca compatibilizar a igualdade social, erradicação da pobreza e melhoria do bem-estar dos seres humanos, reduzindo os impactos ambientais negativos e a escassez ecológica. Fonte: http://m.suapesquisa.com/ecologiasaude/economia_verde.htm

Segundo a ISO 26000:2010¹¹ e ABNT NBR 16001:2012, Responsabilidade Social é a responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente que:

- Contribua para o desenvolvimento sustentável, inclusive a saúde e bem estar da sociedade;
- Leve em consideração as expectativas das partes interessadas (*stakeholders*¹²);
- Esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com as normas internacionais de comportamento; e
- Esteja integrada em toda a organização e seja praticada em suas relações.

A norma ABNT NBR 16001 estabelece requisitos mínimos relativos à gestão de responsabilidade social, permitindo que a empresa elabore e implemente uma política e objetivos que assegurem seu compromisso com a promoção do desenvolvimento sustentável e esteja comprometida com os seguintes princípios da responsabilidade social:

- Responsabilização (*accountability*, em inglês): é a condição de responsabilizar-se por decisões e atividades e de prestar contas dessas decisões e atividades aos órgãos de governança, autoridades legais e aos *stakeholders* da organização;
- Transparência: é a franqueza sobre decisões e atividades que afetam a sociedade, a economia e o meio ambiente e a disposição de comunicá-las de forma clara, precisa, honesta e completa;
- Comportamento ético: é o comportamento que esteja de acordo com os princípios de conduta moral e consistente com as normas internacionais de comportamento;
- Respeito pelos interesses dos *stakeholders* é ouvir, considerar e responder aos interesses das pessoas ou grupos que tenham interesse em qualquer decisão ou atividade da organização ou que por ela possam ser afetados;
- Atendimento aos requisitos legais: refere-se ao cumprimento da lei e outros requisitos;
- Respeito pelas normas internacionais de comportamento;
- Direitos Humanos: é o conjunto de garantias e valores universais que tem como objetivo garantir a dignidade humana, que pode ser definida com um conjunto mínimo de condições de uma vida digna.

¹¹A Norma Internacional ISO 26000 – Diretrizes sobre Responsabilidade Social foi publicada em 1º de novembro de 2010, cujo lançamento foi em Genebra, Suíça. No Brasil, a versão em português da norma, a ABNT NBR ISO 26000, foi lançada em 8 de dezembro de 2010.

¹² *Stakeholders* – termo em inglês para os chamados públicos de interesse ou públicos estratégicos, com os quais as empresas se relacionam. Exemplos de stakeholders são acionistas, clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores, imprensa, comunidade local, governo, sindicato e sociedade.

Ainda, de acordo com a norma, a política de responsabilidade social deve incluir o comportamento da alta direção com a melhoria contínua e com a prevenção de impactos adversos.

O Instituto Ethos¹³ define Responsabilidade Social Empresarial (RSE) como:

A forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (ETHOS, 2017, P.17).

Em relação ao conceito de qualidade de vida, muitos são os termos utilizados para descrever o seu conceito. Como não há um consenso, a OMS reuniu especialistas de várias partes do mundo que definiram qualidade de vida como “a percepção do indivíduo de sua posição na vida no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações” (*World Health Organization Quality of Life – The WHOQOL Group*, 1995). É um conceito amplo que abrange a complexidade do construto e inter-relaciona o meio ambiente com aspectos físicos, psicológicos, nível de independência, relações sociais e crenças pessoais (ALMEIDA, et.al., 2012).

Bem-estar, segundo o *National Wellness Institute* (Instituto Nacional de Bem-estar, Wisconsin, EUA), é um processo ativo, consciente, autodirigido e evolutivo de alcançar o pleno potencial, por meio do qual as pessoas fazem escolhas em busca de uma existência mais exitosa. O bem-estar é de responsabilidade individual. É multidimensional e holístico, abrangendo o estilo de vida, o bem-estar mental e espiritual e o meio ambiente; tem forte ligação com o conceito de qualidade de vida e está intimamente relacionado aos anseios e desejos do indivíduo (NWI, 2018).

O artigo “Qualidade de vida e saúde: um debate necessário” (MINAYO et al., 2000), refere-se à qualidade de vida como “uma noção eminentemente humana, que tem sido aproximada ao grau de satisfação encontrado na vida familiar, amorosa, social e ambiental e à própria estética existencial”. Pressupõe a capacidade de unir os elementos culturais que determinada sociedade considera como seu padrão de conforto e bem-

¹³ *O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma Oscip, cuja missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável* (<https://www3.ethos.org.br>).

estar. O termo abrange muitos significados que refletem conhecimentos, experiências e valores de indivíduos e coletividades que a ele se reportam em variadas épocas, espaços e histórias diferentes. Segundo os autores, o conceito de qualidade de vida transita em um campo semântico polissêmico: de um lado, está relacionada a modo, condições e estilos de vida e, de outro, inclui as ideias de desenvolvimento sustentável e ecologia humana. No que tange à saúde, “as noções se unem em uma resultante social da construção coletiva dos padrões de conforto e tolerância que determinada sociedade estabelece, como parâmetros, para si”. Já a teoria do bem-estar explora as reações subjetivas das experiências de vida, buscando a competência do indivíduo para minimizar sofrimentos e aumentar a satisfação pessoal e de seu entorno.

É possível constatar que o tópico qualidade de vida é tratado sob diferentes visões, seja da ciência, através de várias disciplinas, seja do senso comum, seja do ponto de vista objetivo ou subjetivo, seja em abordagens individuais ou coletivas. No contexto da saúde, “se apoia na compreensão das necessidades humanas fundamentais, materiais e espirituais e tem no conceito de promoção da saúde seu foco mais relevante”. Quando vista de forma mais focalizada, “qualidade de vida em saúde coloca sua centralidade na capacidade de viver sem doenças ou de superar as dificuldades dos estados ou condições de morbidade” (MINAYO et al., 2000).

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) são escolhas de bem-estar que envolvem uma combinação entre esforço e satisfação no sentido do desenvolvimento humano.

“Qualidade de vida no trabalho é a capacidade de administrar o conjunto de ações, incluindo diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, alinhada e construída na cultura organizacional, com prioridade para o bem-estar das pessoas da organização” (Limongi França, 2008).

SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS

A sustentabilidade entrou definitivamente na agenda das corporações. Atualmente é um dos temas estratégicos mais importantes, gerando valor econômico para os negócios e impactando a reputação, a imagem e a marca, e representa, na prática, enormes desafios.

Hoje mais do que nunca, com a crise mundial, se impõe uma nova visão da missão da empresa. Isso implica não apenas uma nova abordagem da estratégia empresarial, como também a renovação profunda das práticas da gestão estratégica nas empresas. Os excessos do capitalismo moderno revelados pela crise evidenciam

a necessidade urgente dessa revisão. Fica claro que a função da empresa não pode mais se resumir ao enriquecimento exclusivo de seus acionistas ou proprietários, dentro de um mercado de capital nitidamente descontrolado. Há alguns anos, vários autores alertaram para a necessidade de focar a sustentabilidade empresarial em suas diferentes dimensões, econômica antes de tudo, mas também ecológica, social e ética (BLANC, 2009, p. 39).

De acordo com Barbieri e Cajazeira (2009), empresa sustentável é aquela que procura incorporar os conceitos e objetivos relacionados com o desenvolvimento sustentável em suas políticas e práticas de forma consistente. O objetivo das empresas com responsabilidade social é contribuir de forma efetiva para o desenvolvimento sustentável e a incorporação desses objetivos significa obter estratégias de negócios e atividades que consigam atender às necessidades das empresas atuais, sustentando e aumentando os recursos humanos e naturais que serão necessários no futuro.

As adequações pelas quais as empresas passaram nos últimos anos, devido à globalização e às inovações tecnológicas, foram acompanhadas pelos avanços no acesso às informações pela sociedade e pelo aumento no nível de conscientização dos clientes e consumidores, exigindo mais de produtos e serviços, considerando também a postura ética e a imagem da empresa (LAVILLE, 2009).

Segundo Kruglianskas e Pinsky (2014), quando se tratar da gestão da sustentabilidade corporativa, não se cogita simplesmente vislumbrar a empresa como um ator filantrópico que ajuda os excluídos a ter uma melhor qualidade de vida. O foco passa a ser a forma de conduzir os negócios, segundo uma ótica que considera que a sustentabilidade da empresa deva ser conduzida de forma que haja equilíbrio entre os aspectos ambiental, social e financeiro simultaneamente. Esse enfoque nos remete a outras considerações como as de ordem cultural e ética e da necessidade de uma abordagem sistêmica que inclui a empresa e toda a sua cadeia de valor. Nas empresas, que passaram a considerar a sustentabilidade um de seus pilares estratégicos, tornam-se mandatórias a transparência e a participação efetiva das partes interessadas (*stakeholders*) na gestão, incluindo seus empregados. Como consequência, essas empresas passam a elaborar relatórios para prestar contas dos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente.

Para Ricardo Voltolini, um dos primeiros consultores em sustentabilidade no Brasil, em palestra ministrada no Fórum IEP de Sustentabilidade (Instituto de Educação Portal), em Fortaleza, em 07 de outubro de 2016, sustentabilidade representa uma nova forma de pensar e fazer negócios, de forma mais íntegra, responsável, ética e transparente, que respeita a diversidade, ao outro e o meio ambiente. Segundo Voltolini, não existe mais

um lucro legítimo que venha em prejuízo da sociedade e do planeta. Ao contrário, o melhor lucro, que será admirado daqui por diante, é aquele que vem em benefício de pessoas e do meio ambiente.

Assim, a incorporação da sustentabilidade na estratégia de negócios das empresas apresenta-se como fonte de vantagem competitiva para as corporações que baseiam seus modelos de negócio em linha com o desenvolvimento sustentável. Uma recente pesquisa conduzida pelo *MIT Sloan Management Review* e *Boston Consulting Group* (KIRON, 2013), com 2.600 executivos e lideranças de diversos países e setores, indica os benefícios da inovação com base na sustentabilidade corporativa. De acordo com o estudo, a maioria dos gestores que afirmaram que as atividades relacionadas com sustentabilidade aumentaram o lucro da empresa, também argumenta que a sustentabilidade levou à mudança do modelo de negócio, na qual a inovação é fundamental.

Em 2015 tivemos uma oportunidade histórica de reunir os países e a população global com o propósito de decidir sobre novos caminhos para melhorar a vida das pessoas em todo o mundo. As Nações Unidas trabalharam junto aos governos, sociedade civil e outros parceiros para estabelecer uma ambiciosa agenda de desenvolvimento pós-2015.

Essas decisões determinarão as ações globais para acabar com a pobreza, promover a prosperidade e o bem-estar para todos, proteger o meio ambiente e enfrentar as mudanças climáticas. Os países tiveram a oportunidade de adotar a nova agenda de desenvolvimento sustentável e chegar a um acordo global sobre a mudança climática (ONUBR, 2016).

Trata-se da nova agenda de ação até 2030. As ações tomadas em 2015 resultaram nos novos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (Figura 1), que se baseiam nos progressos e lições aprendidas com os Oito Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM)¹⁴, entre 2000 e 2015.

¹⁴ *As metas do milênio foram estabelecidas pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2000, com o apoio de 191 nações, e ficaram conhecidas como Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM). São eles: (1) Acabar com a fome e a miséria; (2) Oferecer educação básica de qualidade para todos; (3) Promover a igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres; (4) Reduzir a mortalidade infantil; (5) Melhorar a saúde das gestantes; (6) Combater a Aids, a malária e outras doenças; (7) Garantir qualidade de vida e respeito ao meio ambiente; (8) Estabelecer parcerias para o desenvolvimento.*
<http://www.odmbrasil.gov.br/os-objetivos-de-desenvolvimento-do-milenio>

Figura 1 – 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Extraído de: ONU, 2015.

As empresas desempenharão um papel fundamental no cumprimento das 169 metas contidas nos 17 ODS, que definem, dentro da realidade de cada um dos 193 países signatários, as prioridades para uma economia próspera e igualitária. Para as empresas, os ODS representam um grande desafio e uma excelente oportunidade de impulsionar novos negócios. Porém, para transformar os desafios em oportunidades, é necessário compreender as implicações dessas novas metas para o setor produtivo. Acredita-se que o setor empresarial, devido ao seu espírito inovador e a capacidade de investimento, prestará uma contribuição fundamental para o cumprimento dos ODS no período de 2016 a 2030 (GRI; UN GLOBAL COMPACT; WBCSD, 2015).

Foi elaborado um Guia dos ODS para as Empresas (*SDG Compass*, em inglês)¹⁵ com o objetivo de orientar o setor privado para esse novo cenário. O documento, que foi originalmente desenvolvido pelo *Global Reporting Initiative* (GRI), *UN Global Compact* e *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), busca promover a compreensão dos ODS, recomenda o alinhamento das metas internas já estabelecidas pelas empresas aos ODS e trata do mapeamento do impacto dos ODS ao longo da cadeia de valor, para que sejam incorporados à estratégia dos negócios. O guia orienta as empresas da forma em que elas podem alinhar as suas estratégias, mensurar e

¹⁵ *O Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), o GRI (Global Reporting Initiative) e a Rede Brasileira do Pacto Global traduziram e adaptaram esse documento para a realidade brasileira para colaborar com as empresas a atingirem as metas dos ODS. <http://cebds.org/wp-content/uploads/2015/11/Guia-dos-ODS.pdf>.*

administrar a sua contribuição para os ODS, e está estruturado em seções que tratam cada um dos cinco passos do guia¹⁶.

Todas as 17 ODS buscam promover o **bem-estar** e a prosperidade para todos, protegendo o meio ambiente e incentivando as empresas a reduzirem seus impactos negativos enquanto aumentam a sua contribuição positiva à agenda do desenvolvimento sustentável. O guia dos ODS traz que a moral, a dedicação e a produtividade dos trabalhadores podem se fortalecer dentro das empresas que tomam medidas para progredir nos ODS. **Ter uma força de trabalho saudável** e motivada é fator que fará toda a diferença na organização que aderir e contribuir com os objetivos das ODS. Não há dúvidas de que as organizações têm um papel fundamental no alcance dessas metas e poderá iniciar esse trabalho promovendo o bem-estar e um ambiente de trabalho saudável aos seus empregados, que refletirá em suas famílias, comunidades e sociedade. (GRI; UN GLOBAL COMPACT; WBCSD, 2015).

Em relação à promoção de ambientes e práticas saudáveis nas empresas, o objetivo 3 dos ODS – *assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades*, poderá ser um dos primeiros objetivos a ser trabalhado, pois auxiliará no engajamento dos trabalhadores na obtenção dos demais objetivos.

PROMOÇÃO DA SAÚDE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

O Princípio I da Declaração do Rio de Janeiro sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento afirma que "Os seres humanos estão no centro das preocupações do desenvolvimento sustentável. Têm direito a uma vida saudável e produtiva, em harmonia com a natureza". Os objetivos do desenvolvimento sustentável não podem ser alcançados quando há alta prevalência de doenças debilitantes e a saúde não pode ser atingida sem o desenvolvimento ecologicamente sustentável (OMS, 2002).

Em 1993, a Assembleia Mundial da Saúde colocou as relações entre meio ambiente e saúde no contexto do desenvolvimento sustentável. A Assembleia concordou que a

¹⁶ *Os cinco passos do guia: (1) entendendo as ODS; (2) definindo prioridades (com base em uma avaliação do seu impacto positivo e negativo, atual e potencial nos ODS através das suas cadeias de valor); (3) estabelecendo metas (ajuda a promover as prioridades e alinhar os objetivos da empresa com os ODS, demonstrando o seu compromisso com o desenvolvimento sustentável); (4) Integração (a integração da sustentabilidade no negócio principal e na governança, e a incorporação das metas de desenvolvimento sustentável em todas as atividades da empresa é a base para atingir as metas estabelecidas); (5) Relato e comunicação (compartilhar as informações sobre avanço em relação ao desenvolvimento sustentável com as outras partes interessadas) (GRI; UN GLOBAL COMPACT; WBCSD, 2015).*

saúde ambiental deve ir além do impacto físico direto do ambiente na saúde e levar em conta as consequências da interação entre as populações humanas e uma grande variedade de fatores em seus ambientes físicos e sociais para a saúde.

A Primeira Conferência Internacional sobre Promoção da Saúde, realizada em Ottawa, Canadá, em novembro de 1986, deu origem à Carta de Intenções, que tinha o objetivo de contribuir para se atingir, a partir do ano 2000, *Saúde para Todos*. Foi uma resposta às crescentes expectativas por uma nova saúde pública, movimento que estava ocorrendo em todo o mundo. As discussões tiveram como foco principal as necessidades em saúde nos países industrializados e foram baseadas nos progressos alcançados com a Declaração de Alma-Ata¹⁷ para os Cuidados Primários em Saúde, com o documento da OMS, de 1977, sobre Saúde Para Todos, assim como com o debate ocorrido na Assembleia Mundial da Saúde sobre as ações intersetoriais necessárias para o setor (BVS/MS, 2016).

Promoção da saúde é o nome dado ao processo de capacitação da comunidade para atuar na melhoria de sua qualidade de vida e saúde, incluindo uma maior participação no controle desse processo. Para atingir um estado de completo bem-estar físico, mental e social os indivíduos e grupos devem saber identificar aspirações, satisfazer necessidades e modificar favoravelmente o meio ambiente. A saúde deve ser vista como um recurso para a vida, e não como objetivo de viver. Nesse sentido, a saúde é um conceito positivo, que enfatiza os recursos sociais e pessoais, bem como as capacidades físicas. Assim, a promoção da saúde não é responsabilidade exclusiva do setor saúde e vai para além de um estilo de vida saudável, na direção de um bem-estar global (CARTA DE OTTAWA, 1986).

Segundo a Carta de Ottawa, saúde é o maior recurso para o desenvolvimento social, econômico e pessoal, assim como um aspecto fundamental da qualidade de vida. Existem fatores que podem tanto favorecer como prejudicar a saúde, como os políticos, econômicos, ambientais, sociais, culturais, comportamentais e biológicos. As ações para promoção da saúde têm o objetivo de fazer com que essas condições sejam cada vez mais favoráveis para reduzir as diferenças no estado de saúde da população e para

¹⁷ *A Declaração de Alma-Ata foi elaborada por ocasião da Conferência Internacional sobre Cuidados Primários de Saúde, organizada pela OMS e UNICEF, reunida em Alma-Ata, na República do Cazaquistão (ex-república socialista soviética), entre 6 e 12 de setembro de 1978, dirigindo-se a todos os governos, na busca da promoção de saúde a todos os povos do mundo. É composta de dez itens que enfatizam a atenção primária à saúde, ressaltando a necessidade de atenção especial aos países em desenvolvimento.* (http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/cartas_promocao.pdf).

assegurar oportunidades e recursos a fim de capacitar as pessoas a alcançarem completamente seu potencial de saúde, que só será possível se forem capazes de controlar os fatores determinantes de sua saúde.

De acordo com o Ministério do Meio Ambiente do Brasil, existe uma forte relação entre a saúde e o desenvolvimento. Um desenvolvimento insatisfatório pode levar à pobreza tanto quanto um desenvolvimento indevido poderá resultar em consumo excessivo e, associado a isso uma população mundial em expansão, podem resultar em graves problemas para a saúde relacionados ao meio ambiente, tanto em países em desenvolvimento como nos desenvolvidos. Os tópicos de ação da Agenda 21¹⁸ devem direcionar para as necessidades de atendimento primário da saúde da população mundial, visto que é parte integrante da concretização dos objetivos do desenvolvimento sustentável e da conservação primária do meio ambiente.

A conexão que existe entre saúde e melhorias ambientais e socioeconômicas demanda esforços intersetoriais, que abrangem educação, habitação, obras públicas, além de empresas, escolas e universidades e organizações religiosas, cívicas e culturais. Todos esses devem focar na capacitação das pessoas em suas comunidades a assegurar o desenvolvimento sustentável. É primordial a inclusão de programas de prevenção, que não se limitem apenas em remediar e tratar. Para tanto, deve haver o planejamento conjunto dos diversos níveis de governo, organizações não governamentais e comunidades locais, extensivo às organizações/empresas (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2016).

Em outubro de 2014, em uma apresentação realizada no Hospital Sírio-Libanês, em São Paulo, Gro Harlem Brundtland, coordenadora do famoso relatório Nosso Futuro Comum (1987), primeiro documento da ONU a cunhar a expressão desenvolvimento sustentável disse: “Se desenvolvimento sustentável é aquele que garante as melhores condições de vida das gerações futuras, ele simplesmente não acontecerá se nossos

¹⁸ *A Agenda 21 foi um dos principais resultados da conferência Eco-92 ou Rio-92, ocorrida no Rio de Janeiro, Brasil, em 1992. É um documento que estabeleceu a importância de cada país se comprometer a refletir, global e localmente, sobre a forma pela qual governos, empresas, organizações não-governamentais e todos os setores da sociedade poderiam cooperar na busca de soluções para os problemas socioambientais. Cada país desenvolve a sua Agenda 21; e no Brasil as discussões são coordenadas pela Comissão de Políticas de Desenvolvimento Sustentável (CPDS) e da Agenda 21 Nacional. A Agenda 21 se constitui em um poderoso instrumento rumo a um novo paradigma que exige a reinterpretação do conceito de progresso, considerando maior harmonia e equilíbrio holístico entre o todo e as partes, promovendo não apenas a quantidade, mas a qualidade do crescimento. Os temas fundamentais da Agenda 21 estão tratados em 40 capítulos organizados em um prefácio e quatro seções.*
(<http://www.institutoatkwahh.org.br/compendio/?q=node/21>)

netos e bisnetos tiverem sua saúde prejudicada por efeitos da escassez de recursos e das mudanças climáticas”.

Em suma, a saúde tornou-se a mais central das preocupações no desenvolvimento e no crescimento dos países, como contribuinte e como indicador do desenvolvimento sustentável. Embora a saúde seja um valor em si mesmo, ela é fundamental para a produtividade das nações (OMS, 2002).

PROMOÇÃO DA SAÚDE, DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E AS EMPRESAS

O aumento da consciência de que os recursos disponíveis no planeta são finitos e devem ser preservados para as gerações futuras é parte fundamental da discussão sobre a legitimidade da gestão empresarial para a qualidade de vida (LIMONGI-FRANÇA, 2004).

Toda empresa, seja ela grande ou pequena, tem um impacto na saúde das pessoas, e este pode ocorrer de quatro maneiras: 1) por meio da saúde e da segurança dos produtos e serviços que vende; 2) por intermédio de sua atenção à saúde e ao bem-estar dos empregados em suas práticas de trabalho e benefícios oferecidos; 3) mediante contribuições para as comunidades nos locais onde atua; 4) por meio do impacto ambiental de suas operações. Diariamente, todas as empresas tomam decisões nessas quatro áreas que afetam a saúde pública, inconscientemente ou involuntariamente. Porém, praticamente nenhuma empresa integra os seus esforços de saúde e inclui a saúde como valor corporativo ou calcula sua pegada total de saúde pública. Elas até podem incluir a palavra saúde em suas declarações de missão, mas não enfatizam a saúde como um valor central que deve ser considerado cada vez que um empregado toma uma decisão (QUELCH, 2017¹⁹).

Ainda, segundo Quelch (2017), existem empresas que focaram ou fizeram um bom trabalho em um dos quatro pilares, mas ignoraram os demais. Outras têm iniciativas em duas ou três das quatro dimensões, mas não estão integradas. Porém, nota-se que o significado da sustentabilidade está sendo ampliado do foco nos impactos ambientais para abranger produtos saudáveis e para o bem-estar de seus empregados diretos e indiretos. Quando ocorre a integração das dimensões de saúde de uma empresa, haverá a elevação da cultura da saúde como objetivo central.

¹⁹ *John A. Quelch – professor emérito de administração de empresas na Harvard Business School (HBS). Foi o primeiro professor da HBS a realizar um compromisso primário conjunto na Harvard TH Chan Escola de Saúde Pública como Professor de Política e Gestão da Saúde.*

A carta de Bangkok escrita durante a 6ª Conferência Mundial de Promoção da Saúde, em Bangkok, Tailândia, 2005, com o patrocínio da OMS, faz um apelo para o avanço das ações de promoção da saúde em nível mundial, tanto no âmbito empresarial como governamental. No que se refere a ações empresariais, a Carta de Bangkok sugere tornar a promoção da saúde uma exigência para a boa prática corporativa:

O setor empresarial tem um impacto importante na saúde das pessoas e sobre determinantes da saúde através de sua influência em: cenários locais, culturas nacionais, o meio ambiente e a distribuição de riqueza. O setor privado, assim como outros empregadores, é responsável por assegurar a saúde e a segurança no ambiente de trabalho e por promover a saúde e o bem-estar de seus empregados, suas famílias e comunidades. CARTA DE BANGKOK, 11 de agosto de 2005.

De acordo com Carta de Bangkok, o setor privado também pode contribuir para reduzir grandes impactos na saúde global, como, por exemplo, os associados às mudanças no meio ambiente, por meio do cumprimento dos regulamentos e acordos locais, nacionais e internacionais que promovem e protegem a saúde. Práticas empresariais éticas e responsáveis e regras justas de comércio são exemplos do tipo de prática nos negócios que deve ser apoiada pelos consumidores e sociedade civil e também pelos incentivos e regulamentações governamentais.

Para Vormittag (2009), saúde é parte fundamental e indissociável do conceito de desenvolvimento sustentável. Ela considera os indivíduos em sua complexidade e incorpora a dimensão ambiental, ou seja, leva em conta não só a esperança de vida ao nascer, mas o direito de viver em um planeta saudável. Pode-se dizer que está situada no cerne do conceito de sustentabilidade sob qualquer ótica que se queira utilizar, seja em relação aos aspectos de desenvolvimento econômico, preservação do meio ambiente, responsabilidade social, entre outros.

Através da gestão de sustentabilidade, a saúde pode ser alvo de boas práticas empresariais em benefício da melhoria da qualidade de vida das pessoas e da sociedade. Pode também agregar valor para a empresa, quebrar paradigmas e proporcionar novas oportunidades de negócio. A saúde, quando pensada na perspectiva de desenvolvimento humano e desenvolvimento sustentável, considera os indivíduos em sua complexidade e incorpora a dimensão ambiental, adoção de um paradigma que considera o direito de vida em um planeta saudável (VORMITTAG, 2009).

De acordo com essas recomendações, as ações das empresas têm sido tomadas com o objetivo de promover melhores condições para que os trabalhadores atinjam um nível adequado de bem-estar dentro e fora do trabalho. Porém, as iniciativas ainda são incipientes, considerando-se que um grande número de empresas ainda não as possui e, nos locais onde as iniciativas existem, têm-se verificado uma redução significativa de absenteísmo e de licenças médicas, maior produtividade e maior retenção de empregados sadios e motivados. É interessante observar que o nível de estresse é reduzido e o clima organizacional melhora (LIPP, 2015, apud OGATA, 2015).

Fica cada vez mais claro que a promoção da saúde faz todo sentido em gestão de sustentabilidade, porém, não tem sido vista dessa forma em uma amplitude maior. A inserção das questões de saúde na responsabilidade socioambiental de uma empresa vai ao encontro a outro tipo de serviço a ser desenvolvido a favor da saúde, estimulando e apoiando iniciativas de boas práticas, ética, equidade, respeito, legalidade, transparência e responsabilidade nos temas saúde e responsabilidade socioambiental (SESI, 2010).

“A educação para a sustentabilidade leva ao aumento do sentimento de cidadania e responsabilidade socioambiental, além de enriquecer o estilo de vida pessoal” (LIMONGI-FRANÇA, 2004). Assim, passa a ser fundamental e imprescindível despertar as organizações e os trabalhadores para o exercício da cidadania nas relações de trabalho, enfatizando interesses comuns para a sustentabilidade dos negócios e da empresa. Do mesmo modo, é essencial reconhecer a postura gerencial comprometida com o respeito às obrigações legais e com a satisfação das necessidades sociais desenvolvidas, direta ou indiretamente, do processo produtivo, visando à humanização do local de trabalho e do entorno social. Nesse cenário, a responsabilidade social empresarial está intimamente relacionada ao desenvolvimento sustentável. No campo da qualidade de vida, decisões e ações das empresas socialmente responsáveis podem trazer contribuições significativas para a melhoria das condições de vida das pessoas e o atendimento de expectativas da sociedade (SESI, 2010).

A prática de ações de sustentabilidade e qualidade de vida no trabalho subentende necessidades a serem atendidas para o cuidado pessoal e a preservação do planeta. É a composição desses elementos que gera o trabalho sustentável, pois prioriza expectativas, capacita e realiza, gera credibilidade, torna efetiva a sobrevivência e integra os trabalhadores socialmente, conforme figura 2.

Figura 2 – Modelo Conceitual de Qualidade de Vida no Trabalho: dinâmica da visão de pessoa e trabalho.

Extraído de: LIMONGI-FRANÇA, A.C., 2009.

Se a produtividade das nações depende de cidadãos saudáveis, a saúde do trabalhador e um ambiente de trabalho saudável são valiosos bens individuais, comunitários e dos países.

Lançada em 2013, a Iniciativa de Sustentabilidade e Saúde para Empresa NetPositive (*Sustainability and Health Initiative for NetPositive Enterprise – SHINE*)², programa desenvolvido pelo Centro de Saúde e Meio Ambiente Global da Harvard T. H. Escola Chan de Saúde Pública, Estados Unidos, dedica-se em trabalhar com empresas, de todos os setores, para motivar e medir impactos positivos sobre as pessoas e o planeta, denominados *handprints*. São impactos como o aumento do bem-estar dos indivíduos por intermédio de seus locais de trabalho saudáveis e da realização de um trabalho que tenha significado e aumente a saúde do planeta, mediante a conservação e regeneração dos recursos naturais (HARVARD, 2015).

O ambiente de negócios se altera rapidamente e as empresas necessitam de conhecimento para criar ambientes de trabalho mais saudáveis, uma vez que as decisões de negócios impactam as pessoas e o planeta de inúmeras e profundas maneiras. As empresas precisam entender que os padrões de saúde e de segurança e os programas de bem-estar para os trabalhadores não são suficientes; sendo assim, é fundamental medir o impacto da estrutura do local de trabalho na saúde e no bem-estar do trabalhador. Com

isso, as empresas podem melhorar o engajamento, a produtividade e a lucratividade de seus empregados. Um forte compromisso corporativo com pessoas significa promover uma melhor qualidade de vida profissional aos seus trabalhadores, estendendo-se também à família (HARVARD, 2015 e 2017).

Cada um de nós entende que a nossa saúde pessoal está diretamente ligada à saúde do nosso planeta, à saúde de nossos ecossistemas e à saúde de nossas organizações e comunidades [...]. John D. Spengler, Centro de Saúde e Ambiente Global (*Center for Health & the Global Environment*) (HARVARD, 2015, p.13).

O SHINE conecta a liderança empresarial com pesquisas pioneiras para avançar a sustentabilidade NetPositive (balanço positivo entre os impactos positivos e negativos sobre pessoas e o planeta) e o bem-estar dos empregados. A abordagem NetPositive se aplica em duas áreas: meio ambiente e saúde. (HARVARD, Set.2017).

O programa procura construir uma base de evidências de ações que podem gerar *handprints* em relação ao *business as usual* (negócios como de costume). O objetivo é também criar ondas positivas em toda a cadeia de fornecimento, da produção ao cliente final. Os *handprints* abrangem um conjunto crescente de dimensões da sustentabilidade: saúde humana, alterações climáticas, biodiversidade e consumo de água. Outra fonte de evidências é a medida de bem-estar. Se as empresas desejam criar *handprints* para beneficiar pessoas, é necessário definir um padrão para monitorar o bem-estar e elaborar ferramentas para avaliar as necessidades atuais e medir o sucesso de suas estratégias de promoção do bem-estar da força de trabalho (HARVARD, 2017).

Quando os *handprints* são maiores do que as pegadas de um determinado produto, serviço ou organização, o efeito resultante é um impacto NetPositive. Uma empresa que trabalha em direção ao NetPositive, via seus produtos, pode influenciar o comportamento e as ações de seus clientes. Isso se dá da mesma forma em que desenvolve os programas, sistemas e estratégias para apoiar a saúde integral de sua força de trabalho. Com isso, transmitirá impactos positivos que se propagarão por toda a comunidade e as famílias dos empregados (HARVARD, 2017).

Para medir *handprints* (Harvard, 2015), o SHINE aplica a metodologia de Avaliação do Ciclo de Vida e as ferramentas e bases de dados que foram utilizados para rastrear e relatar pegadas ambientais, com base em normas internacionais. Existem três passos no *handprinting*:

- 1) Medir e reduzir as próprias pegadas: contam como *handprint* todos os tipos de ações que as empresas estão tomando para reduzir suas próprias emissões, promover a ecoeficiência de seus produtos e serviços e em suas cadeias de fornecimento.

- 2) Ajudar, capacitar e incentivar outras empresas a reduzirem suas pegadas: gera-se *handprints* quando a empresa torna o uso de seus produtos mais eficientes e educa seus clientes em como usá-los de forma mais eficaz ou eficiente, ou seja, partilhar inovação com outras empresas gera *handprints*. Para acionistas e líderes de negócios, criar *handprints* costuma soar positivamente.
- 3) Tomar medidas positivas nas mesmas categorias de impacto para o qual pegadas estão causando danos: um exemplo é o plantio de árvores frutíferas que pode reduzir a quantidade de dióxido de carbono no ar, reduzir a erosão do solo, e até mesmo fornecer meios de subsistência para a nutrição humana. A promoção, direta ou indireta, de estilos de vida saudáveis entre os trabalhadores, suas famílias e comunidades, é outro exemplo de ação com resultados *handprint* de saúde diretos e mensuráveis.

Em suma, o SHINE tem o objetivo de trazer a saúde e o bem-estar dos empregados e demais *stakeholders* de uma empresa para a vanguarda e transformá-los como fator-chave da sustentabilidade. Tem como visão, a definição de que a saúde engloba uma abordagem holística que incorpora os *drivers* (direcionadores) de saúde mental, física e psicossocial. Procura identificar os *drivers* de saúde e bem-estar dentro da estrutura do local de trabalho para afetar as mudanças de comportamento e proporcionar um impacto positivo sobre a saúde geral dos trabalhadores. Para tanto, avalia o estado de bem-estar no local de trabalho e, com base nos resultados, faz recomendações sobre as alterações que precisam ser implementadas na estrutura organizacional desse local de trabalho.

O SHINE utiliza o Índice de Bem-estar²⁰, uma ferramenta para avaliar como experiências de trabalho podem afetar a saúde do empregado, seu engajamento e sua produtividade. Usando esse índice como um guia, as empresas aprendem maneiras de otimizar a experiência de trabalho, bem-estar e desempenho, e contribuem de forma holística para a missão de sustentabilidade de sua organização.

PROMOÇÃO DA SAÚDE E PRODUTIVIDADE NAS EMPRESAS

“O sucesso dos negócios depende da saúde dos trabalhadores”.
Maria Neira – Diretora do Departamento de Saúde Pública da
OMS, 2012.

Inúmeras lideranças do mundo corporativo já compreenderam que uma força de trabalho saudável e motivada é fator diferencial dentro de uma organização; que a saúde de seus empregados é um patrimônio para as empresas; e que os custos da prevenção são sempre menores do que os custos com tratamentos de saúde, afastamentos ou

²⁰ *Desenvolvido em conjunto com a empresa Johnson & Johnson, membro do SHINE, o índice bem-estar somente é disponibilizado para as empresas que o adquirem.*

indenizações ocasionados por acidentes ou doenças relacionadas ao trabalho. Um indivíduo precisa ter bem-estar para realizar suas tarefas, contribuindo, assim, com o grupo e com os negócios da empresa.

Já é fato que a alta rotatividade gera custos elevados com capacitações e treinamentos para evitar queda de qualidade de produtos e de serviços. A redução de índices de absenteísmo, de presenteísmo, de acidentes de trabalho e de adoecimento, além do declínio dos custos com assistência médica, são benefícios inquestionáveis dos programas de qualidade de vida no trabalho. Esses fatores colaboram para melhorar o estilo de vida, diminuir os fatores individuais de risco, aumentar a capacidade de controle da própria saúde, gerenciar melhor os fatores pessoais e profissionais de estresse; o ambiente torna-se mais saudável, os relacionamentos se estabelecem de maneira mais adequada; melhorias na estabilidade emocional aumentam a motivação para o trabalho e para a vida; e ainda colaboram para aumentar o bem-estar geral, melhorar a autoimagem e autoestima dos trabalhadores e, conseqüentemente, contribuem para a melhoria na produtividade do trabalho (SIMURRO, 2015).

Sean Sullivan, cofundador, presidente e CEO do *Institute for Health and Productivity Management* (IHPM) e da *Workplace Wellness Alliance* (WWA), dos Estados Unidos, em evento realizado na Federação das Indústrias de Santa Catarina (FIESC), em 16 de setembro de 2015, defendeu que a saúde dos trabalhadores está se tornando a maior fonte de vantagem competitiva não utilizada em uma economia global em expansão. Para ele, a saúde é um elemento chave da produtividade do capital humano, a ser gerida como um bem estratégico para o negócio. Além disso, a saúde do trabalhador está se tornando a fonte mais significativa não explorada de melhor desempenho do negócio, enfatizando que o tratamento preventivo faz com que as pessoas sejam mais saudáveis, resultando em menos ausências e maior efetividade no trabalho (FIESC, 2015).

Várias pesquisas demonstram a conexão entre o estado funcional de saúde dos trabalhadores, a produtividade do capital humano e a redução dos custos totais. Constatou-se que o retorno sobre o investimento (*return on investment* ou ROI, na sigla em inglês) para programas de promoção da saúde, em três anos, é de US\$ 1,4 a US\$ 4,7 para cada dólar investido. Demonstrou-se que a saúde não é apenas um bem de grande valor somente para as pessoas, mas também para as empresas e os negócios. Empresas de todos os portes passaram a enxergar a saúde não como uma despesa ou custo, mas como um investimento importante a ser considerado. Nesse contexto, o ambiente de trabalho oferece recursos e oportunidade únicos para melhorar a saúde de toda a população (HYMEL e cols, 2011).

Tradicionalmente, em muitos locais de trabalho, a proteção e a promoção da saúde do trabalhador têm sido trabalhadas de maneira independente. A proteção à saúde visa proteger os trabalhadores de acidentes e doenças ocupacionais, que vão de treinamento

básico de segurança ao uso de equipamentos de proteção individual (EPIs), organização do trabalho e modificações de processos visando ao aumento da segurança. Por outro lado, a promoção da saúde engloba as atividades que buscam manter ou melhorar a saúde pessoal dos trabalhadores, e envolvem avaliações de risco de saúde para iniciativas de bem-estar. Atualmente, os objetivos, tanto de proteção quanto de promoção da saúde, são alcançados de forma mais efetiva quando são trabalhados em conjunto, estão interligados e, se implantados estrategicamente, contribuem para tornar a força de trabalho mais saudável, segura e produtiva. Ou seja, ambos se fundem na verdadeira “cultura da saúde” (HYMEL e cols, 2011), contribuindo para o aumento da produtividade nas organizações.

Segundo OGATA (SESI, 2012), vários estudos internacionais sobre absenteísmo, presenteísmo, acidentes no trabalho, custos com assistência médica e aposentadorias precoces por problemas ocupacionais, demonstram que as intervenções no ambiente de trabalho são efetivas e trazem melhorias a todos esses indicadores. Existe uma relação direta entre os fatores de risco para doenças crônicas, tais como: estresse, tabagismo, hábitos alimentares inadequados, sedentarismo e obesidade com a produtividade. Esses resultados atestam que promover ações relacionadas ao estilo de vida é estratégico para o setor produtivo, para manter a produtividade e a saúde dos trabalhadores e preservar a competitividade no cenário internacional (SESI, 2012).

De acordo com o *Centers for Disease Control and Prevention* – CDC (Centro de Controle e Prevenção de Doenças, EUA), as lesões e doenças relacionadas ao trabalho, doenças crônicas, absenteísmo e empregados com algum tipo de doença custam bilhões de dólares por ano nos Estados Unidos. Fatores como estresse, fadiga, depressão e o envelhecimento da força de trabalho afetam a produtividade dos empregados e os custos médicos dos empregadores. Segundo o CDC e o Fundo Monetário Internacional, perdas de produtividade ligadas ao absenteísmo custam às empresas americanas US\$ 225,8 bilhões, o que equivale a US\$ 1.685 por empregado. De acordo com o CDC e a *Haward Business Review*, o presenteísmo é responsável por quase dois terços dos custos totais da doença do trabalhador. Ainda segundo a CDC e a ISSA – *International Social Security Administration* (Administração Internacional de Segurança Social, Suíça), globalmente, o fardo econômico das doenças relacionadas ao trabalho é equivalente a 4% do produto interno bruto (PIB) mundial (CDC, 2017).

Pesquisa realizada em todo o mundo pela Buck Consultants, consultoria global em recursos humanos (EUA), em 2010, que envolveu 1.248 organizações de 47 países e mais de 13 milhões de trabalhadores, demonstrou que, no Brasil, assim como na maioria dos países, com exceção dos Estados Unidos, a principal motivação que mobiliza empresas a adotarem programas de saúde e qualidade de vida é a promoção e a manutenção da *performance* e produtividade dos trabalhadores. No mundo todo, aproximadamente 66% das organizações que participaram dessa pesquisa revelam que

possuem estratégias formais de bem-estar no ambiente de trabalho, porém, dois terços das organizações não implementaram completamente as estratégias dos programas de promoção da saúde e qualidade de vida. A pesquisa também constatou que o estresse é o principal risco à saúde que direciona os programas (BUCK, 2010, apud OGATA, 2012).

Segundo PRONK (2009, apud OGATA, 2012), nas organizações, a gestão da saúde e bem-estar no ambiente de trabalho busca obter níveis ideais de saúde dos trabalhadores, com consequentes resultados positivos de produtividade. Os programas devem seguir estratégias e táticas que justifiquem os investimentos e é essencial utilizar ações fundamentadas em evidências científicas e baseadas na literatura especializada.

No Reino Unido, uma pesquisa realizada pela organização de fabricantes EEF²¹, em 2007, sobre ausência no trabalho ocasionada por doenças, constatou que 90% dos entrevistados identificaram a perda de produção como o maior custo decorrente de questões de saúde do empregado (EEF, 2007). Em outro estudo, conduzido por Boles et al. (2004, apud EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK, 2012), foi pesquisada a relação entre os riscos de saúde e produtividade, incluindo ausência no trabalho relacionada com a saúde e desempenho prejudicado. Participaram da pesquisa 2.264 empregados de uma grande empresa americana. O estudo encontrou uma relação significativa entre a perda da produtividade e um maior número de fatores de risco à saúde dos empregados.

Assim, há evidências de que os programas e medidas de promoção da saúde no local de trabalho podem ter um impacto real e significativo sobre as taxas de produtividade e produção. No entanto, a utilização de uma abordagem integral é um fator importante no reforço do impacto positivo de tais programas (EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK, 2012), o que resultará em menores custos de saúde, aumento da produtividade dos empregados e da rentabilidade das organizações.

Ainda segundo a *Agency for Safety and Health at Work* (2012), há outras vantagens em promover a saúde e qualidade de vida no ambiente de trabalho, como por exemplo:

- Os programas de promoção da saúde no ambiente de trabalho podem atingir segmentos da população que não tenham acesso a informações, tampouco educação em saúde em outros ambientes de seu cotidiano;
- As empresas concentram grupos de pessoas que podem compartilhar cultura e propósitos;

²¹ EEF é uma associação de fabricantes (anteriormente – Federação dos Empregadores de Engenharia), e a maior organização de empregadores do Reino Unido. Oferece às empresas aconselhamento, orientação e apoio em direito do trabalho, relações de emprego, saúde, segurança, clima e meio ambiente, informação e investigação e saúde ocupacional; além de treinamento e consultoria no Reino Unido e no exterior.

- O ambiente de trabalho pode ser utilizado para estimular e oferecer acesso a estilos de vida saudáveis;
- O ambiente físico da empresa pode ser usado para mudança de comportamento (alimentos saudáveis no refeitório, ergonomia adequada nas estações de trabalho, estímulo ao uso de escadas, etc.).

Chapman (2012, apud OGATA, 2015) classifica os benefícios das ações voltadas para a saúde e para a qualidade de vida em tangíveis e intangíveis. Como benefícios tangíveis, cita a redução do absenteísmo por doenças, diminuição do uso do sistema de saúde, redução das perdas por presenteísmo e diminuição do *turnover*²². Como benefícios intangíveis, cita a melhoria da imagem da organização, aumento da moral e da lealdade dos empregados, diminuição dos conflitos na organização e aumento da produtividade dos empregados.

Dados da pesquisa da Mercer, realizada no Fórum Econômico Mundial de 2013 na cidade de Davos, na Suíça, “*Talent Barometer Research*”, mostram que empresas ao redor do mundo têm investido fortemente em atrair e reter talentos por acreditarem que o capital humano é um ativo de grande importância na competitividade das empresas. Segundo os dados da pesquisa, seis em cada dez empresas têm aumentado seus investimentos neste campo, enquanto apenas uma em cada dez tem diminuído. Dentre esses investimentos, as áreas de saúde e bem-estar estão sendo priorizadas, juntamente com educação e carreira. As ações de bem-estar têm sido consideradas como uma forma de atrair, engajar e reter talentos. Assim, observa-se que as ações de saúde e bem-estar estão sendo, cada vez mais, relacionadas com o aumento da produtividade do que precisamente ao controle de custos, embora esse ainda seja um item relevante para as empresas (PINTO, 2015, apud OGATA, 2015).

No estudo conduzido por FABIUS et al. (2013) e publicado em setembro de 2013, constatou-se que empresas com programas de segurança, saúde e bem-estar consistentes superaram os indicadores das melhores empresas da lista S&P 500²³ nas simulações de retorno sobre o investimento (ROI). Assim, o estudo conclui que empresas que possuem forte cultura de segurança, saúde e bem-estar geram retornos superiores para os

²² *Turnover: termo em inglês para designar rotatividade de pessoal.*

²³ *S&P 500 é a abreviatura de Standard & Poor's 500, um índice de mercado norte-americano que consiste em ações de 500 empresas escolhidas, entre outros fatores, de acordo com o seu tamanho, liquidez e setor. A lista de companhias que constituem o índice é elaborada pelo Comitê dos Índices S&P, formado por diversos economistas e analistas de referência. Este índice é considerado como representativo do desempenho do mercado bolsista norte-americano. Representa 70% de todas as companhias negociadas na Bolsa de Chicago (CME Group). O S&P 500 trata das 500 ações mais importantes para o mercado, ações que medem mudanças, situações, cenários em que a economia está exposta.*

investidores do que as demais. Os pesquisadores acompanharam o desempenho das empresas que receberam o Prêmio Saúde Corporativa da *American College of Occupational and Environmental Medicine* (ACOEM), Illinois, EUA, que, anualmente, reconhece as empresas mais saudáveis e mais seguras no mercado de ações dos Estados Unidos. Em um acompanhamento de um investimento teórico inicial de US\$ 10.000 em empresas premiadas abertas a partir de meados da década de 1990 a 2012, os pesquisadores descobriram que as empresas premiadas superaram a média das empresas da lista S&P 500. No cenário de maior desempenho, as empresas premiadas tiveram um retorno anual de 5,23%, em comparação com menos 0,06% para o conjunto das empresas listadas no S&P 500. Quando existe engajamento das empresas para reduzir os riscos para a saúde e para as complicações de doenças crônicas dos trabalhadores, além de promover o bem-estar, é possível gerar impactos excepcionais nos custos dos cuidados de saúde, produtividade e desempenho. Embora os autores considerem que a correlação não é o mesmo que causa, concluem que os resultados sugerem, de forma consistente e significativa, que empresas com foco na saúde e na segurança dos seus trabalhadores geram maior valor para seus investidores (FABIUS et al., 2013).

A pesquisa da Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (*European Agency for Safety and Health at Work – EU-OSHA*), realizada em 2012, também traz a influência do tamanho da organização na implantação de iniciativas de promoção de ambientes de trabalho saudáveis. As empresas menores são menos propensas para implementar tais medidas pois, em geral, possuem um desafio particular devido as dificuldades enfrentadas, tais como a falta de recursos e expertise. No entanto, elas também proporcionam um contexto vantajoso para a promoção da saúde dos trabalhadores, pois as suas características sociais, organizacionais e ambientais (por exemplo: a alta direção acessível e uma comunicação mais fácil com os trabalhadores), podem ser capitalizados para realizar programas de promoção da saúde bem-sucedidos. Em contrapartida, as grandes organizações precisam propiciar vários programas diferentes para satisfazer às necessidades da sua grande e diversificada força de trabalho, e que muitas vezes pode ser afetada pelos limites dos recursos humanos, financeiros e materiais disponíveis.

Segundo Roemer & Goetzel (2017), o ROI, por si só, é uma medida incompleta e inadequada do sucesso da promoção da saúde no ambiente de trabalho, pois pode criar uma falsa expectativa de que um programa de bem-estar precisa gerar economias para se justificar à alta direção da empresa. Embora não exista regra, parece razoável que o alcance de um ROI de 1:1 seja “suficientemente bom”, desde que o programa possa também assegurar melhorias de saúde nas diversas áreas (física, social, emocional, intelectual, carreira, financeira e espiritual). Pesquisas recentes demonstram que empregadores estão começando a oferecer programas de promoção da saúde no ambiente de trabalho por razões que vão além da economia de custos; e que estão se

convencendo de que uma medida de valor sobre investimento (VOI) seja tão ou mais importante do que o ROI.

O VOI tem uma visão mais ampla e holística dos resultados associados a um programa abrangente de promoção da saúde no ambiente de trabalho, e requer que as empresas examinem a sua saúde organizacional para que não seja apenas a soma de medidas individuais de saúde, mas sim um novo modelo de cultura de saúde. Embora a redução de riscos e de custos com a saúde e a melhoria na produtividade ainda sejam as três principais razões para a implantação de um programa de promoção da saúde no ambiente de trabalho, uma pesquisa realizada pela Optum (2015), com 275 empregadores, mostrou que 91% dos entrevistados relataram outras razões importantes para instituir programas de bem-estar: gerenciar/reduzir justificativas de incapacidade para o trabalho; melhorar a satisfação no trabalho; impactar positivamente medidas de desempenho e lucratividade; atrair e reter talentos; reduzir o presenteísmo e dias de afastamento por doença; e melhorar a disposição geral dos trabalhadores (Optum, 2015)²⁴. Empresas que deram ênfase à mudança para o VOI, em relação ao ROI, tiveram uma significativa influência no direcionamento de seus esforços de promoção de saúde no ambiente de trabalho, com ênfase em programas, políticas e apoios para um estilo de vida saudável, que se expressou em um alto nível de confiança e colaboração entre gestores e empregados. Este fenômeno pode ser visto em grande, médias e pequenas empresas e em todos os setores da indústria (ROEMER & GOETZEL, 2017).

Segundo publicação da Organização Mundial da Saúde – *Health in the Green Economy - Medindo Ganhos de Saúde a partir do Desenvolvimento Sustentável – Cidades Sustentáveis, Alimentação, Empregos, Água, Energia e Gestão de Desastres* (OMS, 2012), são três os requisitos para uma força de trabalho saudável: (1) medição sistemática e elaboração de relatórios sobre a saúde dos trabalhadores para ajudar a reduzir acidentes de trabalho, doenças e mortes; (2) atuação em conformidade com a segurança do trabalho, baseada em normas de saúde nacionais e por setor, para dar suporte à transição para uma economia verde; (3) monitoramento do progresso sobre a implementação e ratificação de convenções internacionais do trabalho, abrangendo as políticas de segurança e saúde no trabalho e serviços de saúde ocupacional, para melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores.

Assim, o desafio é reconstruir, com bem-estar, o ambiente competitivo altamente tecnológico, de alta produtividade no trabalho e respeitando o meio ambiente. O bem-estar considera, no referente à qualidade de vida no trabalho, as dimensões biológica, sociológica, social e organizacional de cada pessoa e não, simplesmente, o atendimento

²⁴ Optum (2015). *Beyond ROI: Building employee health & wellness value on investment (White Paper)*. Optum and National Business Group on Health: *Value of Investment Study Results*. ROEMER & GOETZEL (2017) in OGATA et al, 2017, *Temas Avançados de Qualidade de Vida – Volume 5*, 2017.

a doenças e outros sintomas de estresse que emergem ou potencializam-se no trabalho. Trata-se do bem-estar no sentido de manter-se íntegros como pessoa, cidadão e profissional. A meta é catalisar experiências avançadas dessa poderosa relação entre produtividade e qualidade de vida no trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2004).

AMBIENTES DE TRABALHO SAUDÁVEIS

O local de trabalho é reconhecido como um espaço importante para a promoção da saúde, pois influencia diretamente o bem-estar físico, mental, econômico e social dos trabalhadores. É sabido que o fator humano é um elemento fundamental de competitividade para as organizações: trabalhadores motivados, saudáveis e felizes produzem mais, sofrem menos acidentes, faltam menos ao trabalho e têm menos doenças graves. Há evidências de que a implantação de programas de promoção de saúde e qualidade de vida no ambiente de trabalho pode resultar em resultados efetivos para a organização, pois há a possibilidade de abordar fatores de risco para Doenças Crônicas Não Transmissíveis (DCNT), realizar-se prevenção de doenças e agravos, controlar os custos com assistência médica e melhorar a produtividade dos trabalhadores. Além disso, esta abordagem frequentemente acontece em faixas etárias nas quais ainda é possível prevenir agravos e complicações (Mattkeetal, 2013).

O local de trabalho é também um excelente cenário para transmitir mensagens-chave e promover a saúde, pois o tempo em que um indivíduo passa no local de trabalho costuma ser superior a outros locais. Ele oferece a infraestrutura ideal para alcançar uma população relativamente grande e as redes de apoio social às mudanças comportamentais; além de gerar oportunidades para acompanhar, monitorar e reforçar as mensagens positivas. É possível orientar e fazer intervenções, proporcionando maior ganho de saúde, em pessoas com nenhum ou algum distúrbio leve e com doenças já avançadas (EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK, 2012).

Para as empresas que buscam produtividade, competitividade e lucratividade, o desafio de implantar práticas em gestão de pessoas que realmente estejam voltadas para as pessoas, e não apenas para os processos, é uma necessidade que se impõe. Sabe-se hoje que produtividade, lucratividade e saúde estão diretamente ligadas e influenciam-se entre si. Por esse motivo, as organizações necessitam investir na saúde de seus empregados e torná-la um elemento a ser gerenciado. É sob essa nova ordem que se estabelecem as novas práticas e ações que muitas organizações estão se propondo a realizar: escutar as pessoas, averiguar como está sua saúde e desenvolver ações para prevenir o adoecimento no trabalho e fomentar a qualidade de vida dentro das empresas (RUBIN, 2015).

Fica cada vez mais evidente a correlação entre a cultura de saúde e desempenho no trabalho. Pesquisa realizada, em 2014, pelo *Integrated Benefits Institute* (São Francisco, EUA), constatou que o compromisso de uma empresa para com a cultura de bem-estar está estreitamente relacionado com o desempenho profissional do trabalhador, que, em um ambiente diferenciado, apresenta maior concentração, mais cuidado e dedica mais tempo ao trabalho. Um dos estudos, que ouviu 1.268 empregados em 53 empresas, mostrou uma relação estatisticamente significativa entre a cultura de saúde da organização e o desempenho no trabalho. Em organizações com fraca cultura de saúde, os trabalhadores relataram não serem cuidadosos no trabalho três vezes mais do que quem atua em uma empresa com forte cultura de saúde; mais de 40% relataram não trabalhar com a frequência devida; mais de 30% informaram não se concentrarem “sempre” ou “na maioria das vezes”; e apresentam menores resultados no trabalho. Quando os empregadores compreendem que fatores organizacionais influenciam não somente a saúde dos seus trabalhadores, mas também o seu desempenho e contribuição para a empresa, passarão a investir em ações para melhorar o bem-estar e a qualidade de vida de seus trabalhadores, independentemente da função ou cargo que exercem (PARRY, 2014).

A consciência de um estilo de vida mais sustentável, dentro e fora do trabalho, é um desejo expresso com muita frequência pelos profissionais. Daí a convergência estratégica entre programas e ações organizacionais de estímulo à prática do comportamento sustentável. Quando a empresa tem programas, campanhas e ações claramente definidas de sustentabilidade, há um efeito multiplicador do bem: observam-se a expansão e socialização dessas atividades de bem-estar de dentro da empresa para o entorno (LIMONGI-FRANÇA, 2014, p.62).

Para Seppala e Cameron (2015), ainda existe um grande número de empresas que tem, na sua cultura, o credo de que o estresse e a pressão, para a obtenção de melhor desempenho de seus empregados e resultados melhores e mais rápidos nos negócios, impulsionarão seu sucesso financeiro. Porém, essas empresas não conseguem reconhecer os custos ocultos incorridos nessa visão. Um crescente número de pesquisas sobre psicologia organizacional positiva demonstra que não é somente um ambiente feroz que é prejudicial à produtividade ao longo do tempo, mas sim um ambiente positivo é que levará a benefícios reais para empregadores e empregados. Os gastos com os cuidados com a saúde em empresas de alta pressão são 50% maiores do que em outras organizações. A Associação Americana de Psicologia (*American Psychological Association*, EUA) estima que mais de US\$ 500 bilhões são retirados da economia e 550 milhões de dias úteis são perdidos a cada ano nos Estados Unidos devido ao estresse no local de trabalho. De 60% a 80% dos acidentes de trabalho são atribuídos ao

estresse que, no local de trabalho, tem sido associado a problemas de saúde que variam da síndrome metabólica a doença cardiovascular e mortalidade.

Uma pesquisa da Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (*European Agency for Safety and Health at Work – EU-OSHA*), realizada em 2012, apresenta os resultados de uma revisão da literatura com o objetivo de identificar as principais razões, argumentos e motivação para os empregadores realizarem iniciativas de promoção da saúde no local de trabalho (em inglês, *Workplace Health Promotion - WHP*) e discute alguns dos desafios e obstáculos relacionados, tendo o propósito de incentivar e motivar os empregadores a iniciarem um programa de promoção da saúde no local de trabalho.

O WHP é a combinação de esforços de empregadores, empregados e sociedade para melhorar a saúde e o bem-estar dos trabalhadores, que pode ser obtido por meio de melhorias na organização e no ambiente de trabalho; promovendo a participação ativa de todos os *stakeholders* no processo e encorajando o desenvolvimento pessoal. O WHP busca ser um suporte ou complemento, e não pretende substituir a gestão de riscos no local de trabalho, fundamental para um programa WHP bem sucedido.

As motivações para os empregadores realizarem um programa WHP foram classificadas como fatores internos e externos à organização (Quadro 1):

Quadro 1: Tópicos-chave relacionados com os fatores que motivam os empregadores a realizarem programas de promoção da saúde no local de trabalho.

Fatores de Motivação Interna	Fatores de Motivação Externa
Melhoria nas taxas de produtividade e produção	Melhoria na adaptação às normas internacionais
Redução de custos de acidentes e riscos ocupacionais	Aumento na fidelidade dos clientes
Redução do absenteísmo	Melhoria na imagem corporativa e chances de realizar a estratégia da empresa
Redução de custos de implementação de novos programas de prevenção	Suporte aos programas pelo governo nacional ou local
Redução do <i>turnover</i>	Programas de apoio por companhias de seguros ou outros incentivos externos
Aumento da satisfação no trabalho	
Melhoria na cultura organizacional	
Melhoria na moral e fidelidade do empregado	

Melhoria na retenção e recrutamento de novos empregados

Relação custo-benefício: retorno sobre o investimento em programas WEP

Efetiva melhoria dos programas com redução de custos simultâneos

Fonte: EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK, 2012.

- Fatores de motivação interna: os programas WHP trazem evidências de um impacto real e significativo no aumento das taxas de produtividade e produção; têm sido associados com a diminuição do absenteísmo e de custos associados a doenças; demonstraram ter um impacto positivo sobre o presenteísmo; aumentam os níveis de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional entre os trabalhadores; proporcionam uma melhoria na moral dos trabalhadores, podendo ter um impacto indireto sobre a taxa de rotatividade; colaboram na redução da probabilidade de acidentes de trabalho e lesões, trazendo um impacto indireto benéfico, reduzindo os custos devido a acidentes e lesões ocupacionais. Há evidências que indicam que muitas iniciativas de promoção da saúde e estratégias implementadas no local de trabalho podem levar a economias de custos reais e significativas para organizações.
- Fatores motivadores externos: a pesquisa indica que as empresas que prestam WHP a seus empregados são vistas como empregadores atraentes e responsáveis, trazendo maior visibilidade para potenciais futuros colaboradores; o apoio por meio de iniciativas locais e governamentais pode ser especialmente importante para as pequenas e médias empresas que têm recursos e experiência interna limitados para projetar e implementar tais programas; programas de apoio por parte das empresas de seguros e/ou outras formas de incentivo externo têm sido úteis no sentido de incentivar os empregadores a implementar e investir na promoção da saúde no local de trabalho.

A área ocupacional (saúde e segurança do trabalho), a assistência (ambulatório médico e plano de saúde) e a promoção da saúde no ambiente de trabalho nas empresas estão em caminhos paralelos na gestão da saúde do trabalhador. Esses esforços paralelos podem ser fortalecidos se forem coordenados e integrados (e não separados e independentes). De acordo com um estudo do programa americano “*NIOSH Total Worker Health Program*” (NIOSH,2012) são quatro as razões principais para integrar esses dois esforços paralelos. Elas fornecem os argumentos para a visão empresarial (*business case*) focando na potencial redução de custos e ganhos em produtividade, e a visão pessoal (*worker case*) que foca nos benefícios para a qualidade de vida e saúde do trabalhador:

Primeira razão: O risco dos trabalhadores adoecerem aumenta quando há exposição a agentes nocivos ocupacionais e devido ao estilo de vida não saudável. As doenças ocupacionais e acidentes no trabalho ocupam uma posição importante como fator de adoecimento, mas o estilo de vida não saudável também tem um papel relevante, principalmente relacionado às doenças crônicas. As implicações dos comportamentos não saudáveis e os riscos no trabalho não são independentes uns dos outros.

Segunda razão: os trabalhadores que têm um risco maior de exposição a agentes nocivos são também os mais predispostos a ter estilos de vida não saudáveis. A exposição a riscos ocupacionais está mais centrada em algumas atividades, especialmente as mais operacionais, e esses trabalhadores possuem uma chance maior de sofrer acidentes ou de adoecer, mesmo fora do ambiente de trabalho.

Terceira razão: pode-se aumentar a participação e obter melhores resultados dos trabalhadores de alto-risco ocupacional, uma vez que eles estão mais predispostos a participar de programas integrados do que de atividades isoladas de promoção da saúde. Para promover mudanças comportamentais, os programas que integram mensagens e ações sobre riscos ocupacionais e estilo de vida podem contribuir para aumentar a motivação dos trabalhadores.

Quarta razão: por fim, quando integrados, podem trazer benefícios maiores para o ambiente da empresa e para a organização do trabalho, em termos de custos diretos (por exemplo, redução de custos em assistência médica) e indiretos (redução do absenteísmo). Há evidências do custo-efetividade dos programas de saúde e segurança do trabalho para prevenir doenças ocupacionais. Vários estudos demonstram que os programas que incluem bem-estar e estilo de vida, gestão de doenças crônicas e reabilitação, juntamente com saúde e segurança do trabalho, podem trazer resultados significativos em termos de redução de custos de assistência médica e de perda de produtividade.

Diante de todo esse quadro, considera-se fundamental a adoção de um modelo conceitual (*framework*) que direcione as ações e iniciativas. Embora existam várias ferramentas disponíveis para uso das empresas, permitindo criar ambientes de trabalho saudáveis, a maioria das empresas ainda foca especificamente nos perigos e riscos ocupacionais e não adota um modelo mais abrangente de boas práticas. Para fornecer às empresas tal modelo, a Organização Mundial de Saúde (OMS), com base no Plano Global de Ação para a Saúde dos Trabalhadores da OMS (2008-2017), lançou, em abril de 2010, um Modelo Global para Ambientes de Trabalho Saudáveis (Figura 3).

Figura 3 – Modelo Global para Ambientes de Trabalho Saudáveis: vias de influência processo e princípios essenciais.

Extraído de: OMS, 2010.

O Modelo Global para Ambientes de Trabalho Saudáveis (OMS, 2010), consiste em um processo de melhoria contínua e tem como base: ética e valores, engajamento da alta liderança e envolvimento dos trabalhadores, e atua em quatro dimensões: ambiente físico de trabalho, ambiente psicossocial de trabalho, recursos pessoais de saúde e participação da empresa na comunidade, que está mais bem exemplificado na Figura 4. As questões críticas e fundamentais desse modelo incluem a importância de um processo contínuo de mobilização e a participação dos trabalhadores em torno de um conjunto compartilhado de ética e valores.

Figura 4 - Quatro áreas críticas do Modelo de Ambiente de Trabalho Saudável

Extraído de: OMS, 2010.

Segundo a OMS (2010), um ambiente de trabalho saudável é aquele em que os trabalhadores e gestores colaborem para o uso de um processo de melhoria contínua de proteção e promoção da segurança, saúde e bem-estar de todos os trabalhadores e para a sustentabilidade do ambiente de trabalho, considerando os itens presentes na Figura 4, que foram baseados em necessidades identificadas.

E para a correta gestão dos programas e promoção de um processo de melhoria contínua, o modelo possui *As Cinco Chaves para Ambientes de Trabalho Saudáveis: Não há Riqueza nos Negócios Sem a Saúde dos Trabalhadores* (OMS, 2010):

- 1) Compromisso e engajamento da liderança.
- 2) Envolvimento dos trabalhadores e de seus representantes.
- 3) Ética empresarial e legalidade.
- 4) Utilização de processos sistemáticos para garantir a sua efetividade e a melhoria contínua.
- 5) Sustentabilidade e Integração (Quadro 2).

Quadro 2: As Cinco Chaves para a Promoção do Ambiente de Trabalho Saudável.

	As Cinco Chaves para a Promoção do Ambiente de Trabalho Saudável
<p>CHAVE 1</p>	<p style="text-align: center;">COMPROMISSO E ENGAJAMENTO DA LIDERANÇA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilizar, mobilizar e obter o comprometimento das diversas lideranças (sênior, do sindicato, etc.) para integrar ambientes de trabalho saudáveis aos objetivos, valores e negócios da empresa, ou seja, promover a cultura da saúde nos valores da organização. • Obter as permissões, recursos humanos e orçamentários e apoio necessários. • Oferecer evidências-chave desse compromisso, desenvolvendo e adotando uma política abrangente que indique claramente que as iniciativas para promoção de ambientes de trabalho saudáveis fazem parte da estratégia de negócios da organização.
<p>CHAVE 2</p>	<p style="text-align: center;">ENVOLVER OS TRABALHADORES E SEUS REPRESENTANTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Envolver ativamente os trabalhadores e seus representantes em cada etapa do processo de avaliação e gestão, sendo que os mesmos não devem simplesmente ser “consultados” ou “informados”, mas sim estarem ativamente envolvidos em cada etapa da avaliação do risco e da gestão dos processos, do planejamento à avaliação, considerando suas opiniões e ideias. • Garantir que os trabalhadores tenham meios coletivos de expressão, como por exemplo: realizar pesquisas de necessidades e interesses; criar comitês participativos, desde o início do programa; oferecer <i>feedback</i> em tempo oportuno, para todos os participantes, sempre que pesquisas forem realizadas; obter informações sobre a cultura e o clima organizacional.
<p>CHAVE 3</p>	<p style="text-align: center;">ÉTICA EMPRESARIAL E LEGALIDADE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantir um dos princípios éticos universais: o de “não causar dano” aos outros e assegurar a segurança e saúde dos trabalhadores. • Adotar códigos éticos e sociais como parte de seu papel na comunidade como um todo.

	<ul style="list-style-type: none"> • Exigir o cumprimento das leis de segurança e saúde no trabalho e normas em saúde ocupacional. • Assumir a responsabilidade sobre os trabalhadores, seus familiares e da comunidade como um todo; e evitar riscos indevidos e o sofrimento humano. Para tanto: procurar sempre proteger a saúde dos trabalhadores; realizar ações que não agredam o meio ambiente; • Garantir a confidencialidade de todas as avaliações e das informações pessoais em saúde. Isso possibilita a maior adesão e confiabilidade de todos os envolvidos no processo.
<p>CHAVE 4</p>	<p>UTILIZAR PROCESSOS SISTEMÁTICOS E ABRANGENTES PARA ASSEGURAR A SUA EFICÁCIA E MELHORIA CONTÍNUA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mobilizar e incentivar o comprometimento estratégico para a promoção de ambiente de trabalho saudável. • Reunir os recursos necessários (promover mudanças no ambiente que favoreçam a adoção de estilos de vida saudáveis). Atuar em rede, incluindo a operadora de saúde e demais fornecedores. • Diagnosticar e identificar a situação presente e estabelecer as metas futuras. Podem-se incluir as informações de uso do plano de saúde, absenteísmo, afastamentos pela Previdência Social, acidentes de trabalho, entre outros; • Estabelecer prioridades (construir um plano amplo e projetos específicos com a ajuda de especialistas, consultores, além de conhecer as boas práticas no mercado). Selecionar as intervenções e ações de real efetividade. • Avaliar periodicamente os fatores de risco e acompanhar a melhoria do nível de saúde da população-alvo. • Desenvolver um planejamento global abrangente e plano de ação específico, aprendendo com a experiência dos outros (consultando especialistas de universidades locais ou líderes experientes de sindicatos para atuarem como mentores, visitando outras empresas, pesquisando nas fontes existentes, etc.). • Avaliar a aceitação e a eficácia do plano de ação. Aprimorar os fatores que exigem a melhoria. • Documentar a participação no programa e buscar envolver a maior parte da população-alvo. Se necessário, utilizar incentivos para aumentar a participação no programa. • Buscar sempre aprimorar o plano, especialmente quando os acontecimentos indicarem que é necessário.

CHAVE
5

SUSTENTABILIDADE E INTEGRAÇÃO

- Obter o comprometimento da liderança para utilizar um “filtro” de saúde, segurança e bem estar para todas as decisões da organização.
- Integrar as iniciativas no ambiente de trabalho ao plano estratégico de negócio da organização.
- Utilizar equipes multifuncionais, de diferentes setores, para diminuir o isolamento e potencializar os resultados. Estabelecer um comitê de saúde, segurança e qualidade de vida.
- Utilizar ferramentas tecnológicas para a gestão do programa, comunicação e acompanhamento, como por exemplo, dispositivos móveis, redes sociais e serviços *online*.
- Reforçar e reconhecer a mudança de comportamento por meio de sistemas de gestão que estabelecem padrões de comportamento e metas a serem atingidas
- Avaliar e melhorar continuamente. Usar métodos adequados de avaliação de resultados e de custo-efetividade para estabelecer medidas válidas de estado da saúde, prevalência de fatores de risco, prontidão para mudança, custos tributários e previdenciários, padrões de utilização do sistema de saúde e métodos de avaliação de presenteísmo e absenteísmo. Avaliar também a *performance* financeira do programa por meio do retorno do investimento.
- Considerar as influências externas que podem afetar o programa.

Fontes: OMS, 2010; OGATA, 2013.

Vale destacar que os programas de promoção de saúde e qualidade de vida devem abordar toda a população-alvo para que os resultados efetivos mostrados pelas pesquisas sejam atingidos, ou seja, níveis ideais de saúde e produtividade dos trabalhadores. (PRONK, 2009). A promoção da saúde tem início na esfera individual e se estende para toda a população. Os programas, atividades e serviços devem estar integrados com estratégias de comunicação e de gestão da informação adequadas. Os melhores resultados são obtidos quando a população é segmentada de acordo com o número de fatores de risco e devem ser estabelecidas metas realistas para cada etapa. Assim, os gestores devem imprimir esforços para mensurar a satisfação dos participantes nas atividades, aumentar o grau de participação, conduzir à mudança de comportamento e reduzir o número de fatores de risco. Somente assim será possível obter os resultados desejados. (OGATA, 2014).

O PAPEL DA LIDERANÇA

A cada dia, o ambiente de negócios está se tornando mais competitivo dado o contexto global em que há uma maior mobilidade de matérias-primas, mercadorias, informações e pessoas. Com isso, as tomadas de decisão precisam considerar novos referenciais, como o envolvimento e a interação com as partes interessadas (*stakeholders*), ao invés de levar em conta apenas a função de dar lucro ao acionista. Para essa nova abordagem, os gestores são peças-chave para que as empresas introduzam com sucesso a sustentabilidade em suas estratégias de negócio. Assim, os novos gestores necessitam ter a capacidade de pensar e fazer negócios à luz dos conceitos de desenvolvimento sustentável, ou seja, pensar e agir considerando um contexto global, incluir propósitos que vão além do lucro, dar à ética um papel central e reestruturar a educação dos executivos à luz da responsabilidade social (AGUIAR, 2017).

Quando as empresas estão voltadas para as pessoas, promovendo seu engajamento em temas relevantes para a empresa e para o trabalhador, a cultura e o clima organizacionais passam a refletir essa crença. Gerir pessoas é compreender que estas constituem o principal ativo e as organizações bem sucedidas estão percebendo que só poderão crescer, desenvolver e se tornarem sustentáveis se forem capazes de otimizar o retorno do investimento de seus *stakeholders*, principalmente de seus trabalhadores. O cenário futuro das empresas está diretamente relacionado a talento, competências, habilidades e capital intelectual. A atual gestão de pessoas traz três aspectos importantes: 1) as pessoas devem ser vistas como seres humanos, ou seja, para gerir pessoas deve-se entender que todas elas vêm acompanhadas de um conteúdo, uma bagagem própria, uma história de vida pessoal, particular e diferenciada; possuem talentos, habilidades, conhecimentos e competências diferentes e indispensáveis para adequar às necessidades organizacionais; 2) as pessoas são ativadores inteligentes de recursos organizacionais, ou melhor, com as mudanças e desafios impostos atualmente, as pessoas têm a capacidade de se renovar e de impulsionar as organizações com sua aptidão para inteligência e com seu talento; 3) as pessoas como parceiras da organização: quando se tornam parceiras, as pessoas investem, entre outros, seu tempo, esforços, dedicação, responsabilidade, comprometimento e riscos, sendo capazes de conduzir a empresa para a excelência e ao sucesso. Esses investimentos visam ao retorno através de salários, reconhecimento, incentivos financeiros, crescimento profissional, carreira e outros. Todo investimento se justifica quando se traz um retorno razoável e, à medida que esse retorno aumenta, a tendência é que os investimentos aumentem, se tornem bons e sustentáveis. As pessoas, quando vistas como parceiras ativas das organizações, reconhecem em seu trabalho e em seus esforços disposições para continuar a se aperfeiçoar (BRITO, 2016). Para isso ocorrer, promover a saúde e o bem-estar no ambiente de trabalho são aspectos fundamentais.

Nyberg (2009), em sua tese de doutorado, conduziu um estudo baseado em dados de quase 20 mil empregados, de ambos os sexos, da Suécia, Finlândia, Alemanha, Polônia e Itália, de diversas áreas, como a indústria florestal e hoteleira. Os pesquisadores compararam níveis de estresse (auto-avaliado), saúde, licença por doença e exaustão emocional com a forma como os empregados percebiam a liderança de seus gerentes, levando em conta critérios positivos e negativos, como inspiração, apoio e boa delegação ou autoritarismo, desonestidade e proximidade/distanciamento. Também foram analisados os efeitos da liderança gerencial em relação à questão se os empregados mudam de emprego, saem do emprego por questões de saúde, ou se tornam desempregados. Um dos estudos examinou a correlação entre a forma como os empregados avaliam a liderança de seus gestores e o risco de desenvolverem doenças cardiovasculares graves anos mais tarde em suas vidas. O estudo mostrou que homens, residentes na área de Estocolmo, Suécia, apresentavam um risco 25% maior de sofrer infarto do miocárdio durante o período seguinte de dez anos, se eles haviam manifestado desagrado com seus gestores no início do estudo. Além disso, o nível de risco aumentou mais acentuadamente com o tempo de emprego para assuntos que relataram liderança "mais pobre". Outro resultado apresentado na tese é que os suecos que classificaram seus gestores como inspiradores, positivos e entusiasmados também relataram menos licença por doença de curto prazo. Essa correlação foi independente de saúde geral auto-avaliada dos entrevistados. A pesquisadora concluiu, baseada nos resultados, que existe uma relação entre a forma como os empregados lidam com seus gestores e como se sentem, física e mentalmente, não apenas no trabalho, mas também na sua vida".

Para Limongi-França (2004), os gestores necessitam desenvolver “novas competências gerenciais”, essenciais para lidarem com as perspectivas atuais nas organizações de trabalho, relacionadas à melhoria das condições de trabalho, à saúde física e psicológica dos trabalhadores e à responsabilidade social. Essa nova “competência gerencial” se caracteriza por um “tripé conceitual” que envolve: conhecimento, técnicas/habilidades e estratégias ou atitudes, vistos por uma perspectiva que envolva diálogos com ambientes globalizados, de “integração comunitária, organizacional e da pessoa no trabalho”.

O compromisso da alta gerência é um dos componentes que diversos autores confirmam como sendo um dos fatores de sucesso mais importante para a implantação e êxito de qualquer programa ou sistema de gestão. Isso ocorre também no que se refere à incorporação da sustentabilidade na gestão, especialmente na promoção da saúde, bem-estar e qualidade de vida. A disponibilidade para mudanças e inovações que contribuam com a sustentabilidade e com ambientes de trabalho saudáveis, também faz parte da liderança pelo exemplo. Se a promoção da saúde e bem-estar permanecerem apenas no discurso, se for um “projeto político” cosmético, em pouco tempo a liderança poderá perder a credibilidade e o apoio dos trabalhadores.

É fundamental que a cultura organizacional tenha uma abertura ao “ouvir” permitindo a diversidade de opiniões; que tenha um ambiente de tolerância ao erro para não inviabilizar inovações e promover o empoderamento²⁵ dos empregados, incentivando-os a dar sugestões e trabalhar em idéias que modifiquem atividades, processos e produtos de uma maneira mais sustentável, promovendo uma produtividade saudável e um ambiente de bem-estar (AGUIAR, 2017).

ABORDAGEM E GESTÃO PARTICIPATIVAS

As práticas educativas, a aprendizagem social e a participação dos atores sociais afetados ou envolvidos em um determinado problema contribuem para um processo de construção de tomada de decisão compartilhada. O “fazer coletivo” caracteriza-se como uma importante estratégia que compreende um conjunto de atores e práticas e pode ser um elemento inovador para a construção de pactos de governança (JACOB et al., 2006), inclusive em um local de trabalho.

O processo de aprendizagem social implica reconhecimento e elucidação de conflitos. A noção básica dessa aprendizagem é definida como “aprender junto para compartilhar” (HARMONICOP, 2003^a apud JACOB et al., 2006). É uma oportunidade para os atores sociais promoverem uma construção coletiva e facilitarem a aprendizagem coletiva, ou seja, essa perspectiva de cooperação dá suporte ao trabalho de um grupo que tem um objetivo comum. Assim, a aprendizagem social, que é uma construção coletiva, permitirá que as posições coletivas e individuais sejam colocadas na mesa de negociação, de preferência em um modelo de ganhos mútuos e em processos de aprendizagem colaborativa (JACOB et al., 2006).

Segundo Teixeira (2012), “o ambiente organizacional é hostil. Tudo, às vezes, parece se resumir a atender às expectativas de analistas de mercado trimestre após trimestre”. Essa cultura destruiu marcas nos Estados Unidos movida pela ganância e, pouco a pouco, as instituições de sustentação da sociedade foram sendo destruídas, a começar pela saúde e pela educação, cada vez mais subordinadas à lógica dos resultados de curto prazo. “Se liderança é um ato de cidadania, nesse ambiente há limites evidentes a seu exercício pleno”. Por isso, o “contrato psicológico” entre empresa e empregado deve ser baseado em uma relação mais madura. Uma relação simétrica entre capital e trabalho ainda é uma inovação. E, em uma suposta relação madura entre trabalhador e empresa, a moldura é diferente, porque trata de uma escolha consciente do indivíduo e da organização. Ela começa com o indivíduo tendo clareza do seu propósito, dos seus valores e da identidade da organização, e a primeira condição é haver bastante ressonância na conversa entre as duas partes. A busca por um propósito, a chegada de

²⁵ *Empoderamento: valorização e fortalecimento da participação dos trabalhadores na tomada de decisão.*

uma nova geração ao mercado de trabalho e a reinvenção dos escritórios convergem para um ideal há muito negligenciado: a felicidade no trabalho, que necessita de uma relação simétrica entre empregado e empregador.

Funtowicz e Ravetz (1997) destacam que, em geral, a ciência não nos fornece teorias bem embasadas em experimentos para explicar e prever novos problemas, que são, em geral, criados quando os fatos são incertos, os valores questionáveis, as apostas elevadas e as decisões urgentes. Mas a força dos interesses em jogo fará com que todas as partes envolvidas apresentem suas opiniões. As pessoas que dependem da solução dos problemas que estão afetando suas vidas e/ou seus trabalhos têm a consciência aguçada e devem ter a oportunidade de participar do diálogo e da busca da solução.

Existe a necessidade de se estabelecer um diálogo entre os indivíduos que avaliam e administram o risco e aqueles que verdadeiramente o vivenciam. Deve-se considerar que o interesse coletivo é produto das negociações, conflitos sociais e alianças e que, só é possível ter acesso às informações quando houver o reconhecimento de que as pessoas que vivenciam os problemas e dificuldades que os atingem também possuem seu próprio conhecimento sobre eles. Por esse motivo, é necessário estabelecer um diálogo com elas, ou seja, promover uma comunicação de mão dupla, compreendendo as necessidades e percepções do público afetado e estabelecer uma relação de confiança entre todos os envolvidos (DI GIULIO et al., 2010).

Ainda segundo Di Giulio et al. (2010), construir uma relação de confiança requer um espaço compartilhado com diálogo recíproco. Os envolvidos devem participar de forma ativa e construtiva para que se atinja uma compreensão comum. Essa participação inclui diferentes formas de comunicação e argumentação, e demanda a igualdade entre os participantes envolvidos. Há a necessidade de discutir todos os tipos de reivindicações e elaborar uma orientação que seja voltada à aprendizagem e à compreensão mútua. Os indivíduos afetados precisam se “ver” e se “reconhecer” como sujeitos que podem e devem contribuir ativamente para a produção de conhecimento e para as decisões tomadas. Esse é um desafio a ser superado. Quando os envolvidos são incluídos nas soluções, ocorre o aprendizado conjunto, a automobilização e o empoderamento.

A função educativa é fundamental para construção do pertencimento, autopercepção e autoconfiança, pois gera “círculos virtuosos” em que participação gera mais participação. Essa abordagem possibilita a legitimação da qualidade dos resultados, interpretação e ação. As investigações demandam intervenções que levam a novas investigações e ao aprofundamento dos contextos em análise, à medida que fortalecem os objetivos de empoderamento dos atores sociais (GIATTI, et al., 2014).

Por fim, segundo Giatti et al. (2014), no decorrer do desenvolvimento das abordagens participativas, poderá haver diferentes níveis de envolvimento e de colaboração entre os

participantes (sujeitos da problemática investigada e tomadores de decisão), que poderão assumir diferentes papéis complementares nas atividades de pesquisa e/ou de intervenção, com momentos de maior ou menor colaboração entre eles, o que não invalida o processo participativo. Assim, ao investigar, refletir e agir, a participação colaborativa e interativa leva a um processo de aprendizagem, oferecendo novos ensinamentos a todos. Tem-se, portanto, na participação, não apenas um elemento indispensável para abordagens dessa natureza, mas um determinante para a qualidade e sustentabilidade desse processo, no sentido de favorecer a produção colaborativa de saberes – aplicabilidade da ecologia de saberes, que se baseia na ideia de que conhecimento é interconhecimento. Essa conjuntura corrobora com o empoderamento e com a tomada de decisões compartilhadas para o enfrentamento de situações de risco.

Com o aumento gradativo da atenção das pessoas e empresas em relação ao tema da sustentabilidade, dada a insegurança com o futuro do meio ambiente e, conseqüentemente, com a sobrevivência da sociedade, despertou-se um novo nível de consciência. Se as empresas não entenderem os impactos de suas operações sobre o meio ambiente e a sociedade, poderão ter seus negócios prejudicados. Assim, estamos vivendo um mundo em transformação, no qual modelos de gestão se tornam obsoletos se não privilegiarem o desenvolvimento sustentável (FREIRE & SILVA, 2017).

Segundo as autoras, a gestão empresarial deve estar relacionada às características culturais da empresa para a criação de ambientes de compartilhamento de conhecimentos; às estruturas organizacionais e normas de comportamento que valorizem a confiança; ao desenvolvimento de competências do líder para ouvir e dialogar antes da tomada de decisões; e à motivação dos empregados para participarem e colaborarem com a aprendizagem e com bem-estar de todos. Assim, conclui-se que uma empresa aprende a se desenvolver de maneira sustentável quando cada um de seus empregados, incluindo os líderes, disponibiliza e compartilha seu conhecimento de maneira a contribuir com o crescimento e bem-estar do outro, mudando a prática de trabalho.

Deve-se então, construir uma visão compartilhada, entre líderes e liderados, que se baseie em valores como o compartilhamento, a descentralização das decisões, o empoderamento, a participação e o diálogo, para que haja o comprometimento com os processos e a responsabilidade com os resultados planejados. É fundamental que todos sejam responsáveis pelas suas atitudes e as empresas devem estimular práticas de encontros de grupos colaborativos para o compartilhamento de boas práticas e lições aprendidas. A criação de conhecimentos leva a “mudanças de atitudes individuais para o desenvolvimento organizacional sustentável e saudável, pois a mudança cognitiva e de comportamento de cada indivíduo é o eixo central para a aprendizagem em nível organizacional” complementam as autoras.

O artigo publicado no *American Journal of Public Health*, “*Building and Maintaining Trust in a Community-Based Participatory Research Partnership*” (CHRISTOPHER et al, 2008), que trata da confiança em pesquisa participativa, por meio da abordagem da “pesquisa participativa baseada na comunidade” (CBPR – *Community-Based Participatory Research*), traz uma contribuição que pode auxiliar o envolvimento e o engajamento dos trabalhadores no levantamento de suas necessidades e na construção de uma visão de saúde e bem-estar nas empresas.

Segundo o artigo, coescrito por parceiros comunitários (comunidade indígena americana) e acadêmicos, a CBPR é capaz de auxiliar a desenvolver a verdadeira colaboração e parceria entre membros de uma comunidade e pesquisadores acadêmicos, o que permite definir as necessidades de saúde e desenvolver programas e políticas a serem implementados na comunidade. Todos os parceiros contribuem com sua expertise e compartilham a tomada de decisão. Incorporar a voz da comunidade na literatura científica é de extrema importância. Os membros da comunidade podem melhor refletir as opiniões da comunidade e explicar sua cultura e, ao serem incluídos como autores, podem sentir-se mais fortalecidos e mais valorizados como parte do processo de pesquisa. Os pesquisadores e comunidade acadêmica também se beneficiam porque a pesquisa fica mais completa.

Uma relação de confiança deve ser estabelecida durante os estágios iniciais do desenvolvimento de um projeto. Construir, confiar nessa construção e manter a confiança exigem atenção contínua, sendo um processo interminável. A construção da confiança ocorre em dois níveis e, para o primeiro nível há cinco recomendações: (1) reconhecer os interesses pessoais, os antecedentes e as histórias institucionais e da comunidade (como nossa história afeta nosso trabalho); (2) entender o contexto histórico da pesquisa (entre a comunidade e a instituição); (3) estar presente na comunidade e ouvir seus membros, pois além de gerar confiança, demonstram o interesse mais amplo na comunidade (estar presente e escutar: é o processo; construir relacionamentos: é o resultado); (4) reconhecer a experiência de todos os parceiros (quando os parceiros confiam na expertise uns dos outros, a participação tende a ser mais plena e a pesquisa é aprimorada); (5) ser honesto sobre as expectativas e intenções (espera-se sinceridade e honestidade sobre as intenções dos pesquisadores).

O segundo nível de construção e manutenção da confiança inclui: (1) não presumir que as pessoas saibam que o projeto usa uma abordagem CBPR; (2) revisitar as recomendações de primeiro nível com novos parceiros; (3) ter correspondência entre palavras e ações. Os parceiros da comunidade afirmam que “iniciar e parar projetos” é frequentemente pior do que se um projeto não tivesse começado. Assim, torna-se fundamental a realização de encontros/reuniões para compartilhar os dados e informações coletadas, discutir especificamente como os dados estão sendo usados para

beneficiar a comunidade, e reunir ideias para usar e aprimorar esses dados (CHRISTOPHER et al., 2008).

Construir e manter a confiança são processos contínuos, porém existem barreiras nessa construção. As diferenças entre parceiros ocorrem em muitos níveis, incluindo diferentes origens, gênero, raça, nível educacional, entre outros; portanto, deve haver compreensão, sinceridade e compromisso para com o projeto e o relacionamento. Outra barreira é acreditar que somente os pesquisadores são os especialistas, na verdade é necessária a compreensão de que os membros da comunidade são os especialistas nas necessidades e nos valores dessa comunidade. Para construir confiança, as prioridades da comunidade precisam ser reconhecidas e apreciadas, assim como as prioridades acadêmicas são consideradas (CHRISTOPHER et al., 2008).

Muitas vezes, a incapacidade para construir parcerias fortes decorre de desequilíbrios de poder. Parcerias iguais são construídas sobre respeito mútuo. O respeito às crenças e práticas culturais é essencial nas intervenções de apropriação cultural. Se o projeto não trabalhar dentro do contexto da cultura e da comunidade, há menos probabilidade de se delinear uma intervenção, especialmente quando abordar disparidades de saúde. Enquanto os parceiros acadêmicos fornecem recursos, como financiamento e abordagens teóricas, como a CBPR, as comunidades fornecem o contexto. A colaboração e a confiança mútuas ajudam a superar os obstáculos com mais facilidade e a garantir o sucesso de um projeto, tornando-se uma ferramenta poderosa para melhorias na saúde e no bem-estar de uma comunidade (CHRISTOPHER et al., 2008).

ENVOLVIMENTO E ENGAJAMENTO DOS TRABALHADORES

Criar ambientes de trabalho saudáveis e promover ações e/ou programas de saúde e qualidade de vida no trabalho é uma das maneiras de desenvolver e manter a motivação e o comprometimento dos trabalhadores nas organizações. Muitas empresas optam por incorporar programas “padronizados” de saúde e qualidade de vida de forma imediatista, sem planejamento estratégico e sem os devidos investimentos. Por esse motivo muitas obtêm resultados opostos aos esperados. As ações e/ou programas devem ter uma diretriz, uma vez que cada empresa tem o seu contexto e suas especificidades. Dessa forma, faz-se necessário realizar um diagnóstico dos problemas e limitações das atividades ocupacionais, assim como dos recursos físicos e humanos, para então planejar e executar as ações a serem implantadas (OGATA & SIMURRO, 2009).

Segundo OGATA & SIMURRO (2009), planejar programas de promoção de saúde, qualidade de vida ou bem-estar nas empresas exige delinear o conceito e identificar os objetivos e expectativas da empresa com o programa. É fundamental aprofundar os conhecimentos a respeito da empresa e de suas estratégias. Um dos passos

indispensáveis durante a implementação é compreender a cultura da organização e as normas existentes para que se possa chegar aos reais motivadores para o desenvolvimento de um programa.

Os autores sugerem quatro etapas para a implementação dos programas: (1) pesquisa e avaliação diagnóstica; (2) planejamento do programa; (3) lançamento e implementação do programa; (4) avaliação dos resultados.

A maioria das empresas e pesquisadores, que são referência na área, considera prioritário e recomenda intensamente que os programas de promoção da saúde e qualidade de vida devem ter início com uma avaliação formal de saúde, estilo de vida, necessidades e interesses dos empregados. Essa avaliação diagnóstica fornecerá informações importantes sobre as características da empresa, o perfil de saúde e estilo de vida dos empregados e sobre as expectativas, necessidades e interesses dos indivíduos, absolutamente essenciais em qualquer intervenção nessa área (OGATA & SIMURRO, 2009; OGATA et al., 2012; REIS, et al., s.d.).

Segundo esses autores, o conhecimento sobre história médica, atitudes, comportamentos, preferências, prontidão para mudanças e desejos em relação ao bem-estar e à qualidade de vida fornecidos, a partir da avaliação, são essenciais para iniciar a intervenção. A ausência de uma avaliação inicial poderá comprometer a eficácia pretendida com as ações. Porém, se a avaliação for realizada adequadamente poderá servir de referência para o estabelecimento dos objetivos do programa, contribuirá com informações importantes para o planejamento, orientando a seleção das ações e auxiliará na alocação adequada de recursos financeiros, materiais e humanos.

Além do documento da ONU (2010), vários especialistas relatam que é fundamental que os trabalhadores impactados devem ser envolvidos em todas as etapas do processo, do planejamento até a avaliação. Os trabalhadores e seus representantes devem ser ativamente envolvidos e solicitados a darem opiniões e sugestões, em cada etapa da avaliação do risco e da gestão dos processos, e tê-las ouvidas e implementadas, e não simplesmente serem apenas informados ou consultados sobre o tema. Porém, a bibliografia pesquisada sobre o tema não trouxe informações sobre como construir esse envolvimento na prática. A literatura traz a importância de um diagnóstico inicial e avaliações de *feedback* durante o processo. Porém, participar não é somente dar *feedback*, mas é consultar e envolver, de forma consistente, nas ações que são necessárias e que realmente fazem sentido para os trabalhadores. É ter pertencimento, sendo fundamental que os empregados sejam integrados ao processo com mais protagonismo, pois a maneira como eles pensam e agem rege as suas atitudes no trabalho e impacta a produtividade e os resultados do negócio.

Com a constatação de que a participação dos trabalhadores na definição dos programas e políticas de saúde e qualidade de vida nas organizações está longe do ideal, faz-se necessário desenvolver formas efetivas para estimular essa participação em todas as etapas do processo para a promoção da saúde, bem-estar e obtenção de um ambiente de trabalho saudável. A prática mais efetiva pesquisada é o engajamento, que tem sido aplicado na elaboração de relatórios de sustentabilidade, de acordo com a metodologia internacional da *Global Reporting Initiative* (GRI). A GRI possui quatro princípios básicos: a materialidade, o engajamento com *stakeholders*, o contexto da sustentabilidade e a abrangência.

Engajamento é a prática de incluir o ponto de vista do *stakeholder* no processo decisório da organização. Dessa forma, é possível ampliar a percepção do contexto para que a organização/liderança possa definir estratégias mais efetivas de atuação. O engajamento vai além do comunicar ou informar, que atuam em um único sentido: da organização para o *stakeholder*. Não se trata de convencer o outro ou “vender uma ideia”, mas entender o ponto de vista do *stakeholder* e considerá-lo na tomada de decisão (TAKAO, 2017).

Segundo a Norma Internacional ISO 26000, 2010¹¹, engajamento é a atividade desempenhada para criar oportunidades de diálogo entre a organização e um ou mais de seus *stakeholders* para fornecer uma base de informação para seus processos decisórios, ou seja, é quando a organização procura entender e envolver os *stakeholders* e suas preocupações em suas atividades e processos de decisão.

A consultoria inglesa SustainAbility²⁶ identifica três níveis de engajamento, conforme Figura 5, que correspondem às diferentes formas de comunicação e de envolvimento das partes interessadas com os resultados alcançados pela empresa. O nível mais básico é o da consulta e o mais aprimorado é o de dar poder (ROCHA & GOLDSCHMIDT, 2011).

É possível engajar de forma básica, apenas solicitando a opinião de um grupo de pessoas sobre um tema de interesse mútuo. Ou desenvolver processos de gestão que levem sistematicamente em consideração as opiniões de partes interessadas, chegando ao ponto de desenvolver projetos conjuntos, visando a interesses mútuos.

²⁶ Fundada em 1987, na Inglaterra, pelos ativistas John Elkington e Julia Hailes, a SustainAbility ajudou a definir e a desenvolver a agenda de desenvolvimento sustentável e o papel das empresas dentro dela, gerando novas ideias, novas ferramentas e novas formas de criar e de entregar valor. www.sustainability.com.

Figura 5 – Níveis de Engajamento

Extraído de ROCHA, T.; GOLDSCHMIDT, A. *Gestão de Stakeholders*, 2010

O engajamento dos *stakeholders* deve ser visto como um processo evolutivo. Muitas vezes, as diferentes áreas de uma organização podem estar em estágios diferentes, de acordo com a sua experiência e abertura para o engajamento. É desejável que toda empresa possa evoluir nesse engajamento, de forma que, em todos os seus processos, tenha-se o nível máximo de abertura e de participação dos *stakeholders*. Porém, nem sempre, as empresas necessitam buscar o nível “empoderar e colaborar”. Em algumas situações, o engajamento pode ser mais simples e exigir menor interação entre a empresa e o público selecionado. Os diferentes níveis sugeridos na Figura 5 mostram opções de formas de engajamento e devem ser utilizadas de acordo com os objetivos de cada situação e com a natureza do relacionamento com aquele grupo de *stakeholders*.

Vale ressaltar que, não adianta chamar as pessoas para conversar, responder pesquisas ou participar de grupos de trabalho se a empresa não estiver preparada para lidar com essas informações e realmente disposta a mudar planos e processos para melhor atender às demandas do público envolvido. É preciso, também, estar preparada para dar andamento a essas demandas e a relatar os resultados desse engajamento (ROCHA & GOLDSCHMIDT, 2011).

A empresa necessitará prover recursos adequados (tempo, pessoas e orçamento) para o êxito do engajamento, além de gerenciar expectativas. Para ter sucesso, a perspectiva dos *stakeholders* precisa ser considerada no processo de tomada de decisão, porém, muitas vezes, a prerrogativa da decisão é da organização.

CAPÍTULO 2 – ABORDAGEM METODOLÓGICA

Base da pesquisa

A pesquisa teve como base o *Modelo Global para Ambientes de Trabalho Saudáveis* da Organização Mundial da Saúde (2010) que consiste em um processo de melhoria contínua baseada em ética e valores, engajamento da alta liderança e envolvimento dos trabalhadores (Figura 3). O modelo possui *As Cinco Chaves para Ambientes de Trabalho Saudáveis: Não há Riqueza nos Negócios Sem a Saúde dos Trabalhadores* (OMS, 2010): (1) Compromisso e engajamento da liderança; (2) Envolvimento dos trabalhadores e de seus representantes; (3) Ética empresarial e legalidade; (4) Sustentabilidade e Integração; (5) Utilização processos sistemáticos amplos para garantir a sua efetividade e melhoria contínua (Quadro 2). Essa pesquisa teve como foco a chave número 2: “envolvimento dos trabalhadores e de seus representantes”.

Tipo de estudo

A presente pesquisa foi realizada por meio de um estudo de campo de natureza qualitativa com utilização de instrumentos participativos.

A pesquisa qualitativa é composta por um conjunto de substantivos que se complementam. São eles: experiência, vivência, senso comum e ação. A experiência refere-se ao aprendizado do indivíduo durante a sua vida, de acordo com suas ações e o local que ocupa. A vivência é consequência da reflexão pessoal sobre a experiência. Dessa maneira, dois indivíduos com a mesma experiência, sobre determinado acontecimento, podem ter diferentes vivências, de acordo com a sua personalidade e participação na história. Já o senso comum, base do entendimento humano que se expressa na linguagem, atitudes e condutas, pode ser definido como um corpo de conhecimentos proveniente das experiências e vivências que orientam o indivíduo nas várias situações e ações de sua vida. Por fim, a ação é o exercício dos indivíduos, dos grupos ou das instituições para construir suas vidas a partir das condições encontradas na realidade (MINAYO, 2012).

Dessa forma, a pesquisa qualitativa lida com o universo de significados, aspirações, motivos, crenças, valores e atitudes que permite uma maior compreensão dos fenômenos que não podem ser quantificados numericamente (MINAYO, 1992); e tem sido aplicada quando o objetivo do pesquisador é verificar como os indivíduos avaliam uma experiência, ideia ou evento; como definem um problema e quais opiniões,

sentimentos e significados estão associados a determinados fenômenos (IERVOLINO e PELICIONO, 2001).

Esta pesquisa teve características participativas, cuja metodologia propicia, ou têm como princípio, a participação ativa de indivíduos ou grupos sociais, tanto nos processos de investigação quanto na tomada de decisões (THIOLLENT, 2011; TOLEDO, 2012), sendo interessante, inclusive, para motivar os próprios participantes. Dados importantes podem surgir, tais como opiniões, ideias e planos de trabalho, quando se trabalha com diferentes atores sociais (LIST, 2006). Neste estudo, o principal instrumento que viabilizou a aproximação com a metodologia foi o grupo focal.

O trabalho participativo também torna tangível a promoção da saúde, uma vez que favorece a discussão e a participação dos indivíduos, e envolve a produção de saberes de forma colaborativa, sendo uma alternativa para enfrentar as incertezas e os desafios relacionados aos problemas de saúde e socioambientais (GIATTI, 2012).

Em síntese, os principais instrumentos de aquisição de dados e informações para a pesquisa foram grupos focais, entrevistas e coleta de dados secundários (fornecidos pelas empresas). Para análise das evidências foi aplicada a análise de conteúdo. A seguir, apresentam-se as bases conceituais e características das principais técnicas de investigação qualitativa aplicadas no estudo.

Técnicas de Investigação Qualitativa:

1) Análise Documental e Análise de Conteúdo

Nesta pesquisa, foi utilizado o método de Análise de Conteúdo (AC) tanto para a análise do material fornecido pelas empresas participantes do estudo (análise documental) quanto para a análise dos instrumentos de pesquisa aplicados: grupo focal e entrevista individual.

A interpretação dos dados coletados, segundo Bardin (2016), é a principal etapa de um projeto de pesquisa e, enquanto método, a AC é:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a interferência de conhecimentos relativos às condições de produção/percepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (BARDIN, 2016, p.48).

Segundo a autora, pertencem à esfera da AC todas as iniciativas que consistam na elucidação e sistematização do conteúdo das mensagens e da expressão desse conteúdo, podendo contar com o auxílio de índices passíveis ou não de quantificação, a partir de um conjunto de técnicas, que, embora parciais, são complementares. Para Silva (2005), esse método aparece como uma ferramenta para a compreensão da construção de significado que os atores sociais exteriorizam no discurso, que permite ao pesquisador o entendimento das representações que o indivíduo apresenta em relação à sua realidade e à interpretação que faz dos significados à sua volta.

Para Campos (2004), a AC constitui-se em um conjunto de técnicas utilizadas na análise de dados qualitativos, sendo hoje um método amplamente utilizado em pesquisas científicas no campo da saúde. Auxilia a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados em um nível que vai além de uma leitura comum, e tem um significado especial no campo das investigações sociais.

Existem duas práticas científicas ligadas à AC, seja pela identidade do objeto, seja pela proximidade metodológica: a linguística e as técnicas documentais (BARDIN, 2016).

a) **Análise de Conteúdo e a Linguística:**

Ambas possuem, aparentemente, o mesmo objeto que é a linguagem. O objeto da linguística é a língua e o da análise de conteúdo é a fala, aspecto individual e atual (em ato) da linguagem. Em suma, a linguística é o estudo da língua e a AC é uma busca de outras realidades por meio das mensagens.

A AC trabalha a fala, que é a prática da língua realizada por emissores identificáveis e leva em consideração as significações (conteúdo), que procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça e tem os significados como seu material principal.

Vale salientar que a AC visa ao conhecimento de variáveis de ordem psicológica, sociológica, histórica etc., por meio de um mecanismo de dedução com base em indicadores reconstruídos a partir de uma amostra de mensagens particulares.

b) **Análise de Conteúdo (AC) e a Análise Documental (AD):**

Alguns procedimentos de tratamento da informação documental apresentam similaridades com uma parte das técnicas de AC, com a finalidade de esclarecer a especificidade e o campo de ação da AC. Se à AC for suprida a função de interferência e se forem limitadas as suas possibilidades técnicas apenas à análise categorial ou temática, pode-se identificá-la como análise documental (AD).

A AD visa representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, ou seja, objetiva dar forma conveniente e representar a informação de outro

modo. É uma técnica cuja finalidade é esclarecer a especificidade e o campo de ação da AC; é uma forma de acesso à informação primária contida em um documento, permitindo ao observador obter o máximo de informação com o máximo de pertinência. É uma fase preliminar da constituição de um banco de dados ou de um serviço de documentação, e permite passar de um documento primário (bruto) para um documento secundário (representação do primeiro).

A AC permite dividir as informações, constituindo “categorias de uma classificação”, na qual estão agrupados documentos que apresentam alguns critérios comuns ou que possuem analogias no seu conteúdo. A categorização, segundo Bardin (2016), decorrente e simultânea à fase de organização da análise, é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias são classes que reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão das características comuns desses elementos

Vale destacar que o objetivo da análise documental é a representação condensada da informação, para consulta e armazenamento; o da AC é a manipulação da mensagem para evidenciar os indicadores que permitem inferir sobre outra realidade que não a da mensagem.

Nesta pesquisa, para a análise do material (em Word e Power Point) fornecido pelas empresas consideradas exitosas em programas de promoção da saúde e qualidade de vida, foi utilizado o método de AD que se utilizou da metodologia de AC para a categorização temática e análise do material com base nas Cinco Chaves para Ambientes de Trabalho Saudáveis (OMS, 2010). Já na análise dos instrumentos de pesquisa aplicados (grupo focal e entrevista individual), as quatro categorias temáticas para a análise surgiram a partir (como um produto) da análise do conteúdo coletado nos grupo focais e entrevistas.

2) Grupo Focal (GF)

Nesta pesquisa foi utilizada a técnica de Grupos Focais, com os trabalhadores e suas lideranças. É um método qualitativo e participativo envolvendo a participação de *stakeholders* (trabalhadores e suas lideranças) e pesquisadores para verificar percepções, identificar demandas, discutir propostas e soluções, e buscar a participação na produção de dados e no enfrentamento de problemas e riscos.

Na definição de Morgan (1997), grupo focal é uma técnica de pesquisa e coleta de dados realizada por meio de interações grupais (grupos de discussão) ao se discutir um

tópico específico (pressupostos e premissas) sugerido pelo pesquisador. Situa-se, tecnicamente, em uma posição intermediária entre a observação do participante e as entrevistas em profundidade. Também pode ser caracterizada como um recurso para compreender o processo de construção das percepções, atitudes e representações sociais de grupos humanos; e a coleta de dados baseia-se na tendência humana de formar opiniões e atitudes na interação com outros indivíduos, assim, os participantes têm a oportunidade de fundamentar melhor suas concepções ou mesmo mudá-las (VEIGA & GODIM, 2001).

Em suma, baseia-se em entrevistas grupais, cujo principal objetivo é possibilitar um entendimento de como se formam e se diferem as percepções, opiniões e atitudes em relação a um fato, produto ou serviço. Considerando-se que as percepções, opiniões e atitudes são socialmente construídas, o método de grupo focal possibilita extrair mais facilmente a expressão dos participantes, uma vez que no processo de interação os comentários apresentados pelos envolvidos, podem estimular e gerar opiniões de outros participantes sobre o assunto debatido (KRUEGER, 1994). Os GFs têm sido utilizados internacionalmente em diversas áreas do conhecimento, dentre elas, a de Educação e Promoção da Saúde (RESSEL et al., 2008).

O papel do moderador de um GF é de facilitador do processo de discussão e sua ênfase está na formação de opiniões do grupo sobre um determinado tema. A unidade de análise do grupo focal é o próprio grupo, assim, se uma opinião é sugerida, mesmo que não seja compartilhada por todos, para efeito de análise e interpretação dos resultados, ela é atribuída como sendo do grupo.

O uso dos grupos focais está relacionado com as hipóteses e premissas do pesquisador. Assim, podem ser utilizados como forma de reunir as informações necessárias para a tomada de decisão, ou para a promoção da autorreflexão e da transformação social, ou ainda, segundo alguns pesquisadores, como uma técnica para a exploração de um tema pouco conhecido com a finalidade de delinear pesquisas futuras.

Morgan (1988), ao fazer uma ampla revisão sobre grupo focal, considera que é um método útil para obter interpretações dos participantes sobre o assunto debatido e conexões com o tema em um contexto mais amplo, gerar hipóteses com base nas informações fornecidas pelos participantes, desenvolver posteriormente questionários, além de obter as percepções dos participantes sobre o assunto debatido e compreender suas experiências e expectativas.

Segundo diversos autores, os grupos focais podem atender a diferentes propósitos. Para GODIM (2003, apud FERN, 2001), há duas orientações: uma, mais acadêmica, que visa à confirmação de hipóteses e à avaliação da teoria; e a outra, conduz a aplicações práticas, utilizando os achados em contextos particulares. Essas duas orientações podem

estar combinadas em três modalidades de grupos focais: exploratórios, clínicos e vivenciais.

O grupo focal exploratório tem como foco a produção de conteúdos. A sua orientação teórica visa à geração de hipóteses e ao desenvolvimento de modelos e teorias; enquanto que a orientação prática tem como alvo a produção de novas ideias.

O grupo focal clínico, em sua orientação teórica, conduz para a compreensão das crenças, sentimentos e comportamentos, enquanto que a prática procura descobrir projeções, identificações, vieses e resistência à persuasão. Aqui existe a premissa de que muitos comportamentos são desconhecidos pela própria pessoa, daí a importância da compreensão do outro.

Já no grupo focal vivencial, os próprios processos internos ao grupo são alvo da análise e estão subordinados a dois propósitos: no aspecto teórico, o nível de análise é intergrupar (comparação dos achados com resultados de entrevistas individuais); e no aspecto prático, o nível de análise é intragrupal (entendimento da linguagem do grupo) nas suas formas de comunicação, preferências compartilhadas e no impacto de estratégias e de programas causado nas pessoas.

Para Morgan (1997), os grupos focais também podem ser utilizados para gerar o conhecimento necessário para a construção de instrumentos de medidas, assim como para a avaliação experimental do impacto de produtos em desenvolvimento e de futuros programas a serem implantados nas organizações. Além disso, o autor afirma que os grupos focais podem estar associados a outras técnicas como entrevista individual e observação do participante, e essas combinações de métodos dependerão do objetivo da pesquisa. A utilização de grupos focais após as entrevistas individuais facilita a avaliação do confronto de opiniões, pois traz maior clareza do que as pessoas pensam particularmente sobre um tema específico.

Segundo Godim (2003), no processo de pesquisa com grupos focais devem ser observados:

- **Clareza do propósito:** a decisão da metodologia depende dos objetivos definidos, pois irá influenciar na composição dos grupos, no número de pessoas, na homogeneidade ou heterogeneidade dos participantes (cultura, idade, gênero, *status* social etc.), no recurso tecnológico empregado (face a face ou mediados por tecnologia de informação) na decisão dos locais de realização (naturais, no contexto onde ocorre, ou artificiais, realizados em ambiente previamente preparado para receber o grupo), nas características a serem assumidas pelo moderador (diretividade ou não-diretividade) e no tipo de análise dos resultados (de processo e de conteúdo).

- **Privacidade dos participantes:** deve-se primar pela garantia da privacidade dos integrantes do grupo, pois o tema poderá exigir posicionamentos pessoais que serão revelados a pessoas desconhecidas.
- **Composição do grupo:** o acaso nem sempre é um bom critério. É preciso avaliar se o participante tem algo a dizer e se sente-se confortável para fazê-lo no grupo. A opção é feita tendo como base a premissa de que os participantes são capazes de gerar produtos em volume significativo em curto espaço de tempo e trazem à tona o processo de formação de opinião. Em todos os grupos focais, os participantes devem ter algo a dizer sobre o tópico em questão e devem sentir-se confortáveis em emitir seus comentários diante do demais integrantes do grupo, por esse motivo, grandes diferenças sociais ou estilos de vida devem ser evitados. Como sustenta Morgan (1998), o objetivo é a homogeneidade entre os participantes e não a homogeneidade de atitude.
- **Nível de estruturação do grupo relacionado com a elaboração de um roteiro:** a diretividade assegura o foco do tema, mas pode inibir o surgimento de opiniões divergentes que enriquecem a discussão. A flexibilidade facilita a interação do moderador com os grupos, porém deve-se ter o cuidado para que não se corra o risco de divagações.
- **Tamanho do grupo:** embora se convençione que o número de participantes deva variar de quatro a dez pessoas, isso depende do nível de envolvimento com o assunto de cada um. Grupos menores são interessantes quando o pesquisador deseja um envolvimento forte de cada participante sobre o tema debatido. Esses participantes, em geral, costumam ter um alto nível de envolvimento com o tema, são especialistas ou sabem muito sobre o assunto debatido. Já grupos maiores, com mais de dez participantes, são realizados quando os indivíduos têm um nível baixo de envolvimento sobre o assunto discutido e o objetivo é apenas ouvir inúmeras sugestões sobre o assunto (como em um *brainstorming*).
- **Número total de grupos:** deve ser pensado com base nos objetivos da investigação. Como se trata de uma abordagem qualitativa, o indicador deve ser a saturação das alternativas de resposta, ou seja, quando os grupos não são mais capazes de produzir novidades nas suas discussões é sinal de que se conseguiu mapear o tema definido para a pesquisa.
- **Local onde será realizado o encontro:** segundo Krueger (1994), deverá ser de fácil acesso, o ambiente neutro que propicie o contato visual entre os participantes que deverão estar sentados em círculo.
- **Papel do moderador:** conforme Morgan (1997), um moderador deve procurar cobrir a maior variedade de tópicos relevantes sobre o assunto e promover uma discussão produtiva. Para tanto, ele precisa limitar suas intervenções, permitindo que a discussão flua e somente intervir para incluir novas questões e para facilitar o processo em andamento. O moderador não busca convencer, ensinar, organizar ou censurar os participantes; seu objetivo é criar uma oportunidade para que outros falem e ele escute (MORGAN, 1998).

- **Equipe:** segundo Krueger (1994), para facilitar a realização de um grupo focal é válido contar com uma equipe de pelo menos três pessoas: o moderador, que conduz o debate entre os participantes, explora e medeia questões de interesse da pesquisa desenvolvida, esclarece a finalidade e o formato da discussão e incentiva a participação de todos; o relator, que deve tomar nota dos pontos principais do debate, incluindo observações sobre atitudes não verbais dos participantes (por exemplo: expressões faciais e gestos) e destacar em um quadro ou *flip chart* visível as palavras-chave da discussão, a fim de auxiliar o fechamento do debate; e o operador da câmera de vídeo, que deverá filmar a reunião.
- **Roteiro:** um bom roteiro é aquele que além de permitir um aprofundamento progressivo (técnica de funil), possibilita a fluidez da discussão sem que o moderador precise intervir muitas vezes; não deve ser confundido com um questionário. A explicação e o esclarecimento das regras, antes do início do grupo focal, poderão ajudar na sua autonomia para prosseguir conversando, por exemplo: (1) uma pessoa fala de cada vez; (2) evitar discussões paralelas, para que todos possam participar; (3) ninguém pode dominar a discussão; (4) todos têm direito a dizer o que pensam.
- **Papel do moderador:** cabe ao moderador prover diferentes tipos de questões para fomentar e aquecer a discussão e deixar os participantes confortáveis para que desenvolvam seus comentários e sustentem seus argumentos. Assim, Krueger (1994) sugere que o moderador pode valer-se de: (1) questões iniciais para identificar características comuns entre os participantes; (2) questões introdutórias, para introduzir o tópico geral do debate e conceder aos participantes a oportunidade para refletirem sobre experiências passadas e conexões com o assunto debatido; (3) questões de transição, para ajudar os participantes a vislumbrarem o tema em um contexto mais amplo; (4) questões-chave, que direcionam efetivamente para os objetivos do estudo; (5) questões de finalização, que devem encerrar a discussão, ajudando os participantes a fazerem uma análise crítica do que foi debatido.
- **Análise do resultado:** dependerá do tipo de relatório que a pesquisa requer, ou seja, se é um executivo para tomadas de decisões ou um mais minucioso, cuja meta é a produção teórica.
- **Interpretação dos resultados:** segundo Morgan (1997), é necessário discernir entre o importante e o interessante. Quando um grupo discute muito um assunto, com certeza ele o acha interessante, mas isso não quer dizer nada quanto à sua importância; porém, falar pouco de um tema pode parecer que é desinteressante ao grupo, mas não se pode afirmar que não é importante. Daí a relevância do papel do moderador. A melhor maneira de evitar interpretações equivocadas é perguntar diretamente ao grupo, pois ao acompanhar o aprofundamento da discussão, o moderador formula a interpretação e verifica se faz sentido ao grupo. Com isso, há uma construção no processo de pesquisa, pois o pesquisador, como moderador, tem a chance de avaliar a pertinência de suas explicações e concepções teóricas junto ao próprio grupo. O que o levará a reorientar ou confirmar sua interpretação.

Para ter maior rigor na condução e no acompanhamento do processo de desenvolvimento da investigação, Godim (2003) sugere a gravação da discussão em áudio e/ou vídeo.

Morgan (1997) é claro ao afirmar que os grupos focais trazem à tona aspectos que não seriam acessíveis sem a interação grupal e que o processo de compartilhar e comparar opiniões oferece rara oportunidade de compreensão, por parte do pesquisador, de como os participantes entendem as suas similaridades e diferenças.

Para GODIM (2003, apud FERN, 2001), alguns pontos críticos poderão auxiliar os pesquisadores na reflexão do uso da técnica de grupo focal: tamanho da amostra que não gere representatividade (porém, nada impede que os grupos focais possam ser estratificados para minimizar ou maximizar as diferenças); falta de habilidade e desempenho do pesquisador; nível de resposta a ser considerado para efeito de análise nos grupos focais (já que a formação de opinião é resultado das interações sociais); e forma de interpretação dos grupos focais (é difícil manter um distanciamento que permita fazer uma observação desvinculada dos valores do pesquisador); entre outras.

Em resumo, os pesquisadores encontram nos grupos focais uma técnica que os ajuda na investigação de crenças, valores, atitudes, opiniões e processos de influência grupal, bem como dá suporte para a geração de hipóteses, a construção teórica e a elaboração de instrumentos.

Nesta pesquisa, a realização dos grupos focais aconteceu na sede de cada uma das empresas participantes, com a duração de uma hora e quinze minutos cada. A empresa de grande porte será denominada “grande empresa” e a de pequeno porte de “pequena empresa”. Na grande empresa o encontro ocorreu no dia 11 de julho de 2017, das 14h20 às 15h35, com a participação de 13 empregados; e na pequena empresa ocorreu em 31 de julho de 2017, das 15h30 às 16h45, com a participação de oito empregados.

O GF seguiu com um roteiro de dez perguntas elaboradas de acordo com os objetivos da pesquisa (Apêndice A). Para encerrar os trabalhos foi feita uma pergunta adicional sobre o significado de sustentabilidade para cada um dos participantes e se para eles havia relação entre a saúde dos trabalhadores e a sustentabilidade da empresa.

3) *Entrevista*

Uma segunda técnica de investigação utilizada nesta pesquisa foi a entrevista, uma modalidade de interação entre duas ou mais pessoas. É uma conversação dirigida a um propósito definido, que valoriza o uso da palavra, por meio da qual os atores sociais

constroem e procuram dar sentido à realidade que os cerca (FRASER & GODIM, 2004). A entrevista pode desempenhar um papel fundamental para um trabalho científico, especialmente se combinada com outros métodos de coleta de dados, intuições e percepções providas dela podem melhorar a qualidade de um levantamento e de sua interpretação (BRITO JUNIOR & FERES JUNIOR, 2011).

Na pesquisa qualitativa, ao privilegiar a fala dos atores sociais, a entrevista permite conhecer como as pessoas percebem o mundo, ou seja, ela favorece o acesso direto ou indireto às opiniões, crenças, valores e significados que as pessoas atribuem a si, aos outros e ao mundo circundante (FRASER & GODIM, 2004).

A literatura traz duas modalidades mais comuns de entrevista: a face a face e a mediada. A face a face diz respeito à modalidade em que entrevistador e entrevistado se encontram um diante do outro e estão sujeitos às influências verbais (o que é dito ou perguntado), às não-verbais (comunicação cronêmica – pausas e silêncios –, cinésica – movimentos corporais –, e paralinguística – volume e tom de voz), e às decorrentes da visualização das reações faciais do interlocutor. Já a mediada inclui entrevistas feitas por telefone, por computador e por questionários, que também estão sujeitas às mesmas influências verbais e não-verbais, mas de maneira diferenciada, em especial quando não permitem a visualização das reações faciais do interlocutor (FRASER & GODIM, 2004).

Em relação à sua composição, as entrevistas podem ser: estruturadas, semi-estruturadas e não estruturadas. As estruturadas ou fechadas são as mais utilizadas em pesquisas quantitativas e experimentais e a preocupação é com o ajuste do roteiro às hipóteses previamente definidas, a padronização da apresentação de pergunta se a limitação das opções de respostas, para facilitar o planejamento das condições experimentais e do tratamento estatístico dos dados. O roteiro tem estruturação rígida e oferece pouco espaço para a fala espontânea do entrevistado. Espera-se do entrevistador a postura mais neutra possível, evitando emitir qualquer opinião que possa sugerir a sua visão pessoal. Dessa maneira, os procedimentos se uniformizam para todos os entrevistados e entrevistadores (FONTANA & FREY, 2000 apud FRASER & GODIM, 2004).

As entrevistas mais utilizadas, nas pesquisas qualitativas, são as semi-estruturadas e as não-estruturadas. A opção por uma delas está relacionada com o nível de diretividade que o pesquisador pretende seguir, variando desde a entrevista na qual o entrevistador introduz o tema da pesquisa e deixa o entrevistado livre para discorrer sobre o mesmo, fazendo apenas interferências pontuais, até a entrevista um pouco mais estruturada, que segue um roteiro de tópicos ou perguntas gerais (BARTHOLOMEU et al., 2000 apud FRASER & GODIM, 2004).

Para FRASER & GODIM (2004), apesar das limitações, a entrevista em pesquisa qualitativa tem procurado ampliar o papel do entrevistado ao fazer com o que o pesquisador mantenha uma postura aberta no processo de interação, evitando limitar-se às perguntas pré-definidas, para que a palavra do entrevistado possa encontrar espaço para sua expressão. É uma prática comum a elaboração de um roteiro apresentado sob a forma de tópicos (tópico-guia) que oriente a condução da entrevista, mas que de modo algum impeça o aprofundamento de aspectos que possam ser relevantes ao entendimento do objeto ou do tema em estudo.

Em relação ao número de entrevistados, os autores sugerem que deve se levar em conta os objetivos da pesquisa, os diferentes ambientes a serem considerados e, principalmente, a possibilidade de esgotamento do tema. Gaskell (2002, apud FRASER & GODIM, 2004) afirma que o número de entrevistas para cada pesquisador deve oscilar entre 15 a 25 entrevistas individuais. A seleção dos entrevistados também deve estar relacionada à segmentação do meio social a ser pesquisado, que necessita ser pertinente ao problema da pesquisa. Os objetivos e o enfoque que se pretende dar ao tema devem estar claros e bem definidos para que a escolha seja adequada. A intencionalidade da escolha deve ser considerada, pois se o objetivo é conhecer um assunto com mais profundidade é preciso que o entrevistado tenha o que falar sobre ele. Em suma, a escolha criteriosa dos participantes é fundamental para os resultados da pesquisa, na medida em que afeta a qualidade das informações obtidas e a validade da própria pesquisa.

Segundo Brito Júnior & Feres Júnior (2011), a entrevista, quando combinada com outros métodos de coleta de dados, como o grupo focal neste estudo, pode melhorar a qualidade do levantamento e sua interpretação. Nesta pesquisa, tanto a condução dos grupos focais quanto das entrevistas foram baseadas em um roteiro prévio para facilitar o alcance dos objetivos deste trabalho.

Nesta pesquisa, foram utilizadas duas modalidades de entrevista: a face a face (entrevistador e entrevistado se encontram um diante do outro e estão sujeitos às influências verbais) e a mediada (por telefone, também sujeita às influências verbais e não-verbais, mas de maneira diferenciada, pois não houve a visualização das reações faciais do interlocutor). Foram realizadas 21 entrevistas, sendo cinco na pequena empresa e 16 na grande empresa. As entrevistas, que tiveram a duração entre 45 e 60 minutos para as duas empresas e ocorreram entre os dias 26 de maio e 28 de setembro de 2017.

Empresas e sujeitos participantes da pesquisa

1. Empresas consideradas exitosas no campo de promoção da saúde, qualidade de vida e ambiente de trabalho saudável, para a revisão sobre boas práticas.

Os contatos dos profissionais responsáveis pelos programas de promoção da saúde e qualidade de vida das empresas vencedoras do Prêmio Nacional de Qualidade de Vida (PNQV[®])²⁷ e do *Global Healthy Workplace Award*²⁸ no Brasil, foram fornecidos pela Associação Brasileira de Qualidade de Vida (ABQV Nacional[®]).

As empresas vencedoras do Prêmio Nacional de Qualidade de Vida, da ABQV, em excelência em gestão, em 2016 foram: Bradesco, BrasilPrev e GlaxoSmithKline. As vencedoras em 2015 foram: Johnson & Johnson do Brasil Indústria e Comércio de Produtos para a Saúde Ltda., Embraer S.A., Astrazeneca do Brasil Ltda., Grupo CCR. As vencedoras, em 2014, foram: a Braskem, Globo Comunicação, Hawlett Packard Brasil. As empresas brasileiras vencedoras do *Global Healthy Workplace Award* foram Hospital Alemão Oswaldo Cruz e Johnson & Johnson Brasil (2016), Unilever Brasil (2015) e Telefônica (2014).

Dessas empresas, sete aceitaram participar deste estudo, fornecendo o material enviado aos respectivos prêmios (material em Word e/ou apresentações em Power Point).

2. Empresas e sujeitos envolvidos na aplicação da pesquisa:

2.1. Empresas:

Foram selecionadas duas empresas: uma de grande porte (que neste estudo foi denominada de grande empresa) e outra de pequeno porte (denominada de pequena

²⁷ *Criado em 1996 pela Associação Brasileira de Qualidade de Vida ABQV[®], o Prêmio Nacional de Qualidade de Vida PNQV[®] visa apoiar, estimular, reconhecer e disseminar organizações que desenvolvem as melhores práticas em programas de qualidade de vida. Realizado anualmente, o PNQV[®] tem se destacado como referência ao longo desses 19 anos, por ser a mais antiga e importante premiação nacional para programas de qualidade de vida; e já reconheceu 84 organizações nacionais e globais de diferentes portes que são excelência nesse campo de atuação.*

²⁸ *O Global Healthy Workplace Awards & Summit, iniciativa pioneira lançada em 2013, discute a promoção da saúde e qualidade de vida no trabalho, abordando: a percepção dos investidores do mercado global; o bem-estar e o futuro do trabalho; e as parcerias público-privadas para modelos de promoção da saúde no trabalho, em países emergentes. São selecionadas seis empresas finalistas, cujos programas representam o melhor da capacidade da comunidade empresarial internacional para promover com sucesso a boa saúde entre seus empregados e que passam a ser reconhecidas mundialmente como as empresas com o ambiente de trabalho mais saudáveis. É organizado por dois parceiros internacionais: Wolf Kirsten International Health Consulting e i-genius (<http://www.globalhealthyworkplace.org/awards.html>).*

empresa), na região metropolitana de São Paulo, que supostamente não contemplavam as Cinco Chaves para Ambientes de Trabalho Saudáveis (OMS, 2010) na sua integralidade. A decisão de aplicar a pesquisa em duas empresas de portes diferentes deu-se pelo fato de que o tamanho, estrutura, processos e a forma de gestão das empresas, além de diferenças de orçamentos, velocidade nas decisões e estilo de gestão, exercem diferentes impactos sobre os trabalhadores afetando, de distintas maneiras, a sua saúde, bem-estar e qualidade de vida.

Os critérios para a inclusão da grande empresa²⁹ neste estudo foram devido à facilidade de contato, uma vez que essa empresa era parceira da empresa onde a pesquisadora trabalhou por 24 anos; por possuir algumas práticas de bem-estar, qualidade de vida e segurança do trabalho; e ter abertura para aprimorar o trabalho que está sendo desenvolvido atualmente. A pequena empresa³⁰ foi indicada por uma profissional que trabalha no instituto de uma empresa multinacional, também parceira da empresa onde a pesquisadora trabalhou, devido à sua preocupação e grande interesse em conhecer mais e aprimorar algumas ações já desenvolvidas, visando ao bem-estar e à saúde de seus empregados. Ambas as empresas demonstraram interesse em participar do estudo.

2.2. Sujeitos:

A população envolvida diretamente nesta pesquisa foi composta por trabalhadores de diferentes funções e cargos em ambas as empresas (do operacional à liderança). Para melhor aprofundamento da pesquisa, garantido espaço para escuta de todos os atores, realizaram-se etapas distintas: grupo focal e entrevista individual.

Etapas e instrumentos de pesquisa e intervenção

Durante o desenvolvimento deste estudo a pesquisa bibliográfica, em base de dados científicos, foi feita de forma contínua em todas as etapas da pesquisa.

Os dados referentes aos programas de promoção da saúde e qualidade de vida das empresas vencedoras do Prêmio Nacional de Qualidade de Vida (PNQV[®]) e do *Global Healthy Workplace Award* no Brasil foram solicitados diretamente aos responsáveis das empresas participantes dessa primeira etapa da pesquisa, que abordou as ações exitosas de empresas, no tema estudado, no Brasil.

²⁹ *A grande empresa é uma das líderes globais no fornecimento de vitaminas, carotenoides e outros ingredientes para indústrias de alimentos, rações, farmacêuticas e de cuidados pessoais.*

³⁰ *A pequena empresa produz salgados para lanchonetes e mini salgados de forma caseira, mantendo assim, um diferencial no mercado.*

A coleta de dados sobre as características gerais das duas empresas participantes da pesquisa de campo (grande e pequena empresas) e suas ações voltadas à saúde, bem-estar e qualidade de vida; fase anterior à realização dos GF e entrevistas individuais; ocorreu mediante a técnica de entrevista estruturada (Apêndice B), caracterizada pela utilização de um roteiro previamente elaborado com questionamentos básicos para alcançar o objetivo da pesquisa e foi complementado por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista (MANZINI, 2004).

As técnicas de investigação qualitativas utilizadas foram grupo focal e entrevista, com os trabalhadores que ocupam diversos cargos e níveis na empresa. Enquanto o grupo focal permite ampliar a compreensão transversal de um tema, ou seja, mapear os argumentos e contra-argumentos em relação a um tópico específico, que emergem do processo de interação grupal em um determinado tempo e lugar (jogo de influências mútuas no interior do grupo); a entrevista individual permite ampliar a compreensão de um tópico específico de modo aprofundado para uma mesma pessoa, em seu processo de interação com o entrevistador (FRASER & GODIM, 2004).

A abordagem foi participativa (grupos focais), com o envolvimento direto e colaborativo entre os diferentes *stakeholders* internos (empregados), com o objetivo de favorecer o desenvolvimento de intervenções bem-sucedidas, que são determinantes para a qualidade e sustentabilidade do processo (GIATTI et al., 2014).

No final da pesquisa foi elaborado um material de apoio (guia) com o objetivo de favorecer o desenvolvimento de intervenções exitosas, possível de ser adaptado em outras empresas de diferentes portes.

O Quadro 3 apresenta a consolidação dos procedimentos adotados no desenvolvimento da pesquisa.

Quadro 3. Consolidação dos procedimentos adotados na pesquisa.

Parte 1 – Empresas referência/exitosas em programas de saúde, bem-estar e qualidade de vida no Brasil
1) Contato com a Associação Brasileira de Qualidade de Vida (ABQV) para levantamento das empresas vencedoras do Prêmio Nacional de Qualidade de Vida (PNQV®) e do <i>Global Healthy Workplace Awards</i> (GHWa), e para fornecimento dos contatos dos responsáveis dessas empresas.
2) Contato com os responsáveis das empresas vencedoras dos prêmios para explanação da pesquisa e solicitação do material elaborado e fornecido aos prêmios. Envio do Termo de Confidencialidade (Apêndice C).

3) Análise documental de todo o material disponibilizado pelas sete empresas que aceitaram contribuir com a pesquisa.
Parte 2 – Empresas participantes da pesquisa (grande e pequeno porte)
1) Contato com várias empresas, indicadas por profissionais da ABQV e da rede de contatos da própria pesquisadora.
2) Seleção de duas empresas (grande e pequeno porte), na região metropolitana de São Paulo, que supostamente não contemplavam as Cinco Chaves para Ambientes de Trabalho Saudáveis (OMS, 2010) na sua integralidade. Envio do Termo de Confidencialidade (Apêndice C).
3) Elaboração e aplicação de instrumento de entrevista estruturada para a coleta de dados gerais e ações da empresa (roteiros com questionamentos para alcançar os objetivos da pesquisa, customizados para cada empresa selecionada no estudo, devido às diferentes características de porte), com os responsáveis das duas empresas (Apêndice B).
4) Elaboração de roteiros para os grupos focais (Apêndice A) e para as entrevistas individuais (Apêndice E).
5) Submissão e aprovação da pesquisa pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo. Aprovação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice D).
Parte 3 – Instrumentos de coleta de dados
1) Realização de entrevista semiestruturada com os profissionais responsáveis pelas ações ou programa e/ou política de saúde e qualidade de vida.
2) Execução de grupo focal com os trabalhadores de cada uma das duas empresas selecionadas.
3) Realização de entrevista individual com trabalhadores e suas lideranças nas empresas selecionadas.
Parte 4 – Elaboração de diretrizes para um Guia
1) Elaboração de diretrizes para material de apoio (guia) com o propósito de favorecer o desenvolvimento de intervenções bem-sucedidas, possível de ser adaptado em outras empresas.

Fonte: organizado pela autora.

Para obter maior rigor na condução e no acompanhamento do processo de desenvolvimento da investigação, todas as entrevistas foram gravadas em áudio para posterior análise. Os encontros para a realização dos grupos focais também foram gravados em áudio e contaram com a presença de um relator, para registro das discussões, e de um observador que registrou as manifestações não verbais e fotografou os encontros. A pesquisadora fez o papel de moderadora.

Análise dos dados

Nesta pesquisa os dados foram analisados pelo método de Análise de Conteúdo, com criteriosa análise documental, tanto para análise do material fornecido pelas empresas vencedoras do Prêmio Nacional de Qualidade de Vida e do *Global Healthy Workplace Award* no Brasil e análise das informações fornecidas pelas duas empresas participantes, quanto para análise dos instrumentos de pesquisa aplicados – grupo focal e entrevista individual (fala / mensagens / significados).

Para análise das entrevistas, que foram semidiretivas (semiestruturadas), utilizou-se o modelo proposto por Bardin (p. 93-121, 2016). Na entrevista, a fala do entrevistado é relativamente espontânea e ele a orchestra de acordo com a sua vontade. É a encenação livre daquilo que ele viveu, sentiu e pensou a propósito do tema de discussão. A subjetividade está muito presente e serve-se dos seus próprios meios de expressão para descrever acontecimentos, práticas, crenças, episódios passados, juízos etc.

Com base nos resultados dos grupos focais e entrevistas, e da literatura estudada, surgiram, por meio do processo analítico da investigação, quatro categorias para a análise de conteúdo de como envolver o trabalhador na concepção e na condução das ações que promovam a saúde, o bem-estar e a qualidade de vida nas empresas,

Aspectos éticos da pesquisa

O projeto de pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo. O número do CAAE (Certificado de Apresentação para Apresentação ética) é: 65228217.5.0000.542.

Todos os participantes receberam instruções sobre a pesquisa. Foi utilizado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para a anuência de participação dos indivíduos envolvidos.

A participação foi voluntária e respeitou os critérios éticos propostos pela Resolução nº 196 de 10 de outubro de 1996, do Conselho Nacional de Saúde, do Ministério da Saúde – Brasília / DF, e suas complementares, que dispõe sobre as diretrizes e normas regulamentadoras da pesquisa envolvendo os seres humanos.

CAPÍTULO 3 – RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO

Os resultados desta pesquisa serão apresentados e analisados em dois tópicos: empresas consideradas exitosas em programas de promoção da saúde e qualidade de vida (análise documental) e empresas onde a pesquisa foi aplicada, sendo, nesta última, subdividido em grupos focais e entrevistas individuais (análise de conteúdo de grupo focal e de entrevista). Por fim, será feita uma discussão conjunta das ações de todas as empresas.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

1) EMPRESAS CONSIDERADAS EXITOSAS EM PROGRAMAS DE PROMOÇÃO DA SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA

Este capítulo apresenta os casos das empresas consideradas exitosas em promover a saúde, bem-estar, qualidade de vida e ambiente de trabalho saudável, construídos a partir dos dados obtidos no material fornecido, pelas próprias empresas, aos prêmios: Nacional de Qualidade de Vida (ABQV Nacional[®]) e do *Global Healthy Workplace Awards*, nos anos de 2014, 2015 e 2016. O objetivo deste levantamento foi conhecer a cultura, as políticas e os programas de bem-estar dessas empresas e identificar se suas ações possibilitam o real envolvimento dos trabalhadores; e como esse processo pode favorecer o cumprimento de premissas das Cinco Chaves para Ambientes de Trabalho Saudáveis (OMS, 2010). O levantamento e a análise visam compreender e avaliar o trabalho desenvolvido por essas empresas, sem comparar o trabalho realizado entre elas.

A análise documental permite dividir as informações constituindo “categorias de uma classificação”, na qual estão agrupados documentos que apresentam alguns critérios comuns ou que possuem analogias no seu conteúdo. O critério de categorização usado na análise documental das empresas exitosas em promoção da saúde e qualidade de vida para seus empregados, com foco na sustentabilidade, foi semântico (categoria temática, ou seja os temas foram agrupados em categorias). A categorização foi feita com base nas Cinco Chaves para Ambientes de Trabalho Saudáveis (OMS, 2010).

1.1. Características das empresas estudadas:

A seguir são apresentadas as características das empresas estudadas de acordo com o segmento ou ramo de atuação, nacionalidade, porte e número de empregados no Brasil (Quadro 4).

Quadro 4. Características das empresas consideradas exitosas no estudo.

Empresa	Segmento / ramo	Nacionalidade	Porte (*)	Nº Empregados (Brasil)
A	Hospitalar	Nacional	Grande	2.426
B	Bens de consumo	Multinacional	Grande	14.000
C	Instituição financeira	Nacional	Grande	93.000
D	Previdência privada	Nacional	Grande	+ 600
E	Farmacêutico	Multinacional	Grande	Não informado
F	Concessão rodoviária	Nacional	Grande	10.968
G	Tecnologia	Multinacional	Grande	+ 7.000

Fonte: organizado pela autora.

(*) Fonte: Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDS) - classificação de porte de acordo com a Receita Operacional Bruta (ROB), 2016³¹

Cada uma das empresas constantes no Quadro 4 desenvolveram programas próprios de promoção da saúde e qualidade de vida visando a um ambiente de trabalho saudável. Neste estudo, para garantir a confidencialidade, os nomes das empresas não foram citados e seus programas foram identificados com a sigla PQV (Programa de Qualidade de Vida).

1.2. Categorização:

A categorização foi feita com base nas Cinco Chaves para Ambientes de Trabalho Saudáveis (OMS, 2010), conforme Figura 6.

Figura 6: Categorias temáticas dos conteúdos.

Fonte: organizado pela autora.

³¹ Fonte: Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDS) – Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente>>. Os valores de ROB das empresas foram obtidos no material apresentado pelas mesmas aos prêmios ou no site (endereço eletrônico) destas empresas, em agosto de 2017.

Para facilitar a compreensão, foram estabelecidos alguns pontos a serem considerados em cada uma das categorias (Figura 6) que podem impactar o envolvimento dos trabalhadores e a obtenção de um ambiente de trabalho saudável.

1.2.1. Compromisso e engajamento da liderança

Nessa categoria foram considerados se nas empresas pesquisadas existe política que indique que as iniciativas para a promoção da saúde, bem-estar e ambiente de trabalho saudável são consideradas valores para a organização e fazem parte da estratégia de negócios; se as lideranças estimulam e facilitam a participação dos trabalhadores nas ações de promoção da saúde; se são sensibilizadas, mobilizadas e comprometidas para integrar ambientes de trabalho saudáveis aos objetivos, valores e negócios da empresa, promovendo a cultura de saúde; se os trabalhadores são gerenciados de modo sustentável, visando ao bem-estar deles, bem como saúde, segurança, equilíbrio trabalho-vida, diversidade, entre outros, e se a empresa destina os recursos necessários e possui indicadores e metas definidas para que estratégias relacionadas ao bem-estar dos trabalhadores e ambiente de trabalho saudável são alcançadas.

Empresa A:

O compromisso da organização com o local de trabalho está em sua Declaração de Valores, que inclui a valorização dos trabalhadores e visa "promover a autoestima e a qualidade de vida por meio do desenvolvimento profissional, social e econômico, trabalho em equipe e um bom ambiente de trabalho". No planejamento estratégico consta a criação de condições de trabalho para promover a saúde do trabalhador e para tornar a organização a melhor instituição de saúde para se trabalhar. A missão é manter a sustentabilidade do negócio por meio da melhor experiência em saúde. Em sua estrutura, a organização possui uma Superintendência de Desenvolvimento Humano, que está subdividida em três áreas: Segurança do Trabalho e Meio Ambiente, Saúde Ocupacional e Qualidade de Vida e Saúde.

As lideranças estimulam e liberam seus subordinados a participarem do PQV. O plano estratégico da organização para 2020 estabeleceu o objetivo de "inovar e sistematizar a gestão das pessoas, buscando aumentar a produtividade". Além de cuidar da saúde e do bem-estar do trabalhador, um dos pilares desse plano é um programa para desenvolver líderes saudáveis, focado em capacitar líderes para serem investigadores e guardiões de equipes e ambientes de trabalho saudáveis.

A proposta de valor do PQV é contribuir para a sustentabilidade do negócio por meio da melhor experiência em saúde possível, reduzindo custos com a saúde e aumentando a produtividade organizacional; melhorando a retenção de talentos da organização e gerando valor para a força de trabalho e para a comunidade.

A organização criou o Centro de Atenção de Saúde e Segurança do Colaborador para facilitar o acesso dos trabalhadores e suas famílias para serviços de atenção primária e promoção de saúde de alta qualidade. Esse centro engloba saúde assistencial, plano de saúde e outros benefícios, saúde e segurança ocupacional e promoção da saúde e qualidade de vida.

Existe o compromisso com a igualdade de gêneros (65% são mulheres, 68% dos cargos gerenciais são ocupados por mulheres; garantia de salários iguais para homens e mulheres na mesma função em todos os níveis organizacionais etc.); além de um programa estruturado que visa aumentar a inclusão de deficientes e garantir a acessibilidade em toda a instituição. A organização disponibiliza recursos e possui um orçamento anual para o PQV, além de indicadores, como os índices de participação e de satisfação dos trabalhadores..

Empresa B:

Com o credo de que o crescimento sustentável é o único modelo aceitável, o Plano de Sustentabilidade define como a empresa irá desassociar seu crescimento do seu impacto ambiental, ao mesmo tempo em que aumentará seu impacto social positivo. O plano global tem três grandes metas: (1) ajudar mais de um bilhão de pessoas a melhorar sua saúde e bem-estar; (2) reduzir pela metade a pegada ambiental dos seus produtos e obter 100% das matérias-primas agrícolas de forma sustentável; (3) melhorar as condições de vida das pessoas envolvidas na sua cadeia de valor.

A gestão de pessoas, que segue as diretrizes globais, prioriza a promoção de um ambiente de trabalho motivador que seja saudável, seguro e capaz de desenvolver os trabalhadores, atrair e reter os melhores talentos; e valorizar a diversidade das equipes, criando oportunidades para o desenvolvimento de lideranças. Proteger os trabalhadores dos riscos relacionados ao trabalho, promover sua saúde, nutrição e bem-estar para desfrutarem de uma vida saudável, tanto no trabalho como em sua casa, está em consonância com o plano de vida sustentável desenvolvido pela empresa.

A estratégia médica e ocupacional é baseada nos pilares da promoção e da proteção da saúde. Um componente chave dessa estratégia é o PQV, que visa melhorar a nutrição, a boa condição física e a resiliência mental dos empregados.

Assim, com o credo de que empregados saudáveis contribuem para uma empresa saudável, em seu PQV, os empregados são treinados individualmente e participam de um programa de exercícios, nutrição e resiliência mental, por meio de um contato permanente com profissionais de saúde. É realizado também um *check-up* inicial e o progresso é monitorado semestralmente.

Consciente de que o comportamento da liderança é um fator importante de sucesso, a empresa iniciou a implantação do PQV com a liderança sênior, para incentivar suas equipes a aderirem ao programa. Algumas adaptações no programa são realizadas a fim de atenderem às necessidades de cada região onde a empresa atua, as quais são definidas com os empregados e contam com o suporte da liderança.

Foi desenvolvido um programa voltado para empregados do sexo feminino, incluindo treinamentos de liderança, a fim de retê-las durante e após a licença de maternidade. Também foi adotado o horário de trabalho flexível para permitir aos empregados a oportunidade de terem tempo para cuidarem de suas famílias e atenderem às demandas de trabalho. Em seus escritórios, a empresa possui creche para os filhos de seus empregados, atendendo crianças de até três anos de idade.

A empresa disponibiliza recursos e possui um orçamento anual para o PQV que possui metas e indicadores, como por exemplo, os índices de participação e de satisfação dos trabalhadores, ROI, entre outros.

Empresa C:

As ações de segurança e saúde ocupacional procuram oferecer um ambiente de trabalho adequado e condições para o bem-estar físico, mental e emocional. Os trabalhadores passam por exames médicos ocupacionais a cada 120 dias e exames complementares quando necessário. São identificados perigos e riscos no ambiente de trabalho, monitorados os procedimentos necessários para sanar tais problemas, realizadas medidas corretivas e orientações aos trabalhadores.

Por meio dos diversos canais de comunicação os trabalhadores podem contribuir com ideias, críticas, elogios e sugestões sobre temas diversos, dentre eles o PQV. Para a organização é fundamental integrar seus trabalhadores à sua cultura de cuidar das pessoas e de ter a participação da liderança para estimular e incentivar constantemente seus subordinados a participarem das ações oferecidas. Os executivos são treinados regularmente e existe a premissa de criar uma cultura de aprendizagem e bem-estar (abordando aspectos comportamentais e conhecimentos técnicos), alinhada aos objetivos de negócio e fortalecimento das competências, visando formar equipes de alta *performance* e novos líderes, para o desenvolvimento sustentável do negócio.

Existem metas quantitativas para o PQV que são frequentemente avaliadas para atender ao maior número de empregados e dependentes. Algumas campanhas, práticas ou programas possuem objetivos claros a serem atingidos, muitos deles são de conhecimento público e compõem os relatórios da organização. Um exemplo são os exames médicos ocupacionais, cuja meta é cuidar para que 100% dos empregados passem pela consulta a cada período de 120 dias. São destinados os recursos necessários

para as ações do PQV, visando à promoção da saúde, da qualidade de vida e do ambiente de trabalho saudável.

Empresa D:

A saúde e o bem-estar do trabalhador estão na estratégia da organização. Nas diretrizes relativas ao relacionamento com seus empregados constam: manter um ambiente de trabalho que favoreça o diálogo e que esteja em linha com os interesses legítimos dos empregados; primar pela saúde e pela segurança integrais da equipe; apoiar a viabilização dos projetos de vida por meio de benefícios e conveniências que atendam às dimensões que fazem parte da filosofia do PQV; educação financeira (para que seja possível acumular e fazer bom uso dos recursos); atitude empreendedora (para impulsionar a busca pela realização de metas); responsabilidade social (para que os projetos desejados sejam sustentáveis em longo prazo); e qualidade de vida (para usufruir das conquistas).

O modelo de gestão contempla decisões colegiadas e a comunicação aberta como forma de promover um diálogo ético e transparente. São realizadas reuniões quinzenais com toda a liderança para discutir assuntos estratégicos e importantes para todos os empregados, passar as principais mensagens e compartilhar resultados e, ao final de cada tema há definições claras sobre as responsabilidades do gestor. Um dos exemplos é a Gestão 100%, ou seja, a liderança pelo exemplo, para apoiar as pessoas de sua equipe a participar dos programas oferecidos pelo Espaço Saúde (área criada dentro das instalações da empresa especialmente para propiciar aos empregados ações voltadas à saúde e qualidade de vida).

O PQV tem como principal objetivo a promoção e garantia do bem-estar, além de proporcionar um ambiente de trabalho saudável, com segurança e tranquilidade. Busca promover um sentimento de valorização e motivação pessoal, além de diminuir o estresse e criar um relacionamento de confiança com a empresa. São destinados recursos necessários para o programa que possui indicadores e metas a serem atingidas.

Empresa E:

A empresa relata o compromisso de ser uma organização responsável em qualquer área em que atua e trabalha para que seus empregados e demais *stakeholders* atuem sempre de acordo com seus valores: foco no paciente, integridade, respeito pelas pessoas e transparência. Os objetivos de saúde, bem-estar, segurança e sustentabilidade fazem parte dos objetivos estratégicos da empresa, ou seja, a estratégia de saúde é alinhada ao negócio. Para a empresa, pessoas saudáveis geram comunidades saudáveis que, por sua vez, são a base da sociedade saudável. Investir em pessoas e nas comunidades ajudam a empresa a garantir a sustentabilidade do negócio em longo prazo. A empresa tem o credo de tratar seus empregados para que cada um deles sinta-se valorizado, respeitado, motivado e inspirado.

Os líderes são responsáveis por criar um ambiente saudável e produtivo, e todos os empregados são responsáveis por promover e engajarem-se em um ambiente energético e saudável. Com o suporte da liderança são realizados: fóruns de discussão dos programas de saúde, de segurança do trabalho e de qualidade de vida. Além disso, periodicamente é realizado o café da manhã com o presidente, que integra uma série de encontros com a liderança e que surgiu a partir de apontamentos de uma pesquisa interna, com o objetivo de promover maior proximidade com o presidente da empresa, possibilitando a discussão de temas atuais relacionados à empresa e ao trabalho, além da troca de ideias e sugestões.

Globalmente, a empresa contratou um programa de promoção da saúde e qualidade de vida, o PQV, que tem o objetivo de estimular os empregados a aderirem a uma vida mais saudável, tendo como *slogan*: “fazer mais, sentir-se melhor, viver mais”. O programa conta com os recursos necessários e possui indicadores e metas a serem atingidos.

Empresa F:

As estratégias da organização abrangem a preocupação com o ambiente de trabalho saudável, demonstradas por meio dos Objetivos Gerais e Diretrizes (para promover a melhoria contínua do ambiente de trabalho nas empresas que fazem parte da organização); do Plano de Ações Empresariais (para garantir as metas do Projeto 2020 e divulgação mensal dos indicadores de qualidade de vida); e do Sistema de Gerenciamento de Impactos (para um ambiente seguro e saudável, cujo objetivo é o de minimizar riscos no trabalho, prevenindo acidentes e doenças ocupacionais, promovendo ambiente saudável e incentivando a melhoria da qualidade de vida dos empregados).

A missão e a visão do PQV estão alinhadas com os princípios organizacionais e com o negócio da empresa, que é viabilizar soluções de investimentos e serviços em infraestrutura, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e ambiental das regiões onde atua. Nos valores do grupo há crescimento de pessoas, relações pessoais e profissionais saudáveis; respeito pelo outro, pela vida e pela natureza, e liberdade com responsabilidade. As lideranças da empresa estimulam o desenvolvimento das atividades do programa e participam das diversas atividades, além de facilitarem a participação de suas equipes.

O PQV tem como visão ser referência em gestão de saúde corporativa e benefícios, reconhecida pelo comprometimento com as ações de responsabilidade socioeconômicas e ambientais. Sua missão é realizar a gestão de processos integrados em saúde, segurança do trabalho, qualidade de vida e benefícios, agregando valor ao negócio e contribuindo para a evolução do capital humano, por meio do investimento na percepção e na integração dos empregados.

O Grupo disponibiliza os recursos necessários e possui indicadores e metas definidas para que estratégias relacionadas ao bem-estar dos trabalhadores e ambiente de trabalho saudável sejam alcançadas por intermédio do Plano de Ação Empresarial, do Plano de Metas Individuais para os Coordenadores de Saúde Ocupacional e do Programa de Qualidade de Vida.

Empresa G:

A empresa relata que a saúde e o bem-estar são valores para a organização. Assim, a empresa criou globalmente o PQV que tem o objetivo de despertar a reflexão sobre a qualidade de vida e promover o bem-estar com custo compatível e efetividade; e visa aumentar a adesão dos empregados aos programas oferecidos e conscientizar e disseminar a cultura da saúde na organização. Dividido nos pilares saúde física, bem-estar, financeiro e gerenciamento do estresse, o programa traz iniciativas que proporcionam soluções eficazes para o empregado em seu dia a dia.

As lideranças são estimuladas a identificarem necessidades dos trabalhadores relacionadas à sua saúde e bem-estar, e incentivá-los a participar das iniciativas relacionadas ao programa, por meio de mensagens e reuniões com as equipes. Foi criado o portal de Medicina e Segurança do Trabalho que trata das responsabilidades dos gerentes e empregados no assunto; além de disponibilizar diversos comunicados com temas relacionados à promoção da saúde. Dentro do PQV, atendendo a solicitação de um líder que identificou uma necessidade para seus subordinados, foi criado um programa de atividade física e de controle alimentar para estimulá-los a cuidarem da saúde e a participarem das ações do programa.

Existe um alinhamento do programa com os princípios organizacionais. A empresa tem a missão de proporcionar a realização profissional e pessoal aos seus empregados e, para isso, utiliza as ferramentas do PQV. A missão do programa é conscientizar os trabalhadores sobre a importância do bem-estar e da qualidade de vida, promovendo um ambiente mais saudável e produtivo, com entregas mais eficientes.

A empresa trabalha o gerenciamento do tempo com seus empregados e o horário de trabalho é flexível, pois o empregado é avaliado por resultados (a empresa entende de que o trabalhador tem maturidade para realizar sua atividade e utilizar os serviços disponíveis para o seu bem-estar). Alguns serviços terapêuticos são oferecidos durante o expediente e contam com o apoio da liderança. Existe um orçamento global destinado ao PQV que, no Brasil, é utilizado na sua integralidade.

1.2.2. Envolvimento dos trabalhadores e de seus representantes

Nessa categoria foram considerados se os princípios organizacionais (visão, missão e/ou valores) consideram o envolvimento dos trabalhadores na tomada de decisões que

impactam o dia a dia e resultado do seu trabalho: se eles são ouvidos e ativamente envolvidos (opiniões e sugestões), das etapas da avaliação de risco à gestão dos processos, do planejamento à avaliação; se os interesses e expectativas voltados às necessidades são previamente pesquisados e incorporados ao planejamento de suas atividades e compartilhadas com a liderança; se existe um comitê responsável para avaliar e gerir suas necessidades em relação à promoção da saúde, ambiente de trabalho saudável, qualidade de vida e sustentabilidade; se existe um canal de comunicação e diálogo entre os trabalhadores e o comitê ou os responsáveis pelas ações, garantindo aos trabalhadores meios coletivos de expressão; se são realizadas averiguações ou se existe uma ferramenta para avaliar a satisfação dos trabalhadores em relação às ações realizadas, e, por fim, se há resultados quantificados sobre a adesão e satisfação dos trabalhadores às atividades do Programa.

Empresa A:

O Desenvolvimento Humano faz parte do posicionamento estratégico da organização e preconiza o constante investimento no bem-estar, capacitação e aprimoramento técnico dos trabalhadores, fomentando o protagonismo para a mudança e uma cultura mais colaborativa. O PQV é baseado em um conceito que coloca a liderança, o trabalhador e membros da família no centro, com o objetivo de encontrar soluções para uma melhor experiência e cuidados de saúde, e sua filosofia é focada na construção compartilhada. Antes da implementação do programa em toda organização, um piloto foi conduzido com o objetivo de refinar a estratégia e a execução, e garantir o envolvimento ativo de líderes e trabalhadores. Anualmente são feitas avaliações de satisfação que permitem que a instituição avalie e agregue sugestões para melhorar os processos.

O Centro de Atenção de Saúde e Segurança do Colaborador, responsável pela promoção da saúde, bem-estar, qualidade de vida e segurança do trabalho, conta com uma equipe formada por profissionais de diversas especialidades da área da saúde.

As ações desenvolvidas pelo PQV são voltadas às necessidades previamente pesquisadas dos trabalhadores e têm como base um questionário próprio de qualidade de vida para avaliação do bem-estar e da saúde, que é composto de três passos: (1) avaliação (preenchimento de um questionário, antes do exame médico periódico ou admissional); (2) estabelecimento de um plano com os objetivos para ter ou manter uma vida saudável (desenvolvido junto com o médico do trabalho da empresa); (3) ação (cumprimento dos objetivos baseados no plano de ação, que poderá contar com os demais profissionais de saúde para auxiliá-lo). No sistema eletrônico estão as informações do empregado (Painel, Saudômetro [medidor de saúde], prontuário e avaliações anteriores).

A organização acredita que a comunicação é um processo-chave para manter um ciclo de melhorias efetivas e é feita de maneiras diferentes, dependendo da audiência, que

varia desde a comunicação individual até grupos de líderes, trabalhadores, departamentos e unidades de negócios. Há um *site* (endereço eletrônico) específico e um aplicativo App – IOS ou Android para o programa.

São realizadas a quantificação da adesão e a averiguação da satisfação dos trabalhadores em relação às ações realizadas, por meio do Indicador de Satisfação, além da pesquisa de clima organizacional (com metodologia de reconhecimento nacional das melhores empresas para se trabalhar).

Empresa B:

A abordagem do ambiente de trabalho saudável baseia-se em uma política decorrente da estratégia global da empresa, cuja implementação é apoiada pela equipe de liderança de recursos humanos. Há um Comitê Central Global de Segurança, Saúde e Meio Ambiente e um subcomitê global dedicado à saúde, que monitora a entrega dos resultados do PQV.

Existem vários comitês que envolvem a participação dos empregados: Comitê de Saúde e Segurança, de Bem-estar, de HIV/AIDS, de aprimoramento da dignidade; além dos embaixadores e propagadores do PQV. Os empregados são também incluídos em numerosos fóruns de saúde e segurança (investigação de acidentes, auditorias, avaliação de riscos, etc.); e participam em associações e conselhos para saúde e bem-estar.

Os empregados têm um papel importante para definir as atividades do programa, bem como para trazer sugestões e preocupações. Além disso, o PQV usa avaliações de risco de saúde para criar indicadores de desempenho individuais (*scorecards*) para cada empregado nos tópicos de nutrição, exercício, resiliência mental e indicadores biométricos. O programa é global e adaptado ao contexto particular de cada país onde a empresa tem afiliadas.

O programa conta de ampla participação dos trabalhadores e a sensibilização para estimular essa participação é realizada com o auxílio dos veículos de comunicação interna da empresa, como boletins informativos e cartazes, bem como com a realização de palestras de saúde, ampla divulgação do programa de assistência ao empregado (PAE)³², e pelo envolvimento direto com equipe médica e de saúde ocupacional, em

³² **PAE: Programa de Assistência ao Empregado** – é um serviço profissional oferecido pelo empregador aos empregados e a seus familiares, destinado a resoluções de problemas pessoais, legais e financeiros, ou seja, é uma assistência especializada para ajudar o empregado a se preparar e enfrentar, de maneira bem-sucedida, assuntos delicados e situações do dia a dia, aumentando a produtividade no local de trabalho e promovendo a saúde e o bem-estar; o atendimento é através de serviço telefônico, 24 horas por dia, sete dias por semana. É comum as empresas multinacionais utilizarem a sigla em inglês: *Employee Assistance Program (EAP)*.

estreita colaboração com recursos humanos. Outros canais de comunicação interna incluem revista, boletins eletrônicos e eventos que reúnem lideranças e equipes, como conversas virtuais (*chats*) com a liderança.

Os empregados recebem uma classificação biométrica com base em seu índice de massa corporal, pressão arterial, nível de colesterol e glicemia de jejum. Existem três categorias: verde, indicando excelente saúde; laranja, indicando a necessidade de revisões periódicas; e vermelho, indicando a necessidade tanto de atenção focada quanto de revisões periódicas. Então, os empregados desenvolvem um *plano pessoal de trabalho* que inclui exercícios físicos e nutrição. Intervenções apropriadas são oferecidas às pessoas nas categorias laranja ou vermelho.

Para entender as necessidades e a percepção dos empregados a respeito da empresa, periodicamente é aplicada uma pesquisa de clima organizacional, que indica pontos de melhoria no ambiente de trabalho.

Empresa C:

A empresa utiliza canais de comunicação interna para dialogar com seus empregados e solucionar as diversas questões, envolvendo as áreas competentes para maior eficácia na conclusão dos casos. Entre as alternativas que o empregado pode optar, quando desejar ser ouvido, estão as caixas de sugestão, o PAE³¹ e o Alô RH³³.

Regularmente é realizada a pesquisa de clima organizacional, promovida por consultoria externa, com o objetivo de identificar oportunidades de melhoria de suas práticas, atenta ao que seus empregados têm a dizer. São avaliados itens como ambiente de trabalho, benefícios, remuneração, desenvolvimento profissional, ética, cidadania e responsabilidade social. Os resultados são comunicados à área de Recursos Humanos e aos responsáveis das áreas administrativas, que se organizam em grupos focais e elaboram planos de ação para todas as oportunidades de melhoria identificadas, incluindo críticas e sugestões sobre o PQV. Um colegiado avalia a viabilidade e a aplicabilidade das medidas propostas, colocando em prática as mais adequadas. Um exemplo de sugestão foi o programa de assistência ao empregado (PAE³¹).

A organização dispõe de uma série de mecanismos voltados para a captação de ideias e melhorias vindas dos empregados. Existe um canal para os empregados registrarem ideias com foco em eficiência e inovação, que estimula a revisão de processos, produtos e serviços da organização. Existe a Central de Atendimento Alô RH³²; o Comitê de Auditoria (que pode ser utilizado por qualquer empregado que desejar ser ouvido, com a garantia de sigilo). O empregado pode, também, dirigir-se aos altos níveis hierárquicos da empresa sempre que desejar e será atendido pessoalmente ou por e-mail ou telefone.

³³ *Canal de comunicação voltado ao esclarecimento de dúvidas e recebimento de sugestões, reclamações e denúncias, com a opção de anonimato.*

Existe o Blog da Presidência, portal que permite a comunicação entre o presidente e todos os empregados, no qual são publicadas informações e opiniões sobre assuntos diversos, possibilitando que os empregados possam interagir com o presidente.

Para quantificação dos resultados, a empresa monitora a adesão dos trabalhadores nas ações que promovem qualidade de vida, para garantir o investimento eficiente dos recursos e aperfeiçoamentos necessários. São computados quantos e quais são os empregados favorecidos pelas ações do programa e benefícios, além de listas de inscrição e presença em eventos. Periodicamente são realizadas pesquisas para acompanhar o nível de satisfação dos empregados quanto às ações promovidas pelo programa.

Empresa D

Quando o PQV foi implantado, dado um desejo da empresa em proporcionar mais qualidade de vida e benefícios aos seus empregados, um comitê se reuniu e realizou uma pesquisa de avaliação de necessidades. Atualmente, a empresa realiza uma pesquisa anual específica para avaliar a assertividade do programa e as ações oferecidas, quando os empregados têm a oportunidade de opinar sobre o programa. O PQV também utiliza, de forma indireta, as informações obtidas na pesquisa de clima organizacional.

A empresa mantém diversas ferramentas de comunicação com os seus empregados como forma de promover um diálogo ético e transparente e gerar valor nesse relacionamento. São elas: pesquisa de clima organizacional (anual); pesquisa específica sobre as atividades de qualidade de vida promovidas pelo Espaço Saúde; ouvidoria interna; linha da integridade; grupos de trabalho multidisciplinares; de maneira informal; comunicação aberta; e pesquisa específica sobre qualidade de vida promovida pelo Espaço Saúde.

A pesquisa de clima organizacional é realizada anualmente com todos os empregados, sendo composta por perguntas objetivas e diretas, como por exemplo: se a empresa o apoia no que faz para manter o equilíbrio entre o trabalho e a vida profissional; se o seu superior imediato realmente se importa com o seu bem-estar; se há um bom trabalho em equipe e cooperação entre as áreas da empresa; se o empregado sente que faz parte de uma equipe; e ele se diverte trabalhando na empresa.

Empresa E

A empresa acredita na criação de um ambiente de trabalho inclusivo e seguro que possibilita aos empregados, diariamente, colaborar para que cada vez mais pessoas possam fazer mais, sentir-se melhor e viver mais. Para tanto, possui pilares fundamentais: cultura e valores, desenvolvimento de pessoas, saúde, bem-estar e segurança do trabalho, inclusão e diversidade, trabalho voluntário e reconhecimento de resultados.

Os canais de comunicação interna utilizados para a empresa se comunicar e ouvir seus empregados são: uma central de atendimento de Recursos Humanos exclusiva para os empregados, focando nos temas de RH e que visa atender de forma padronizada às demandas.

Empresa F:

O PQV foi elaborado a partir de um mapa de situação de saúde dos empregados e tem um olhar sobre o bem-estar físico e mental do seu público interno, com ações e atividades educativas, assistenciais, esporte e lazer. Posteriormente, o programa foi reformulado com objetivo de zelar pela saúde dos empregados, por meio do acompanhamento periódico, realização de exames complementares, distribuição de medicamentos e consultas com médicos especializados e médico do trabalho. Com uma nova reformulação, o PQV passou a ter uma equipe multidisciplinar própria com profissionais da saúde (médicos e enfermeiros), de educação física e de segurança do trabalho. As ações desenvolvidas estão voltadas às necessidades identificadas, tais como: avaliação de risco cardiovascular e avaliação diagnóstica (fumo, atividade física, antecedentes familiares, glicemia, colesterol, entre outras).

A empresa vem promovendo o engajamento de seus empregados para ouvir o que eles têm a dizer sobre as operações da empresa, para auxiliar na melhoria contínua dos serviços e para desenvolver novas soluções para o negócio. Periodicamente, é realizada uma pesquisa de clima organizacional, que gera uma pontuação para o PQV e um plano de ação de gestão do clima organizacional. Também são realizadas: pesquisa de satisfação das ações do programa, pesquisa de satisfação no atendimento de chamadas de solicitações ao PQV e o canal de comunicação com o RH para gestão de pessoas. As ideias ou opiniões dos trabalhadores são levadas em consideração para o aprimoramento do programa.

Entre os canais de comunicação interna utilizados para as ações de qualidade de vida estão: comunicados (folhetos) e *intranet* (área de qualidade de vida e saúde ocupacional). É realizado um planejamento mensal nos comunicados corporativos (*intranet*, boletim, boletim extra e rádio). Os canais de diálogo entre os trabalhadores e o comitê responsável pelas ações é feito pelo *Service Desk* – PQV; telefone e e-mail da equipe do programa, além da ferramenta eletrônica (*online*) de comunicação com a equipe do programa.

Existem resultados quantificados sobre a adesão e satisfação dos trabalhadores às atividades do Programa, como por exemplo: relatório de adesão ao *check up*; relatório gerencial do programa de gestantes, lista de ginástica no ambiente de trabalho, participação na campanha de vacinação etc.

Empresa G:

A empresa conta com o Comitê de Saúde que avalia e propõe soluções aos problemas de saúde ocupacional e assistencial emergentes, contando com o apoio da gerência e diretoria; acompanha os resultados e a melhoria contínua dos casos trazidos; e promove com equidade a saúde dos empregados ativos e afastados.

Pontualmente, são realizadas pesquisas para identificar as principais iniciativas de interesse dos empregados: pesquisa de satisfação sobre o programa PQV, e pesquisa para identificar temas de interesse para o ciclo de palestras financeiras. Melhorias são instauradas a partir de informações coletadas. De acordo com o resultado de algumas pesquisas realizadas foram implementadas ações para atender melhor às expectativas: Espaço Atividade Física (em uma das unidades da empresa), aulas de *BodyBalance* (Pilates, *Tai Chi Chuan* e *Yoga*) e Programa de Apoio ao Empregado (PAE³¹).

Os principais canais de comunicação do programa com os empregados são: e-mail marketing, intranet (página Bem-estar), uso de *banners* (material de sinalização impresso em material resistente), relatório anual e o boletim informativo. A averiguação da satisfação dos trabalhadores em relação às ações realizadas é feita por meio de uma ferramenta eletrônica e do e-mail específico de Bem-estar; e, em todas as mensagens divulgadas o empregado pode postar seu *feedback* e dar pontuação à matéria. As solicitações ou insatisfações levantadas são analisadas e levadas em consideração no desenvolvimento de novas iniciativas ou aprimoramento das existentes. Existe também uma ferramenta específica (voz do trabalho) para compreender a percepção de todos os empregados sobre temas importantes e que impactam diretamente seu dia a dia.

O PQV conta com um sistema/ferramenta para registro de todas as iniciativas de bem-estar e relatórios mensais dos fornecedores de serviços de saúde e bem-estar, gerando um relatório gerencial e calculando o índice de fidelização às ações desenvolvidas. Por intermédio desses instrumentos é feita a avaliação do perfil de utilização e necessidade de adequação.

1.2.3. Ética nos negócios e legalidade (princípios da responsabilidade social corporativa/sustentabilidade)

Nessa categoria, foram considerados se as empresas adotam códigos éticos e sociais como parte de seu papel na sociedade e se há a exigência do cumprimento das leis de saúde e segurança do trabalho e normas de saúde ocupacional. Se existe, por parte da empresa, a garantia de um dos princípios éticos universais de “não causar dano” e assegurar a segurança e saúde dos trabalhadores. Se a empresa assume a responsabilidade sobre os trabalhadores, seus familiares e comunidade, procurando proteger a saúde; realizando ações que não agredam o meio ambiente; garantindo confidencialidade de todas as avaliações e das informações pessoais em saúde e

possibilitando maior adesão e confiabilidade. Se há contribuição para o autodesenvolvimento, promovendo cursos e treinamentos, e são oferecidos benefícios aos trabalhadores além dos previstos na legislação. Se há o estímulo ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal e se as ações de promoção da saúde, qualidade de vida e respeito ao meio ambiente são estendidos à família.

Empresa A:

Como parte de seu papel na sociedade, a organização adota códigos éticos e sociais, e define a sua responsabilidade social como forma de contribuir para o avanço sistêmico da saúde no Brasil, por meio de parcerias de valor compartilhado para gestão de instituições públicas, agregando excelência no sistema público de saúde do país. Para proteger a saúde de seus trabalhadores, adota a Política Institucional de Segurança e, em relação à sustentabilidade ambiental, possui a certificação LEED GOLD (Liderança em Energia e Design Ambiental) para construções sustentáveis.

O envolvimento na comunidade ocorre por meio de campanhas de promoção da saúde, com temas como doação de órgãos, prevenção e triagem de câncer, prevenção de acidente vascular cerebral, diabetes, hipertensão arterial, obesidade, entre outras.

Além de cursos e treinamentos, visando ao desenvolvimento profissional, a instituição oferece, por intermédio do PQV, um programa de mudança comportamental com foco em qualidade de vida, saúde e bem-estar (*coaching*³² de bem-estar), que auxilia a gerenciar o estresse, administrar melhor o tempo, ter mais qualidade nos relacionamentos etc.

Em sua política de benefícios, a instituição oferece cuidados médicos, hospitalares e dentários; desconto de medicamentos; seguro de vida; um plano de pensão e vale-refeição, além de um restaurante, facilitando o acesso a alimentos saudáveis; bolsas educacionais e treinamento interno. Outros benefícios, além da legislação, são oferecidos aos empregados com foco na saúde e bem-estar: controle de sinais vitais e dados antropométricos; administração de vacina; avaliação e consultas de nutrição; *coaching*³⁴ individual/grupo; acompanhamento social; ginástica laboral; programa para empregadas e esposas grávidas; palestras e *workshops* de nutrição; consulta retorno pós-periódico; ambulatório de especialidades; área de lazer; academia; musculação; parcerias; e gerenciamento de crônicos.

³⁴ *Coach – termo em inglês que significa treinador, instrutor. Quando usada como verbo, significa treinar ou ensinar. Além disso, um coach ou coacher é um profissional que exerce o coaching, uma ferramenta de desenvolvimento pessoal e profissional.*

Para estender as ações de saúde e bem-estar à família; a instituição comprou uma empresa *start-up*³⁵ que desenvolveu uma plataforma de saúde digital, cujo primeiro objetivo é o de levar os serviços PQV a todos os trabalhadores e suas famílias em um formato digital. Por meio dessa plataforma, são oferecidos serviços de promoção de saúde e prevenção de doenças (*coaching* de saúde e bem-estar); gestão de doença crônica e um programa de cessação do tabaco.

Empresa B:

A empresa é orientada por propósitos desde a sua origem: tornar a sustentabilidade parte do dia a dia de todos. Em seu plano de sustentabilidade, a empresa trabalha em direção a metas ambiciosas: reduzir pela metade de seu impacto ambiental (gases de efeito estufa, água, resíduos, fornecimento sustentável) até 2030; melhorar a saúde e o bem-estar de mais de um bilhão de pessoas (saúde, higiene e nutrição) até 2020; e melhorar as condições de vida das pessoas envolvidas na sua cadeia de valor (igualdade no local e trabalho, oportunidades para mulheres, negócios inclusivos) até 2020.

Com o compromisso de apoiar os empregados no seu desenvolvimento, a gestão de negócios considera o aprimoramento da carreira essencial para desenvolver e reter seus profissionais. No Plano de Desenvolvimento de *Performance* (PDP), o empregado traça um plano de desenvolvimento juntamente com seu superior imediato, assumindo metas e compromissos ligados às suas entregas para a empresa. A avaliação considera não apenas resultados, mas também as formas de alcance dos objetivos, evidenciando aspectos comportamentais e éticos.

Para garantir o envolvimento da alta liderança em aspectos de segurança existe o Comitê Central de Saúde, Segurança e Meio Ambiente, formado por diferentes áreas da empresa, que monitora resultados e define prioridades, e conta com o apoio permanente dos profissionais de saúde (médicos e enfermeiros ocupacionais). O objetivo principal é ajudar a equipe de liderança a ter um ambiente de trabalho seguro e saudável, reduzindo os riscos de doenças ocupacionais.

Para estimular seus trabalhadores a buscarem o equilíbrio entre sua vida profissional e pessoal são oferecidas formas flexíveis de trabalho de modo a valorizar a qualidade de vida do empregado e sua proximidade com a família, reduzindo impactos ambientais nos deslocamentos; além da prática de horário flexível e de *home office*. A empresa oferece vários benefícios, além da legislação, como por exemplo, licença parenteral, previdência privada e berçário para crianças de zero a dois anos de idade no edifício-sede.

³⁵ *Startup: significa o ato de começar algo, normalmente relacionado com companhias e empresas que estão no início de suas atividades e que buscam explorar atividades inovadoras no mercado*

A empresa cria oportunidades para os trabalhadores no envolvimento na comunidade realizando projetos de prevenção de doenças em parceria com o governo e a comunidade (campanhas contra o HIV, atividades de prevenção da dengue e programas saudáveis de nutrição com as escolas).

Empresa C:

A organização possui o Código de Conduta Ética: um guia prático de conduta pessoal e profissional para os empregados em suas interações e decisões diárias; e uma Política de Gerenciamento dos Recursos Humanos para o cumprimento de todas as normas regulamentadoras e convenções legais pertinentes às relações e ao ambiente de trabalho, o respeito à diversidade e dignidade, e a contribuição para a melhoria da qualidade de vida dos empregados. O PQV está alinhado e é orientado pelos princípios éticos da empresa.

Para identificar necessidades de aprimoramento e propiciar a evolução da carreira é feita a análise das competências individuais e a avaliação de desempenho, que propiciam o comprometimento, clareza de objetivos, melhoria do desempenho e autodesenvolvimento. A educação corporativa busca disseminar valores corporativos e promover um ambiente de trabalho favorável ao desenvolvimento das potencialidades. Muitos dos programas estimulam o protagonismo e o desenvolvimento de lideranças, além de reforçar conteúdos de caráter ético e de responsabilidade socioambiental.

Ciente de sua responsabilidade social, a organização aderiu a diversos compromissos internacionais como o Pacto Global da ONU e dos Princípios do Equador III; Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, entre outros, além de uma série de atividades e programas socioambientais próprios e em parcerias com organizações. A organização conta com uma fundação que oferece um modelo de educação privada gratuita (em regiões de acentuadas carências socioeconômicas).

São oferecidos benefícios à força de trabalho, além daqueles já previstos na legislação: vales alimentação, refeição e cultura; descontos em farmácias, academias etc.; PAE³¹ (Programa de Apoio ao Empregado); programas para inclusão de pessoas com deficiência e de voluntariado; previdência privada; empréstimo social; entre outros, que contribuem para um ambiente de trabalho saudável, produtivo e participativo. Para estimular o equilíbrio entre sua vida profissional e pessoal, a empresa adota o *home office* para atividades pontuais de suporte técnico. Quando a vida pessoal do empregado demandar uma atenção diferenciada, os gestores adotam, eventualmente, horários que atendam às necessidades específicas dos empregados. A empresa também oferece curso de administração do tempo para auxiliar na execução das atividades do dia a dia com maior efetividade e produtividade.

Alguns benefícios e ações para a promoção da qualidade de vida são estendidos aos familiares (plano de saúde e odontológico, serviço social e assistência psicológica, descontos na compra de medicamentos, vacinação anual contra gripe, linhas de crédito diferenciadas, creche ou babá, entre outros).

Empresa D:

O relacionamento da empresa com seus empregados é pautado pela sua estratégia de sustentabilidade, baseada na visão corporativa de atuar para gerar valor a todos os seus públicos de relacionamento; promover o desenvolvimento sustentável e o diálogo ético e transparente em todas as relações; conscientizar e engajar seus empregados com relação ao papel da sustentabilidade para a perenidade da empresa. Nas diretrizes de sustentabilidade da empresa constam, entre outros, o diálogo com a comunidade do entorno e o incentivo ao engajamento dos empregados em iniciativas sociais.

A visão corporativa da empresa é liderar e ser referência em previdência complementar no Brasil, contribuindo para o desenvolvimento sustentável das pessoas e do País; e viabilizar projetos de vida por meio de soluções de segurança financeira e serviços de alta qualidade.

Além do cumprimento das exigências legais, a empresa oferece conveniências e benefícios aos empregados, planejados em linha com a filosofia do PQV, que visam contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional, facilitar o cuidado com a saúde e a proteção do profissional e da família e buscar a qualidade de vida e o lazer. Há o programa de controle médico de saúde ocupacional (PCMSO³⁶) como forma de promover o bem-estar dos colaboradores; exame médico periódico anual promovido internamente para todos os empregados, além daqueles exigidos legalmente; *check-up* dos executivos; programa de prevenção de riscos ambientais; o PQV, que pauta a preocupação com a qualidade de vida dos colaboradores; comissão interna de prevenção de acidentes (CIPA); programa de apoio ao empregado (PAE³¹), extensivo aos dependentes; incentivo ao aleitamento materno; e horário flexível, que visa promover um ambiente de trabalho saudável.

Empresa E:

Para a empresa, a ética está ligada à prevenção da saúde. Sua missão é contribuir para que cada vez mais pessoas possam fazer mais, sentir-se melhor e viver mais. Assim, está adaptando seu modelo de negócio para que seu desempenho seja sustentável, por meio da inovação e da expansão do acesso a medicamentos, vacinas e conhecimento científico. No Brasil, a empresa trabalha na flexibilização dos preços de medicamentos, em políticas comerciais inovadoras, na transferência de tecnologia, no incentivo à pesquisa básica e ao desenvolvimento de pesquisadores locais. Está também

³⁶ *PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (requisito legal).*

comprometida com a gestão e a redução dos impactos ambientais das operações e produtos.

Um treinamento específico para promover energia e resiliência é oferecido aos seus empregados, e aborda quatro pilares de qualidade de vida: espiritual, mental, emocional, físico; e tem a finalidade de ajudar a manter bons níveis de energia no ambiente de trabalho e na vida pessoal, e auxiliar a definir uma forma de trabalho para apoiar o sucesso sustentável.

A empresa tem um programa de desenvolvimento de *performance* (PDP), no qual são discutidos e acordados os objetivos de *performance* individual e plano de desenvolvimento de carreira, realizado conjuntamente entre o empregado e seu superior imediato. Conta com três fases: planejamento (início do ano), revisão (meio do ano) e revisão final do desempenho e desenvolvimento (final do ano). Existe uma matriz de evolução da *performance* que norteia todo o programa.

Além dos benefícios previstos na legislação, são oferecidos: programa de atenção integral (destinado aos empregados e seus dependentes, para orientá-los em caso de cirurgias programadas, internação emergencial); programa de assistência ao empregado (PAE³¹), extensivo aos dependentes; um programa global da empresa de Parceria para Prevenção, focado na prevenção de doenças, tais como: cessação do tabagismo, conscientização da importância de realizar os exames preventivos, calendário vacinal, detecção precoce do câncer, esclarecimento sobre tratamento de HIV, hipertensão, diabetes etc.; Atitude Positiva (projeto de voluntariado em escolas municipais); peças teatrais para crianças e adolescentes sobre temas como prevenção de DST/Aids, gravidez na adolescência e violência contra a mulher.

Empresa F:

A organização adota práticas de governança corporativa³⁷ que asseguram a geração de valor para toda sociedade. Na priorização de seus temas materiais constam: a qualificação do capital humano e a ecoeficiência operacional. A empresa possui um Código de Conduta Ética e políticas específicas para temas como: meio ambiente e mudanças climáticas, responsabilidade social, e saúde e segurança do trabalho. A empresa também possui um instituto que é responsável pela gestão de todos os programas, projetos e ações socioambientais.

A fim de contribuir para o autodesenvolvimento e gerar estímulo profissional aos seus empregados, a organização promove diversos cursos voltados ao desenvolvimento profissional.

³⁷ *Governança corporativa é o conjunto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições que regulam a maneira como uma empresa é dirigida, administrada ou controlada.*

Além dos benefícios previstos na legislação, a organização oferece: benefício saúde e odontológico, seguro de vida, previdência privada, empréstimo consignado, vales refeição e alimentação, Programa Saúde em Forma e o Programa *Check-Up*. Para participar do programa de qualidade de vida, as regras de elegibilidade são divulgadas a todos os empregados para garantir o real entendimento de suas ações e objetivos.

Empresa G:

A empresa investe em iniciativas sustentáveis em suas operações, clientes, sociedade e meio ambiente; e adota o conceito de “*living in progress*” (seja sempre ético e honesto; respeite as pessoas ao seu redor; entenda que o meio ambiente também merece respeito; seja otimista; trabalhe com paixão).

A cidadania global é uma das diretrizes da empresa, que se dedica às comunidades em que opera e gera valores para seus acionistas por meio dos pilares: progresso humano (*como progredimos com o bem-estar geral das pessoas*), progresso econômico (*como ajudamos as pessoas, os negócios e as economias progredirem*) e progresso ambiental (*como reduzimos o impacto e possibilitamos o crescimento com sustentabilidade*).

Para melhor qualificar os empregados, a empresa possui uma universidade corporativa, que oferece treinamentos presenciais com foco no desenvolvimento de habilidades e negócios, programa de mentoria para mulheres, entre outros.

Além dos benefícios já previstos na legislação, a empresa oferece, entre outros, assistência a dependentes especiais (a empresa apoia financeiramente seus empregados na aquisição de órteses, medicamentos de alto custo e terapias, que não possuem cobertura pelo plano de saúde oferecido pela companhia).

Para estimular o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, a empresa disponibiliza um programa de *coach*³² e bem-estar, para que o empregado, que tenha dificuldades ou queira ajuda na busca de equilíbrio, possa se apoiar. É uma ferramenta eletrônica e personalizada, na qual é possível trabalhar os aspectos físicos, sociais, emocionais, intelectuais e espirituais, com acompanhamento de um médico certificado como *coach*; possibilitando ao empregado adquirir novos hábitos para ajudá-lo a atingir uma meta pessoal e eliminar fatores de risco para a sua saúde. Esse programa tem a duração de um ano e trimestralmente são abertas vagas para novos participantes.

1.2.4. Uso de um processo sistemático e abrangente para assegurar a eficácia e a melhoria contínua:

Foram considerados se existem planejamento, planos de ação, metas, avaliações, indicadores de desempenho para as atividades relacionadas à promoção de ambiente de trabalho saudável. Se a situação atual e o futuro desejado são diagnosticados e

identificados; se prioridades são estabelecidas; se fatores de risco são periodicamente analisados e avaliados; se há é realizados o acompanhamento da melhoria do nível de saúde dos trabalhadores, de forma a demonstrar a continuidade e a constância de propósitos. Se recursos necessários são reunidos para promover mudanças no ambiente que favoreçam a adoção de estilo de vida saudável e se o investimento realizado é estabelecido e conhecido. Se os indicadores de gestão de pessoas (absenteísmo, *turnover*, acidentes de trabalho etc.) são medidos periodicamente e se informações do plano de saúde são incluídas. E, finalmente, se há incentivo ao comprometimento estratégico para a promoção do ambiente de trabalho saudável.

Empresa A:

O PQV tem um sistema de pontuação referente à participação do empregado nas atividades. O empregado deverá atingir 100 pontos no PQV, o que equivale a 10% do programa de remuneração variável PRV. O processo de avaliação e o planejamento das ações estão alinhados com os objetivos estratégicos do PQV, que consistem em: (1) melhorar a saúde dos trabalhadores; (2) melhorar sua experiência de saúde; (3) reduzir os custos de saúde e melhorar a produtividade.

O diagnóstico e identificação da situação presente e o futuro desejado, e o estabelecimento de prioridades são realizados por meio do PQV: relatórios de evolução da prevalência de estilo de vida, fatores de risco e o índice de estilo de vida saudável. Para estabelecer melhorias contínuas, os fatores de risco identificados são discutidos com os membros da equipe interdisciplinar de saúde que apoiam os trabalhadores com seus objetivos individuais de saúde e bem-estar, o que permite a comparação (histórico) e o acompanhamento longitudinal da saúde e do estilo de vida do trabalhador.

A organização dispõe de recursos para favorecer um estilo de vida saudável, tais como: dispensadores de alimentos saudáveis, bicicletário, ginástica laboral, programa de gestantes; semana do bem-estar (palestras, apresentações, oficinas).

Uma ampla gama de indicadores-chave de desempenho (*Key Performance Indicator* ou *KPI*, na sigla em inglês) é revisada mensalmente pela liderança executiva e líderes operacionais, e estão relacionados à saúde e ao estilo de vida, engajamento, produtividade e absenteísmo, volume de negócios, satisfação e custos médicos, e os resultados são analisados usando um sistema de análise de negócios. Outros *KPIs*, como os indicadores de gerenciamento de doenças crônicas e comportamentos de estilo de vida, são analisados pela equipe de PQV e avaliados pela liderança executiva a cada três meses. Foi possível analisar a associação entre participação no programa e custos médicos. Alguns dos resultados obtidos são: economia de R\$ 6 milhões em quatro anos nos custos com saúde (2012 a 2015), o que permitiu o investimento contínuo no programa (o orçamento do centro de atenção de saúde e segurança do colaborador aumentou de R\$ 500 mil para R\$ 4,5 milhões em nove anos); melhora da saúde

populacional (redução do índice de doenças crônicas, sendo 6,1% de redução de diabetes, 5,8% de redução do tabagismo e 20% de redução do sedentarismo); experiência do paciente (maior participação no processo de cuidado, maior autonomia, melhor comunicação entre equipe e paciente); melhoria no perfil nutricional e redução da prevalência do estresse.

A mobilização e incentivo ao comprometimento estratégico ocorrem, também, por intermédio da remuneração variável, ou seja, o incentivo financeiro funciona como mecanismo para estimular o engajamento e a participação dos empregados no PQV.

Empresa B:

A empresa adota indicadores para rastrear seu desempenho em saúde ocupacional, tais como: o percentual de empregados que fazem checagem de saúde em proporção do total de empregados; um plano de ação detalhado de saúde ocupacional, aplicado a cada dois anos e acordado com a liderança. No Brasil, a maioria das operações alcançou os principais resultados (90 a 95% de conformidade). Essas auditorias são assinadas pelo presidente da afiliada da empresa no país. Outros indicadores mensurados: número de dias de falta e número de doenças relacionadas ou exacerbadas pelo trabalho.

Os indicadores do PQV são baseados na participação do programa (aproximadamente 80% no Brasil). Riscos cardíacos, nutrição, cessação do tabagismo, colesterol, diabetes, obesidade e estilo de vida sedentário são outros indicadores importantes que ajudam a ajustar o programa. Até 2016 houve redução de 50% do risco cardíaco dos empregados e o objetivo é alcançar os outros 50% até 2019.

A estratégia global de saúde médica e ocupacional está vinculada ao plano de vida sustentável da empresa, que visa impactar positivamente a saúde e o bem-estar dos empregados. São três pilares: promoção da saúde, proteção à saúde e assistência às viagens. No pilar da promoção da saúde, inicialmente são determinados os riscos para a saúde que o empregado enfrenta, atribuídos a uma série de fatores: estilo de vida (álcool e tabagismo), não-modificável (idade e etnia), nutricional (por exemplo, consumo de frutas e legumes), fisiológica (frequência cardíaca e índice de massa corporal), bioquímica (colesterol e diabetes) e local de trabalho (estresse e engajamento). Os empregados são classificados como de baixo, médio ou alto riscos, dependendo do número de fatores de risco e, em seguida, a empresa apoia e educa as pessoas a fazerem mudanças para reduzir esses riscos. A eficácia do programa é suportada pelo número de melhorias significativas na saúde dos empregados, tais como: hábitos alimentares, níveis físicos e forma como eles se sentem no trabalho. Em curto prazo, constatou-se empregados mais saudáveis, motivados e produtivos, com baixos níveis de licença por doença. Os benefícios em longo prazo estão em menores custos de saúde para a empresa e para a sociedade.

O pilar de proteção à saúde centra-se na prevenção de doenças relacionadas ao trabalho e no fortalecimento da ergonomia no local de trabalho, além de monitorar os principais indicadores de desempenho, como frequência de doença relacionada ao trabalho e dias perdidos por doença. O objetivo é minimizar riscos ocupacionais como ruído, riscos químicos e riscos ergonômicos por meio de treinamento, avaliação de saúde e controle apropriado, de modo a alcançar o objetivo final de zero acidente e doenças ocupacionais. E o pilar de assistência a viagens fornece conselhos sobre imunização, medidas preventivas e suporte médico de emergência para todos os viajantes de negócios.

Empresa C:

Existem planos de ação para as atividades relacionadas à promoção de ambiente de trabalho saudável, que são periodicamente revisadas para garantir aderência às propostas e objetivos do PQV.

Os empregados participam da revisão das práticas e processos de gestão de pessoas por meio de pesquisa de clima organizacional, do Ciclo de Avaliação de Desempenho e de reuniões de alinhamento do *status* dos programas específicos de qualidade de vida (equipe multidisciplinar). As melhorias nas atividades relacionadas à promoção da saúde e ambiente de trabalho saudável acontecem de forma contínua e constante e podem ser constatadas nas pesquisas que a empresa participa. Os diferenciais consistem na ética profissional, na preocupação com o desenvolvimento do empregado, no ambiente de trabalho agradável, na estabilidade proporcionada pelo modelo de desenvolvimento de carreira e no orgulho de pertencer à empresa. Tais práticas, somadas às ações para promoção das saúdes física, social, emocional, intelectual contribuem para a melhoria constante da qualidade de vida dos empregados.

Indicadores de desempenho ainda estão sendo construídos, mas dados como absenteísmo, *turnover*, acidentes de trabalho e outras informações sobre saúde e segurança do trabalho são medidos e divulgados anualmente, auxiliando na gestão de pessoas. O investimento nas práticas que promovem e zelam pela saúde dos empregados ficam disponíveis para todos no *site* (endereço eletrônico) da empresa. Entre os recursos necessários para permitir um ambiente de trabalho saudável e reduzir riscos de lesões ocupacionais está a orientação postural que auxilia os empregados a melhor adequarem aspectos posturais e ergonômicos relacionados aos seus postos de trabalho administrativos (regulagem e adequação do mobiliário) e à postura adequada (alongamentos e pausas compensatórias ao longo da jornada de trabalho).

Empresa D:

A área de Gestão de Pessoas revisa frequentemente suas práticas e processos com o objetivo de aperfeiçoar sua atuação e desempenho. Os empregados também participam desse movimento por meio da Pesquisa de Clima Organizacional, do Ciclo de Avaliação

de Desempenho dos empregados (estabelecimento de metas, formalização das competências, avaliação de metas e competências, reconhecimento e elaboração do plano de desenvolvimento individual) e reuniões frequentes de alinhamento. Também ocorrem reuniões com equipe multidisciplinar para alinhamento do *status* dos programas específicos de qualidade de vida.

A empresa adota diversos indicadores, tais como: absenteísmo, presenteísmo (levantamento nos exames periódicos), indicador WHOQOL-BREF³⁸ de qualidade de vida, nível de atividade física/sedentarismo, perfil epidemiológico; *check-up* dos executivos, entre outros. O PQV dispõe de um orçamento anual para todas as suas ações, entre elas, o Espaço Saúde (ambulatório médico); academia de ginástica interna, de circuito funcional, de pilates; assessoria de corrida etc.

Empresa E:

Para diagnosticar e identificar as necessidades para a saúde e qualidade de vida de seus empregados foi criado um *site* (endereço eletrônico) informativo sobre saúde e bem-estar, que reúne os principais benefícios da empresa em um único local. Nesse *site* o empregado encontra as principais informações sobre exames preventivos, dicas sobre alimentação saudável, programação de doação de medicamentos, programa de assistência ao empregado, programas de resiliência e energia.

Há um sistema de monitoramento e avaliação (perfil dos indicadores de saúde), com relatórios que visam à melhoria do programa, à prestação de contas e ao uso da informação para a tomada de decisão. São elaborados relatório e gráficos que mostram um resumo geral dos problemas identificados pelas respostas aos questionários relativos à resiliência da equipe. Os empregados respondem o questionário com base em como se sentiram nos últimos meses (relacionamento, exigências de trabalho, cultura, carreira e desenvolvimento, controle, práticas de gerenciamento, características individuais; por meio de um *ranking* de pressão: de baixo até elevado). É também elaborado um painel de controle de Saúde Ambiental, Segurança e Sustentabilidade, para o acompanhamento da liderança que visa dar suporte na saúde, resiliência e alta *performance* dos empregados, garantindo o melhor para as pessoas, para o meio ambiente e para a empresa.

O Sistema de Monitoramento e Avaliação (relatórios para melhoria do programa, prestação de contas e uso da informação para a tomada de decisão), permite obter um

³⁸ **WHOQOL – Instrumento internacional de avaliação de qualidade de vida, comparável entre culturas, desenvolvido pela Organização Mundial de Saúde de forma colaborativa em vários centros em todo o mundo. Avalia as percepções do indivíduo no contexto de sua cultura e sistemas de valores, seus objetivos pessoais, padrões e preocupações. O módulo WHOQOL-BREF é constituído de 26 perguntas (sendo a pergunta número 1 e 2 sobre a qualidade de vida geral) e 24 facetas as quais compõem quatro domínios que são: físico, psicológico, relações sociais e meio ambiente.**

perfil de indicadores globais, por negócio, região, país e unidade. Existe, então, um diagnóstico da saúde dos empregados para que sejam realizadas intervenções e monitoramentos, baseadas nas necessidades identificadas.

O PQV é um programa que engloba todos os outros programas de saúde. Um dos exemplos é o Programa de Gestantes, realizado anualmente, para as funcionárias e esposas gestantes de empregados, que oferece *workshops* que contam com obstetra, psicóloga, pediatra, fisioterapeuta, nutricionista, enfermeira e assistente social. Há também um programa no qual o empregado recebe um pedômetro (medidor de passos) por um período de 100 dias e são estabelecidas metas de passos/dia. Também são realizados café da manhã com o presidente (discussão de temas relacionados à empresa e ao trabalho), plano de desenvolvimento de *performance* (auxilia no protagonismo e na saúde mental), palestras sobre saúde e bem-estar, entre outros.

Empresa F:

Para a geração de melhorias é realizada a avaliação das atividades do programa pelo Comitê de Padronização (para as áreas de Qualidade de Vida, Saúde Ocupacional e Segurança do Trabalho) com o objetivo de padronizar processos, custos e indicadores. Os empregados também avaliam as ações oferecidas pelo programa. Com isso, são elaborados planos de ação, tais como: planejamento anual das ações do programa de qualidade de vida e de saúde ocupacional e o calendário de exames periódicos. São estabelecidas metas de realização de atividades físicas, para afastamento previdenciário, entre outras.

Melhorias são instauradas a partir de informações coletadas e buscam auxiliar na continuidade e na constância das ações disponibilizadas. Os resultados obtidos demonstram os benefícios de saúde trazidos pelo programa. Periodicamente são aferidos os índices gerais de saúde dos empregados (peso, altura, pressão arterial, colesterol, glicemia, índice de massa corpórea [IMC], circunferência abdominal etc.). São medidos indicadores de gestão de pessoas, que são acompanhados pelo gestor, tais como: dados de utilização do ambulatório e do plano de saúde, absenteísmo, *turnover*, acidentes de trabalho e doenças ocupacionais. O PQV conta com um orçamento anual.

Empresa G:

Em seu planejamento, a empresa elabora um cronograma geral das atividades de promoção da saúde e qualidade de vida e um cronograma detalhado dessas atividades. Existem metas quantitativas para alguns programas e outros têm metas de adesão. A empresa procura trazer melhorias tanto nos programas como no ambiente para garantir mais adesão e conforto aos empregados. Um exemplo foi o lançamento do Espaço Saúde, com inclusão de novos serviços e o acompanhamento de adesão aos serviços terapêuticos.

Há controle de indicadores das iniciativas vinculadas ao PQV, que refletem a adesão, mas não contempla resultados e efetividade. Os dados de avaliação corporal, atendimento médico, massagem terapêutica, quiropraxia, nutrição, *shiatsu*, acupuntura e naturologia são acompanhados por intermédio de uma ferramenta específica. É realizado o cruzamento dos dados do programa de qualidade de vida com o banco de dados da operadora de saúde; além do acompanhamento dos custos totais de saúde. O controle de absenteísmo é tratado pela liderança em conjunto com o Programa de Gestão de Afastados, que se encontra no pilar Saúde Física do PQV. Para a realização das ações é provisionado um orçamento anual com um ano de antecedência.

1.2.5. Sustentabilidade e integração:

Nessa categoria, foram considerados se existe o comprometimento da liderança para utilizar um “filtro” de saúde, segurança e bem-estar para todas as decisões da organização; e se as iniciativas de ambiente de trabalho saudável (saúde, segurança e meio ambiente) estão integradas ao plano de negócio da organização e abrangem aspectos das saúdes física, social, mental, emocional, intelectual e espiritual. Se existem equipes multifuncionais, de diferentes setores, para diminuir o isolamento e potencializar os resultados. Se há o monitoramento das mudanças de hábito/comportamento dos empregados na busca de um estilo de vida mais saudável, seguro e de respeito ao meio ambiente; e se existe algum reconhecimento público pelo bom desempenho das pessoas que aderem às boas práticas de estilo de vida, segurança do trabalho e cuidados com o meio ambiente. Se é verificado o ROI sobre os aspectos de saúde e segurança. Se novos patamares foram alcançados a partir da implantação das ações em busca de um ambiente de trabalho saudável e se elas promovem novas ideias para a empresa, de modo a gerar diferenciais competitivos.

Empresa A:

A liderança é comprometida e usa os *KPIs* disponíveis para promover saúde, bem-estar e um ambiente saudável, que faz parte do plano de negócio da organização. O ambiente de trabalho é avaliado usando uma variedade de ferramentas e processos, incluindo análise ergonômica da estação de trabalho e inspeções de segurança, que conta a participação ativa dos trabalhadores e gestores das áreas avaliadas. Após as inspeções, os relatórios são publicados com os resultados da avaliação e inclui um plano de ação de melhorias nas áreas identificadas. Os relatórios são compartilhados com gestores, trabalhadores e a alta liderança para assegurar a implementação, e o planejamento das ações está alinhado com os objetivos estratégicos do PQV.

No lançamento do PQV foram empregados e treinados profissionais da área da saúde para o programa. Posteriormente, com a integração das áreas de saúde ocupacional, qualidade de vida, segurança e meio ambiente, foi criado o centro de saúde, segurança e

atenção ao trabalhador, que resultou no desenvolvimento da Política de Saúde e Segurança de Trabalhadores, Familiares e Terceiros.

Foi estabelecida uma parceria com a Universidade de Stanford que trouxe alguns pontos de aprendizado: a centralidade no paciente/empregado e na promoção/prevenção; trabalhar competências de equipe (ciência comportamental); ter a gestão direcionada por dados/informações; a importância em se estabelecer um plano contínuo de cuidado; como sensibilizar as lideranças; e como comunicar-se para diferentes públicos.

O PQV passou a oferecer uma ferramenta *online* de avaliação de Saúde e Estilo de Vida de Stanford, que avalia fatores relacionados à saúde individual e ao estilo de vida, saúde mental, indicadores biométricos de saúde e prontidão para mudanças comportamentais, por meio de dez aspectos motivacionais. O objetivo de participação nessa ferramenta é de 90%, e já atingiu 94%. A organização ainda não instituiu o ROI sobre os aspectos de saúde e segurança.

A instituição destaca, como sua maior conquista, a mudança de cultura organizacional. O PQV recebeu dois importantes prêmios no setor de saúde no Brasil: em 2012, a medalha de ouro ABQV e em 2013, o primeiro lugar no Prêmio Saúde da Editora Abril; e um prêmio internacional em 2016, o *Global Healthy Workplace Award*. Outro importante reconhecimento foi um convite da *Harvard School of Public Health* para contribuir com o estudo de caso PQV para suas Diretrizes *SafeWell*, que fornecem um modelo para integração de abordagens para a saúde dos trabalhadores, que foram atualizadas em 2016.

A criação de um ambiente de trabalho saudável, por intermédio do PQV, foi considerada essencial para a sustentabilidade organizacional e um modelo potencial para outras organizações. Para fazer esse conceito escalável foi desenvolvida uma plataforma digital de saúde, como a principal ferramenta para replicabilidade do programa. A plataforma visa envolver líderes, trabalhadores e membros da família para que todos tenham um estilo de vida mais saudável, e fornecer ferramentas de saúde e segurança para os gestores da organização.

Empresa B:

A empresa busca a saúde integral, com foco no ambiente de trabalho físico, psicossocial, recursos pessoais de saúde e o envolvimento empresarial-comunitário. Em ambiente de trabalho físico, a avaliação de risco é o processo central. O controle de riscos é feito anualmente e inclui avaliações físicas, químicas e ergonômicas e um plano de controle detalhado e medidas de melhoria são acordadas com a liderança para implementação das ações necessárias.

Em ambiente de trabalho psicossocial, sob o plano de vida sustentável, a empresa objetiva melhorar a saúde e o bem-estar de seus empregados e, para atender a essas necessidades há uma política de bem-estar mental com quatro componentes: 1) Liderança e Gestão: líderes gerenciam a saúde mental e o bem-estar como um elemento central de sua gestão de pessoas, e os consideram como parte da tomada de decisões e construção da capacitação; 2) Comunicação e cultura: em uma cultura de desempenho saudável e resiliente, a saúde mental é ativamente discutida, gerenciada e compreendida; 3) Construindo resiliência e gerenciando pressão: são implantadas ferramentas e técnicas para criar capacidade organizacional, de equipe e individual, para atender às necessidades do negócio e dos empregados; 4) Apoio, suporte: todo empregado deve ter o suporte que necessita se estiver enfrentando problemas com seu bem-estar.

A empresa considera como seu maior sucesso, até o momento, a capacidade de reduzir os riscos para a saúde e quantificar os esforços na promoção da saúde sob a forma de ROI. Os dados referem-se à participação e a investimentos em programas, absenteísmo e presenteísmo etc., usados para determinar melhorias de produtividade associadas a mudanças na prevalência de risco. Em três anos, o ROI da Saúde foi de 1,18: 1; o de produtividade (para o absenteísmo o índice é de 1,27:1 e para o presenteísmo é de 2,37: 1). Quando as economias de saúde e produtividade são combinadas, a proporção é de 4,82. Em suma, nos últimos três anos, o PQV economizou 4,82 euros a cada euro gasto. Também se constatou que o uso do Programa de Apoio ao Empregado (PAE³¹) trouxe uma economia de US\$ 1.217.300 em custos médicos e perdas de produtividade dado o suporte psicológico oferecido. O ROI demonstrou e convenceu a organização de que o investimento inicial com o PQV dá um retorno positivo à empresa em termos de melhoria da saúde dos empregados, aumentando o envolvimento e o desempenho deles, reduzindo os custos com os cuidados de saúde, com o absenteísmo e com o presenteísmo.

A empresa aplicou, no Brasil, a *Teoria Corporativa do Atleta* na promoção da saúde, que preconiza que uma abordagem bem sucedida para o alto desempenho sustentado deve considerar a pessoa como um todo. Para a empresa, os executivos são, de fato, atletas corporativos. Eles devem atuar em níveis elevados, em longo prazo, como os atletas. Essa teoria integrada no gerenciamento de desempenho aborda o corpo, as emoções, a mente e o espírito, por meio de um modelo chamado pirâmide de desempenho. Atualmente, essa ação é oferecida a todos os empregados no Brasil.

O programa PQV demonstrou replicabilidade, pois foi implementado em todas as unidades da empresa no Brasil, sendo que 80% dos empregados participam ativamente do programa. Para alcançar todos os empregados no país foram realizados esforços em uma comunicação eficaz, compartilhando e mostrando os resultados e um forte envolvimento da liderança para tornar o programa bem sucedido. O programa sofre

algumas adaptações para atender às necessidades de cada região, cuja prioridade é definida com os empregados e tem suporte da liderança, o que é fundamental para o sucesso do programa. Esse programa foi implementado em 70 países nos quais a empresa possui afiliadas e o plano é cobrir outros 25 países em três anos; e foi recomendado pelo Fórum Econômico Mundial por sua facilidade de replicabilidade por abordar e mitigar os riscos para a saúde.

Empresa C:

Para auxiliar no monitoramento da busca de um estilo de vida saudável, os empregados realizam exames médicos ocupacionais a cada 120 dias (três vezes superior ao exigido legalmente) e exames complementares, quando necessário, para evitar e/ou identificar quaisquer problemas de saúde. Durante o exame periódico, o médico responsável indaga ao empregado sobre alguns de seus hábitos para acompanhar as mudanças no estilo de vida e se essas respondem às práticas e às campanhas relacionadas ao programa.

A organização, amparada pela sua cultura de cuidar de pessoas, busca que o empregado perceba seu papel estratégico na organização, que só poder ser bem desempenhado se todos estiverem atentos à saúde e ao bem-estar. É atribuído valor especial aos empregados que se destacam por viver e incentivar boas práticas de estilo de vida. Por isso, a empresa disponibiliza, em seus canais de comunicação interna, espaços para reconhecer publicamente empregados que têm compromisso com a saúde e bons hábitos. Em 2015 foi reconhecida como uma das melhores empresas para iniciar carreira e uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil, *ranking* que figura na lista há 16 anos. A empresa ainda não realiza a medição do ROI sobre aspectos de saúde.

Empresa D:

A empresa utiliza a liderança para identificar necessidades da força de trabalho e realiza a avaliação anual das práticas de qualidade de vida oferecida aos empregados (Questionário WHOQOL-BREF³⁷); e, no Ciclo de Desempenho, avalia e acompanha as metas dos empregados, além de apoiar no desenvolvimento de comportamentos esperados pela companhia.

O PQV oferece um conjunto de ações que tem como princípio fundamental a prevenção e promoção da saúde em todos seus aspectos, além do cuidado que todos devem ter com o meio ambiente, para viabilizar projetos de vida em condições favoráveis. O programa oferece ginástica laboral; e a hora saudável, uma conveniência que disponibiliza serviço de entrega de frutas e alimentos saudáveis na mesa dos empregados duas vezes ao dia, cujo objetivo é estimular a alimentação saudável para todos os empregados. O Espaço Saúde também abriga as campanhas de saúde, como: vacinação, *quick massage*, orientação no processo de aposentadoria e assistência nos casos de falecimento,

nascimento ou doença de parentes ou amigos próximos. Para relaxar, foi criado um ambiente externo (varanda), onde os empregados podem curtir o clima natural.

Embora a empresa ainda não tenha instituído o ROI, ela faz monitoramento dos resultados alcançados, como, por exemplo, a redução do *turnover*. A aplicação do questionário de avaliação da qualidade de vida trouxe resultados importantes e novas ideias, que geraram diferenciais competitivos.

A empresa já recebeu alguns reconhecimentos públicos, entre eles, o Prêmio Nacional de Qualidade de Vida 2016 pela ABQV Nacional[®]. Com isso, novos patamares foram alcançados. A forma de atuação diferenciada em promover qualidade de vida a seus empregados tem sido um aspecto importante para a contratação de novos talentos.

Empresa E:

As iniciativas de ambiente de trabalho saudável estão integradas ao plano de negócios. Há indicadores de saúde populacional direcionado à sustentabilidade dos programas (estatísticas de saúde, tais como: índice de massa corpórea [IMC], circunferência abdominal, pressão arterial etc.); são realizados *workshops* de Gestão de Carreira para auxiliar no desenvolvimento dos empregados; e é realizada avaliação constante dos *gaps* (lacunas) existentes, de acordo com o padrão definido globalmente para planejamento, sustentabilidade e integração local, regional e global.

A empresa já recebeu alguns reconhecimentos públicos pelo seu bom desempenho nas suas práticas: Reconhecimento da revista Top 5 – 17º prêmio *Top of Mind de RH*, na categoria Promoção da Qualidade de Vida, em 2014, e o Prêmio Nacional de Qualidade de Vida 2016, pela Associação Brasileira de Qualidade de Vida (ABQV Nacional[®]).

EMPRESA F:

A empresa acredita que a liderança é fundamental para que a qualidade de vida dos empregados seja atingida, apoiando e sendo o exemplo para sua equipe. Assim, a empresa vem trabalhando a liderança, especialmente a média liderança. Outro ponto importante que os programas devem ter é o foco em resultados, tanto de saúde quanto financeiros, para a própria sustentabilidade do programa e para garantir melhor qualidade de vida aos empregados.

As iniciativas de ambiente de trabalho saudável (saúde, segurança e meio ambiente) estão integradas ao plano de negócio da organização; e abrange vários aspectos das saúdes física, social, mental, emocional, intelectual. O PQV dissemina um olhar diferente sobre o bem-estar físico e mental dos trabalhadores, com ações e atividades educativas, assistências, esporte e lazer. Encontro de mães; aulas de *yoga*; programa Deixando de Fumar, Coração Saudável (hipertensão, colesterol, diabetes, estresse), e Saúde em Forma (acompanhamento periódico, realização de exames complementares,

distribuição de medicamentos e consultas com os médicos especialistas e do trabalho) são alguns exemplos.

Para monitorar mudanças de hábito na busca de um estilo de vida mais saudável e seguro, há um programa de acompanhamento periódico de Mudança de Hábitos (os empregados contam como chegaram lá). Há também a Ficha de Avaliação de Risco Cardiovascular, utilizada nos exames periódicos e o acompanhamento mensal dos fatores de risco (quantidade ou grau de risco), como por exemplo, do tabagismo.

É calculado o ROI em saúde que inclui gestão previdenciária, trazendo economia significativa de redução do Fator Acidentário de Prevenção (FAP), com a reestruturação do PCMSO e do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA). O Grupo oferece reconhecimento público pelo bom desempenho das pessoas que aderem às boas práticas de estilo de vida, segurança do trabalho e cuidados com o meio ambiente, por meio de divulgação em seus diversos canais de comunicação interna.

O Grupo tem alcançado novos patamares desde a implantação do Programa, como por exemplo, está na lista do ISE da BM&F Bovespa; recebeu o Prêmio de Excelência em Gestão na Qualidade de Vida e figurou entre as Melhores Empresas em Práticas de Gestão de Pessoas.

Empresa G:

É feito o planejamento estratégico de saúde e qualidade de vida para os empregados, pois a empresa acredita que o sucesso da organização está diretamente ligado ao bem-estar de seus trabalhadores. O objetivo é despertar a reflexão da qualidade de vida e promover o bem-estar com custo-efetividade. A estratégia é incorporar a saúde como parte do negócio. Para melhor direcionamento das ações, o público é estratificado em baixo risco, médio risco, crônico e alto custo.

Buscando contemplar todos os aspectos das saúdes física, social, mental, emocional, intelectual e espiritual, a empresa conta com alguns programas: (1) *Coach* de bem-estar: ferramenta eletrônica personalizada, na qual o empregado pode trabalhar os aspectos físicos, sociais, emocionais, intelectuais e espirituais com o acompanhamento de um médico certificado em *coach*. Possibilita ao empregado adquirir novos hábitos para ajudá-lo a atingir uma meta pessoal, eliminando fatores de risco para a sua saúde; (2) Programa de Assistência ao Empregado (PAE³¹), extensivo aos dependentes; (3) mulheres.saude.com e homens.saude.com (conteúdo divulgado mensalmente que traz dicas sobre temas relacionados à saúde da mulher e do homem).

Há o monitoramento das mudanças de hábito/comportamento para algumas ações, como por exemplo, o alimentar com acompanhamento de nutricionista; e de alguns fatores de risco identificados no início do programa que foram modificados ao final de 12 meses.

São utilizadas métricas objetivas e reconhecidas pela empresa: impacto do FAP, produtividade e a variação dos custos médicos hospitalares da apólice em relação ao mercado. Em 2014, o ROI foi de 2,14, ou seja, para cada R\$ 1,00 investido, constatou-se o retorno de R\$ 2,14 (valor líquido). Houve redução do FAP nos últimos três anos (2011 – 2013), redução de 41% nos afastamentos e de 34% nos dias perdidos (2010 a 2013).

A empresa adota a divulgação, ao seu público interno, das conquistas alcançadas por alguns participantes, como forma de incentivo e estímulo também aos demais. A empresa esteve presente na mídia para apresentar algumas das iniciativas de sucesso e também em eventos corporativos para compartilhar suas melhores práticas. A ferramenta desenvolvida especificamente para a gestão do programa, somada ao apoio de uma consultoria especializada em programas de qualidade de vida, oferecem, de forma recorrente, novas ideias e formatos para a gestão da saúde.

1.3.Síntese das melhores ações das empresas consideradas exitosas

No Quadro 5 consta uma síntese das ações de destaque realizadas pelas empresas consideradas exitosas que demonstram trazer ou proporcionar resultados superiores na obtenção do bem-estar, da saúde e de um ambiente de trabalho saudável para seus trabalhadores, em outras palavras, ações que realmente funcionam.

Quadro 5. Síntese das melhores ações das empresas consideradas exitosas.

Chave 1 - Compromisso e engajamento da liderança
<ul style="list-style-type: none"> • Saúde e bem-estar constam no planejamento estratégico da empresa, ou seja, a estratégia de saúde está alinhada aos princípios organizacionais; • Compreensão de que a saúde do trabalhador traz impacto positivo à sociedade e traz sustentabilidade ao negócio; • Envolvimento e comprometimento da liderança, com capacitação de líderes para ouvir, educar e promover o ambiente de trabalho saudável; • Capacitação e desenvolvimento dos trabalhadores em temas que promovam a saúde, a segurança e o bem-estar, estabelecendo um <i>check-up</i> inicial e monitorando o seu progresso; • Fornecimento de serviços de atenção primária à promoção da saúde e da segurança do trabalho; • Disponibilização de recursos, estabelecimento de metas e indicadores para as ações e programas voltadas à saúde, ao bem-estar e à qualidade de vida.

<p>Chave 2 - Envolvimento dos trabalhadores e de seus representantes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoção de cultura colaborativa, ou seja, o envolvimento dos trabalhadores faz parte dos princípios organizacionais; • Necessidades, interesses e expectativas dos empregados, para a obtenção de um ambiente de trabalho saudável, em diferentes graus, são previamente pesquisados; • Construção, condução e avaliação das ações de promoção de saúde e qualidade de vida são compartilhadas entre líderes e trabalhadores e voltada às necessidades identificadas; • Existência de um comitê responsável para avaliar e gerir as necessidades dos trabalhadores em relação à promoção da saúde, qualidade de vida, ambiente de trabalho saudável e sustentabilidade; • Existência de canais de comunicação e diálogo entre os trabalhadores e o comitê/responsáveis pelas ações, garantindo meios coletivos de expressão; • Averiguação/pesquisa periódica de satisfação, efetividade do programa e apoio da empresa na obtenção do bem-estar.
<p>Chave 3 – Ética nos negócios e legalidade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adoção de códigos éticos e sociais nas práticas empresariais, como parte da responsabilidade social e ambiental; • Cumprimento de leis de saúde e segurança do trabalho e normas de saúde ocupacional para proteger a saúde dos trabalhadores e preservar o meio ambiente, bem como a sociedade; • Contribuição para o desenvolvimento dos empregados, promovendo cursos e treinamentos em temas voltados ao aprimoramento do trabalho, desenvolvimento de competências, promoção de saúde, segurança e bem-estar; estimulando a busca do protagonismo em saúde e equilíbrio entre vida profissional e pessoal; • Promoção de suporte aos gestores na promoção de um ambiente de trabalho seguro, saudável e participativo; • Oferecimento de benefícios básicos e outros, além dos previstos na legislação, aos trabalhadores; extensão de ações de promoção da saúde, qualidade de vida e respeito ao meio ambiente à família e à comunidade.
<p>Chave 4 – Uso de um processo sistemático e abrangente para assegurar a eficácia e a melhoria contínua</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existência de planejamento, planos de ação, metas, avaliações, indicadores de desempenho para as atividades relacionadas à promoção de ambiente de trabalho saudável e, na maioria, alinhados ao planejamento estratégico; • Realização de diagnóstico com identificação da situação atual e futura;

- Estabelecimento de prioridades e de indicadores (KPIs), com monitoramento e avaliação das ações e programas oferecidos, e acompanhamento da melhoria das atividades do nível de saúde dos trabalhadores;
- Medição periódica de indicadores de gestão de pessoas tais como absenteísmo, *turnover*, acidentes de trabalho, entre outros;
- Revisão de planos de ação, práticas e processos, fatores de risco e, na maioria, com a participação dos empregados;
- Disponibilização dos recursos e investimentos necessários para promover mudanças no ambiente que favoreçam a adoção de estilo de vida saudável.

Chave 5 – Sustentabilidade e Integração

- Comprometimento da liderança com o bem-estar dos trabalhadores, variando da identificação das necessidades da força de trabalho, planejamento, implementação e monitoramento, à avaliação das ações, alinhados com os objetivos do PQV.
- Integração das iniciativas de ambiente de trabalho saudável (saúde, segurança e meio ambiente), em diferentes graus, ao plano de negócio da organização;
- Existência de equipes de diferentes setores para potencializar os resultados.
- Abrangência dos aspectos das saúdes física, social, mental, emocional, intelectual e espiritual;
- Monitoramento das mudanças de hábito e comportamento dos empregados na busca de um estilo de vida mais saudável;
- Reconhecimento público pelo bom desempenho das pessoas que aderem às boas práticas de estilo de vida e segurança do trabalho;
- Verificação do ROI das ações e dos programas sobre os aspectos de saúde e segurança; com redução nos custos com os cuidados de saúde, absenteísmo e presenteísmo;
- Declarações de que novos patamares foram alcançados a partir da implantação das ações em busca de um ambiente de trabalho saudável, que promoveram novas ideias para a empresa de modo a gerar diferenciais competitivos. Algumas empresas demonstraram replicabilidade de seus programas.

Fonte: organizado pela autora.

1.4. Análise dos *cases* das empresas consideradas exitosas:

O objetivo desse levantamento foi conhecer a cultura, a visão, as políticas e os programas de bem-estar de empresas exitosas, segundo a ABQV Nacional[®] e o *Global Healthy Workplace Awards*, em proporcionar um ambiente de trabalho saudável, e identificar se suas ações possibilitam o real envolvimento dos trabalhadores considerando suas opiniões e necessidades; e como esse processo pode favorecer o

cumprimento de premissas das Cinco Chaves para Ambientes de Trabalho Saudáveis (OMS, 2010).

No levantamento realizado, as empresas relatam e/ou afirmam que:

- Consideram a saúde e o bem-estar dos trabalhadores um valor;
- Existem políticas e/ou ações para a promoção de um ambiente de trabalho saudável;
- As lideranças são estimuladas e procuram facilitar a participação dos trabalhadores;
- Os trabalhadores, de alguma forma e em graus diferentes, são envolvidos na gestão dos processos;
- As ações são integradas, ou seja, não ocorrem isoladamente; possuem indicadores e, na maioria, são observadas o fator custo-efetividade;
- Os recursos necessários são destinados aos programas que têm orçamentos anuais e metas a serem atingidas;
- Desenvolvem seus trabalhadores em saúde e bem-estar;
- O foco dos programas está em quesitos como: aumento da produtividade, redução de custos com saúde, atração e retenção talentos, geração de valor para a empresa e para seus trabalhadores, viabilização de um ambiente de trabalho motivador, e reconhecimento como as melhores organizações para se trabalhar.

Em relação à Chave 1, é importante ressaltar que, em praticamente todas as empresas pesquisadas (A, B, D, E e F), a promoção da saúde dos empregados e a criação de um ambiente de trabalho saudável fazem parte do planejamento estratégico, com o objetivo de agregar valor e garantir a sustentabilidade dos negócios.

Na implantação de seu programa, a empresa B se destaca pelo fato de ter iniciado os trabalhos pela liderança sênior, e a definição das ações do programa foi em conjunto com seus empregados, nas diferentes regiões em que atua.

Em todas as empresas, em diferentes graus, as lideranças são sensibilizadas, mobilizadas e comprometidas para integrar ambientes de trabalho saudáveis aos objetivos, valores ou negócios das empresas. O envolvimento da liderança vai desde o estímulo na identificação das necessidades dos trabalhadores, o incentivo para que seus subordinados participem das ações promovidas, até sua participação pessoal, aspectos esses fundamentais para a saúde e o bem-estar dos empregados. As empresas A, B e D destacam-se por capacitarem suas lideranças para serem investigadores e guardiões de equipes e de ambientes de trabalho saudáveis. É a liderança pelo exemplo.

Vale ainda salientar que, a empresa D tem muito bem estruturado o seu processo de tomada de decisões colegiadas em assuntos importantes para os empregados, e que o enfoque da empresa G para a promoção do bem-estar é com custo-efetividade.

Em relação ao envolvimento dos trabalhadores nas políticas e ações de promoção de saúde e ambientes de trabalho saudáveis, relacionados à Chave 2, observa-se duas estratégias diferentes: as empresas A e B os envolvem desde a concepção, sendo a construção do programa compartilhada com a liderança; enquanto as demais empresas, baseadas em mapeamento da situação de saúde e/ou pesquisa prévia das necessidades de seus trabalhadores, definem as ações dos programas da forma que elas entendem, sob o seu ponto de vista, que sejam as melhores para os trabalhadores, e as alinham ou mesmo as corrigem posteriormente, por meio dos diversos *feedbacks* recebidos. Ouvir seus trabalhadores é uma prática constante dessas empresas. Todas se apoiam, também, em pesquisas de clima organizacional e avaliações de satisfação das ações que disponibilizam, e têm resultados quantificados sobre a adesão e a satisfação dos trabalhadores às atividades dos programas. Melhorias são instauradas a partir de informações coletadas.

Nas empresas A e B, a construção do programa envolveu ativamente os trabalhadores nas diferentes etapas, considerando suas opiniões e ideias e levando em conta pesquisas prévias realizadas para levantamento das necessidades. A comunicação entre a liderança e/ou comitê(s) e os trabalhadores é feita de diferentes formas, dependendo da audiência e variando da comunicação individual, para grupos e/ou para toda empresa. Os trabalhadores participam de comitês ou fóruns de saúde, de segurança e de bem-estar. São estabelecidos indicadores de desempenho individuais ou planos pessoais de trabalho que incluem aspectos de saúde e bem-estar e, para tanto, é feita a capacitação dos trabalhadores para a manutenção ou melhoria de sua saúde e bem-estar.

Nas empresas C, D, E, F e G o diálogo com os trabalhadores se dá por meio do mapeamento da situação de saúde e necessidades identificadas e/ou pesquisas específicas sobre o programa e canais/ferramentas de comunicação interna, sendo, a maioria, eletrônicos. O objetivo é ouvir e detectar suas necessidades como forma de promover um diálogo ético de transparente e gerar valor nesse relacionamento ou, mesmo, por meio de pesquisas pontuais ou de clima organizacional, alguns de forma individualizada e outros de forma padronizada. Os empregados podem também dirigir-se à liderança sempre que desejarem e serão atendidos pessoalmente ou por e-mail ou telefone. A empresa C conta com um colegiado, a empresa D com uma ouvidoria interna, e as empresas D, F e G contam com a participação e o apoio de equipes multidisciplinares ou comitê de saúde.

Vale destacar algumas perguntas relevantes da pesquisa de clima organizacional da empresa D, que incluem questões específicas para compreender se empresa apoia o empregado para manter o equilíbrio entre o trabalho e a vida profissional; se o seu superior imediato realmente se importa com o seu bem-estar; se o empregado sente que faz parte de uma equipe e se ele diverte-se trabalhando na empresa.

Para todas as empresas a comunicação é um processo chave, utilizando os diversos canais disponíveis, sendo feita de diferentes maneiras para atender às necessidades específicas dos empregados. São realizadas a quantificação da adesão e a averiguação da satisfação dos trabalhadores em relação às ações disponibilizadas.

Como parte de seu papel na sociedade, no que tange a ética nos negócios e a legalidade (chave 3), as organizações participantes deste estudo adotam códigos éticos e sociais, propósitos ou boas práticas de governança que guiam a conduta pessoal e profissional dos empregados e definem suas responsabilidades social, ambiental e econômica.

As empresas trazem, de forma mais ou menos explícita, a importância do relacionamento com seus *stakeholders*, incluindo seus empregados, procurando gerar valor a seus públicos de relacionamento e promovendo o diálogo ético e transparente nas relações. Demonstraram, ainda, ser prática usual, relacionarem o seu negócio principal com o propósito social e/ou ambiental, como por exemplo: contribuir para o avanço da saúde no país (empresa A); melhorar a saúde e bem-estar para mais de um bilhão de pessoas em todo mundo (B); adesão a diversos compromissos internacionais socioambientais (C); educação financeira (D); ligação da ética à prevenção da saúde (E); viabilizar soluções em infraestrutura, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e ambiental das regiões onde atua (F); oferecer produtos, serviços e soluções que contribuem para menor pegada de carbono e redução de utilização de recursos naturais (G) etc. Algumas empresas (C, E e F) possuem um instituto ou fundação responsáveis pela gestão estruturada de todos os programas, projetos e ações socioambientais.

As empresas cumprem as leis de saúde e de segurança do trabalho e normas de saúde ocupacional. Vale destacar que, para garantir o envolvimento da alta liderança em aspectos de segurança, a empresa B criou um comitê específico para essas questões, formado pelos altos executivos, para promover um ambiente de trabalho seguro e saudável, reduzindo os riscos de doenças ocupacionais.

Todas as empresas contribuem para o autodesenvolvimento de seus trabalhadores, promovendo cursos e treinamentos, visando ao desenvolvimento profissional e à mudança comportamental, com foco em qualidade de vida, saúde e bem-estar. Planos de desenvolvimento, com metas e compromissos, são elaborados em conjunto com o gestor imediato, além da análise das competências individuais e a avaliação de desempenho. Algumas empresas (A, B, C, e E) adotam o plano de desenvolvimento individual que motiva e norteia a novos desafios e qualificações para prepará-los a assumirem novas responsabilidades. A empresa E oferece um treinamento específico aos seus empregados para promover energia e resiliência, que aborda quatro pilares de qualidade de vida: espiritual, mental, emocional e físico, para ajudar a manter bons níveis de

energia no ambiente de trabalho e na vida pessoal, e auxiliar a definir uma forma de trabalho para apoiar o sucesso sustentável.

Uma gama de benefícios é oferecida aos trabalhadores, além daqueles já previstos na legislação, que vão desde uma política de benefícios estruturada (saúde, financeiro, seguro de vida etc.), além de benefícios com foco na saúde e no bem-estar, com destaque para o *coaching*³² e o PAE³¹. Alguns dos benefícios e ações de promoção da saúde e qualidade de vida são extensivos aos familiares. Os trabalhadores são estimulados a buscar o equilíbrio entre sua vida profissional e pessoal; sendo os exemplos mais praticados: o horário flexível de trabalho, o *home office* e o programa de *coach*³² e, no caso específico da empresa C, curso para melhor administração do tempo.

Na chave 4, que aborda processo sistemático e abrangente para assegurar a eficácia e a melhoria contínua, as empresas participantes do estudo estabelecem prioridades, realizam planejamento, planos de ação, metas, avaliações, indicadores de desempenho ou ferramentas de gestão para as atividades relacionadas à promoção e proteção da saúde e ambiente de trabalho saudável. Periodicamente, de acordo com a realidade de cada uma, elas avaliam os fatores de risco, gerenciam doenças crônicas e acompanham a melhoria do nível de saúde de seus trabalhadores.

As empresas reúnem os diversos recursos necessários, de acordo com as suas características e propósitos, do ergonômico ao financeiro, para promover mudanças no ambiente de trabalho que favoreçam a adoção de estilo de vida saudável. Os indicadores de gestão de pessoas são medidos periodicamente, tais como: absenteísmo, *turnover*, acidentes de trabalho, entre outros e, quando possível, incluem as informações do plano de saúde (A, B, F e G).

A empresa A tem uma prática de destaque: os indicadores são revisados mensalmente pela liderança executiva e líderes operacionais. Estão relacionados à saúde e ao estilo de vida, engajamento, produtividade e absenteísmo, volume de negócios, satisfação e custos médicos. Os resultados são analisados usando um sistema de análise de negócios.

Um resultado de destaque foi obtido pela empresa B, que reduziu 50% do risco cardíaco dos empregados e o seu objetivo é alcançar em três anos os outros 50% de redução, além de melhorias positivas nos hábitos alimentares, nos níveis físicos e na forma como as pessoas sentem-se no trabalho, trazendo importantes benefícios de saúde e ao negócios em curto prazo (empregados mais saudáveis, motivados e produtivos) e em longo prazo (menores custos de saúde para a empresa e a sociedade).

A empresa E elabora relatórios e gráficos que mostram um resumo geral dos problemas identificados pelas respostas aos questionários relativos à resiliência da equipe, que os respondem com base em como se sentiram nos últimos meses (relacionamento,

exigências de trabalho, cultura, carreira e desenvolvimento, controle, práticas de gerenciamento, características individuais; por meio de um *ranking* de pressão: de baixo até elevado). É também elaborado um painel de controle de saúde ambiental, segurança e sustentabilidade, para o acompanhamento da liderança, que visa dar suporte na saúde, resiliência e alta *performance* dos empregados, garantindo o melhor para as pessoas, para o meio ambiente e para o negócio.

Em relação à mobilização e ao incentivo ao comprometimento estratégico para a promoção do ambiente de trabalho saudável, a empresa A apresenta o grande diferencial de relacionar os cuidados com a saúde e a participação dos empregados nas atividades do PQV com a remuneração variável. Com isso, ela pôde alavancar e consolidar a sua cultura de saúde e bem-estar.

No aspecto sustentabilidade e integração (chave 5), constata-se que nas empresas existe o comprometimento da liderança para com o bem-estar dos trabalhadores e as mesmas utilizam os *KPIs* disponíveis para promover saúde, bem-estar e um ambiente saudável. Na maioria das empresas (A, B, E, F e G) as iniciativas de ambiente de trabalho saudável (saúde, segurança e meio ambiente) estão integradas ao plano de negócio da organização. Destaque para as empresas A e B que contam com equipes multifuncionais, de diferentes setores, para potencializar os resultados; além de seus programas apresentarem replicabilidade.

As empresas oferecem um conjunto de ações que tem como princípio fundamental a prevenção e a promoção da saúde em todos seus aspectos de saúde (física, social, mental, emocional, intelectual e espiritual). As empresas A, B e D relatam a importância dos fatores psicossociais na potencialização dos resultados obtidos. Cada uma, à sua forma, realiza o monitoramento das mudanças de hábito e comportamento dos empregados na busca de um estilo de vida mais saudável, seguro e de respeito ao meio ambiente.

As empresas costumam reconhecer publicamente o bom desempenho das pessoas que aderem às boas práticas de estilo de vida, segurança do trabalho e cuidados com o meio ambiente. Destaque para as empresas C, F e G. Na empresa F, os empregados compartilham o “como chegaram lá”.

O ROI sobre os aspectos de saúde e segurança é calculado em algumas das empresas: B (com resultados significativos em aumento de produtividade e redução de absenteísmo e presenteísmo); F (redução de custos na gestão previdenciária, PCMSO e PPRA) e G (redução do FAP, produtividade, afastamentos e dias perdidos). Os resultados mostram que investir em saúde e bem-estar dá um retorno positivo às empresas em termos de melhoria da saúde dos empregados, aumentando o envolvimento e o desempenho deles, reduzindo os custos com os cuidados de saúde, o absenteísmo e o presenteísmo.

As empresas relatam ter alcançado novos patamares a partir da implantação das ações em busca de um ambiente de trabalho saudável; receberam prêmios nacionais (todas) e internacionais (A e B) e aparecem em publicações de revistas renomadas que destacam em edições especiais as melhores empresas para se trabalhar. A empresa B já teve seu programa implementado em 70 países onde atua e foi recomendado pelo Fórum Econômico Mundial devido à sua facilidade de replicabilidade por abordar e mitigar os riscos para a saúde. A empresa F relata ter alcançado um novo estágio desde a implantação do PQV, como por exemplo, estar na lista do ISE da BM&F Bovespa.

A empresa A trouxe uma grande contribuição para a promoção da saúde, bem-estar e ambiente de trabalho saudável, com pontos importantes de aprendizado, ao constatar, por meio da parceria com a Universidade de Stanford, a importância de:

- Centralidade no empregado e na promoção da saúde;
- Sensibilização das lideranças;
- Trabalhar as competências da equipe (ciência comportamental);
- Ter a gestão direcionada por dados/informações;
- Adotar um plano contínuo de cuidado;
- Estabelecer uma comunicação clara e transparente para os diferentes públicos.

Em suma, as empresas consideradas exitosas em promover programas de bem-estar e proporcionar um ambiente de trabalho saudável, demonstraram que, quando buscam abordagens participativas, consultando e envolvendo seus empregados, levando em conta suas necessidades, opiniões e ideias, ou seja, os integrando ao processo com mais protagonismo, os resultados são superiores, pois as melhorias são instauradas a partir de expectativas e sugestões coletadas.

Essas empresas estudadas identificam as necessidades de seus trabalhadores em diferentes graus: algumas empresas (A, B) os envolvem desde a concepção, enquanto as demais (C, D, E e F), baseadas em mapeamento da situação de saúde e/ou pesquisa prévia das necessidades, definem as ações que melhor atendem aos seus trabalhadores, e as alinham, por meio de consultas ou *feedbacks* recebidos. Segundo Giatti et al. (2014), no decorrer do desenvolvimento das abordagens participativas, poderá haver diferentes níveis de envolvimento e colaboração entre os participantes (empregados e tomadores de decisão), com momentos de maior ou menor colaboração entre eles, o que não invalida o processo participativo. A participação colaborativa e interativa leva a um processo de aprendizagem, oferecendo novos ensinamentos a todos. Tem-se, portanto, na participação, não apenas um elemento indispensável para abordagens dessa natureza, mas um determinante para a qualidade e a sustentabilidade desse processo. Portanto, ouvir e envolver os trabalhadores são práticas participativas fundamentais e indispensáveis para a saúde dos empregados e a sustentabilidade das organizações.

O processo de envolvimento dos trabalhadores guarda relação com as demais Chaves para Ambientes de Trabalho Saudáveis proposto pela OMS (2010), pois requer o compromisso e o engajamento da liderança; fortalece a ética empresarial e a legalidade; necessita de processos sistemáticos para garantir a sua efetividade e a melhoria contínua; e contribui para a sustentabilidade e integração.

2) EMPRESAS ONDE A PESQUISA FOI APLICADA:

Com o objetivo de estudar a possibilidade de construção de conhecimentos novos e colaborativos quanto à promoção da saúde e qualidade de vida em organizações, com o envolvimento dos trabalhadores e da liderança, esta pesquisa foi aplicada em duas empresas: uma de grande porte (multinacional, com atividades nas áreas de saúde, nutrição e materiais), que neste estudo foi denominada de “grande empresa” e uma de pequeno porte (nacional, que produz alimentos salgados), denominada de “pequena empresa”.

2.1. Características das empresas pesquisadas:

2.1.1. Pequena empresa³⁹

A pequena empresa, criada em 1991, produz mini salgados de forma caseira e salgados para lanchonetes. Os ingredientes das massas e dos recheios não possuem conservantes nem aromatizantes, mantendo assim, um diferencial no mercado. Os salgados são estocados pelos próprios clientes. A empresa conta com o apoio de uma assessoria nutricional, o que permite a constante atualização para adequação às normas da Vigilância Sanitária vigente e, conseqüentemente, o treinamento constante dos empregados. As informações e características dessa empresa estão apresentadas no Quadro 6.

Quadro 6 – Características e informações da pequena empresa estudada.

Informações²⁸	Descrição
Missão	Oferecer salgados congelados, produzidos artesanalmente, com qualidade e sabor caseiro, para atender clientes diferenciados.
Visão	Ser considerada a melhor fornecedora de salgados congelados, com o objetivo de atender às melhores lanchonetes e cafés da Grande São Paulo.
Valores	Qualidade e sabor, conceito de equipe, um bom relacionamento com seus clientes e, principalmente, a ética que permeia todos os processos da empresa.

³⁹ *Informações fornecidas pelo departamento de Recursos Humanos e Financeiro.*

Principais produtos	Coxinhas, esfihas, empadas e quibes.
Departamentos da empresa:	Vendas, Compras, Expedição, Financeiro, Recursos Humanos, Produção e Administração.
Número de empregados (40)	Produção: 28 (ajudantes de cozinha) Escritório: 4 (2 auxiliares de escritório, 1 assistente de RH e Financeiro e 1 auxiliar de compras) Expedição: 4 (2 motoristas e 02 ajudantes de motorista) Manutenção: 2 auxiliares de manutenção Limpeza: 2 auxiliares de serviços gerais
Ações de bem-estar:	Ginástica laboral; eventos comemorativos. Treinamento em boas práticas de fabricação, manipulação de alimentos, saúde e segurança do trabalho, primeiros socorros e brigada de incêndio; cuidados com o meio ambiente, orientação ao uso consciente de água e energia, descarte de lixo e reciclagem de óleo e resíduos sólidos.

Fonte: organizada pela autora.

2.1.2. Grande Empresa

A grande empresa é uma multinacional holandesa, baseada na ciência, com atividades nas áreas de saúde, nutrição e materiais (plásticos, fibras e resinas). Está entre as líderes globais no fornecimento de vitaminas, carotenoides e outros ingredientes para as indústrias de alimentos, ração animal, farmacêuticas e de cuidados pessoais. A empresa oferece mundialmente soluções inovadoras que alimentam, protegem e melhoram o desempenho em mercados mundiais como alimentos e suplementos dietéticos, cuidados pessoais, rações, produtos farmacêuticos, dispositivos médicos, peças automotivas, tintas, componentes elétricos e eletrônicos, energia alternativa e materiais biológicos. As informações e características dessa empresa estão apresentadas no Quadro 7.

Quadro 7 – Características e informações da grande empresa estudada²⁶.

Informações ⁴⁰	Descrição
Missão	<i>“Criar vidas mais saudáveis para as pessoas hoje e para as próximas gerações. Conectamos nossas competências singulares em Ciências da Vida e Ciências dos Materiais para criar soluções que nutram, protejam e melhorem a performance”.</i>
Visão	<i>“Somos o resultado das escolhas estratégicas que fazemos. Elas são baseadas na nossa missão e em nosso valor fundamental”.</i>

⁴⁰Informações fornecidas pelo Departamento de Saúde, Segurança e Meio Ambiente da

Valores	Valor fundamental: Sustentabilidade. <i>“Tudo o que fazemos deve contribuir para um mundo mais sustentável. Para nós, sustentabilidade significa buscar, ao mesmo tempo, o desempenho econômico, cuidado ambiental e responsabilidade social. Em outras palavras, nós nos esforçamos para criar valor em três dimensões: Pessoas, Planeta e Lucro”.</i>
Principais produtos (no Brasil)	Vitaminas, carotenoides e outros ingredientes para as indústrias de alimentos, ração animal, farmacêuticas e de cuidados pessoais.
Departamentos da empresa:	<ul style="list-style-type: none"> • Divisões de negócios: Ciência da Vida (Saúde e Nutrição Humana, Saúde e Nutrição Animal, Especialidades em Alimentos, Cuidados Pessoais, Biotecnologia); e Ciência Material (Plásticos, Fibras, Resinas). • Departamentos: Administrativo e Instalações, Finanças, Tecnologia da Informação, Marketing, Vendas, Recursos Humanos, SHE (Segurança, Saúde e Meio ambiente), Segurança Patrimonial, Suprimentos, Compras, Avaliação de Riscos, Jurídico, Comunicações e Operações.
Número de empregados: 1495	No Brasil: 1495 (várias localidades) A empresa ainda conta com aproximadamente 400 trabalhadores terceirizados.
Ações de Bem-estar:	Programa de Qualidade de Vida, neste estudo denominado de <i>PQV-GE</i> (programa de qualidade de vida da grande empresa); atendimento psicológico; atendimento com nutricionista; ginástica laboral; <i>quick-massage</i> ; grupo de corrida de rua; locação de quadra de futebol <i>society</i> ; campanha de vacinação (gripe, tétano); campanha Outubro Rosa (câncer de mama); campanha Novembro Azul (câncer de próstata); campanha Maio Amarelo (trânsito seguro); boletins diversos sobre prevenção e promoção à saúde; concurso Cultural de Desenho Infantil; Dia da Família; Dia da Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SHE DAY).

Fonte: organizada pela autora.

2.2. Características dos sujeitos participantes da pesquisa:

Participaram da pesquisa 42 trabalhadores, conforme Quadro 8.

Quadro 8 – Número de participantes da pesquisa.

	Pequena Empresa	Grande Empresa	Total
Entrevista	5	16	21
Grupo Focal	8	13	21
Total	13	29	42

Fonte: elaborado pela autora.

Nas figuras a seguir, estão as características dos sujeitos participantes do estudo nas duas empresas pesquisadas: idade média (Figura 7), gênero (Figura 8), nível de escolaridade por empresa (Figura 9) e nível de escolaridade (Figura 10).

Figura 7 – Idade média dos participantes da pesquisa (anos).

Fonte: elaborado pela autora.

Figura 8 – Gênero dos participantes da pesquisa (%).

Fonte: elaborado pela autora.

Figura 9 – Nível de escolaridade dos participantes da pesquisa por empresa.

Fonte: elaborado pela autora.

Figura 10 – Nível de escolaridade dos participantes da pesquisa.

Fonte: elaborado pela autora.

2.3. Instrumentos de Coleta de dados

2.3.1. Entrevista semiestruturada: levantamento sobre as empresas:

Para a coleta de dados sobre as duas empresas participantes do estudo foi realizada uma entrevista inicial com o profissional responsável pelo programa e/ou política de saúde e qualidade de vida. Na empresa de pequeno porte a entrevista foi realizada com a sócia-administrativa da empresa e, na de grande porte com a especialista em Qualidade de Vida do departamento SHE (Saúde, Segurança e Meio ambiente).

Foi elaborado um roteiro com questões para levantamento das informações, composto por perguntas abertas e fechadas sobre as ações desenvolvidas pela empresa para proporcionar saúde e qualidade de vida para seus empregados; e como se dá a participação dos colaboradores, do planejamento à avaliação das ações realizadas. A entrevista foi customizada para cada uma das empresas, dada suas características e porte, tendo perguntas básicas, para compreender o envolvimento dos trabalhadores nas diversas etapas, e perguntas específicas, de acordo com as características e ações desenvolvidas por cada empresa (Apêndice B). Foram feitas anotações dos principais pontos da entrevista e, como algumas perguntas necessitaram de mais informações que o profissional entrevistado precisava obter com mais detalhes, as respostas foram posteriormente enviadas por *e-mail*.

Na primeira parte da entrevista de levantamento de informações das empresas as questões buscaram identificar como a sustentabilidade é compreendida e como está inserida no dia a dia de cada uma das empresas (Apêndice F). A segunda parte foi composta por perguntas relacionadas a política, programas e ações desenvolvidas pelas

empresas relacionadas a saúde, qualidade de vida, bem-estar e ambiente de trabalho saudável (Apêndice B).

2.3.2. Entrevista individual:

Na pequena empresa foram realizadas entrevistas individuais com a sócia-administrativa e os empregados responsáveis pelas quatro áreas/departamentos da empresa (Recursos Humanos/Financeiro, Administração, Compras e Manutenção), em data previamente agendada. Ressalta-se que, inicialmente, havia sido planejado realizar um GF com esses líderes, no entanto a empresa não pôde disponibilizá-los, todos juntos, para um período de aproximadamente duas horas.

Na grande empresa as entrevistas individuais foram realizadas em duas etapas:

- Primeira etapa: com empregados de diferentes funções e cargos, de áreas administrativas e operacionais.
- Segunda etapa: como não foi possível a realização do GF com a liderança (diretores, gerentes e coordenadores), dada a dificuldade de reunir esses profissionais em uma mesma data e horário, esse GF foi substituído por entrevistas individuais com outros seis líderes.

No Quadro 9 constam o número de participantes de cada empresa e os cargos envolvidos nas entrevistas individuais.

Quadro 9. Número e cargo dos participantes em entrevistas individuais.

Pequena Empresa	Grande Empresa
Total: 05 participantes	Total: 16 participantes
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sócio Administrativo 2. Coordenador Administrativo 3. Assistente de Recursos Humanos/Financeiro 4. Auxiliar Administrativo (Compras) 5. Auxiliar de Expedição/Manutenção 	<p>1ª etapa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Especialista em Qualidade de Vida 2. Operador de produção 3. Auxiliar de produção 4. Analista de RH Sênior (planta 1) 5. Analista de RH Sênior (planta 2) 6. Assistente de Diretoria 7. Coordenador de SHE⁴¹ 8. Gerente de SHE⁴⁰ América Latina 9. Diretor de Recursos Humanos 10. Diretor de Comunicação e Sustentabilidade

⁴¹SHE: *Safety, Health and Environmental*

	<p>2ª etapa (liderança):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Coordenador de Controladoria 2. Gerente de Contabilidade 3. Gerente Fiscal 4. Gerente Sênior de Tesouraria 5. Diretor de Controladoria 6. Diretor de Segurança – América latina
--	---

Fonte: Organizado pela autora.

2.3.3. Grupo Focal:

Para a realização dos GFs, nas duas empresas participantes foi realizado um planejamento prévio levando-se em conta os seguintes critérios, baseados na bibliografia estudada:

- 1) **Local:** de fácil acesso aos participantes, em espaço/sala reservado para esse fim.
- 2) **Composição do grupo:** dois grupos para cada empresa, um com empregados das áreas administrativas e operacionais, e outro com a liderança (coordenadores, gerentes, diretores). Porém, só foi possível a realização de um grupo focal por empresa, que contou com a participação dos trabalhadores das áreas de produção/operacional e administrativa. Em ambas as empresas não houve a possibilidade de reunir, em um único dia e horário, representantes da liderança.
- 3) **Seleção dos participantes:** as empresas indicaram os empregados que participaram dos GFs. O critério solicitado às empresas foi o de indicar participantes que tivessem algo a contribuir e que se sentissem confortáveis para fazê-lo no grupo, com o objetivo de colaborar com o processo de formação de opinião.
 - A grande empresa sugeriu convidar os participantes da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), pois a mesma contempla trabalhadores de diferentes níveis da organização (do operacional ao gerencial), que se reúnem uma vez por mês. A realização do GF ocorreu em uma reunião mensal da CIPA.
 - Na pequena empresa a seleção dos trabalhadores foi feita segundo a escala de trabalho dos empregados da produção do dia, na data previamente agendada para a realização do GF. Somente 8 empregados puderam participar do encontro.
- 4) **Tamanho dos grupos:** mínimo de 8 participantes.
- 5) **Duração:** duas horas.
- 6) **Roteiro:** foi composto pelas orientações e esclarecimentos das regras antes do início do GF (uma pessoa fala de cada vez; evitar discussões paralelas para que todos possam participar; ninguém pode dominar a discussão; todos têm direito a dizer o que pensam; garantia de confidencialidade); e por perguntas que auxiliaram na condução da discussão e foram utilizadas conforme o aprofundamento da discussão (Apêndice A). Antes do início de cada um dos GFs foi explicado sobre o que se tratava a pesquisa e lido o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

(Apêndice D). Todos assinaram o TCLE antes do início das discussões dos GFs. As informações sobre a realização dos GFs estão apresentados no Quadro 10.

Quadro 10 – Dados dos Grupos Focais.

Empresa	Pequena Empresa	Grande Empresa
Local	Sala de reuniões localizada na sede da empresa (cidade de Itapeví/SP)	Sala de reuniões localizada no prédio administrativo da fábrica (cidade de São Paulo/SP)
Data	31/07/2017	11/07/2017
Número de participantes	08 (oito)	13 (treze)
Critério de seleção	Escala do dia	Integrantes da CIPA ⁴²

Fonte: Organizado pela autora.

As imagens dos grupos focais realizados nas empresas de pequeno e grande porte estão nas Figuras 11 e 12, a seguir:

Figura 11 - Grupo Focal realizado na pequena empresa. Itapeví/SP, 2017.

⁴² A CIPA conta com 14 participantes (93% de participação)

Figura 12 – Grupo Focal realizado na grande empresa. São Paulo/SP, 2017

2.4. Resultados e análise dos grupos focais e entrevistas

Os roteiros dos GFs e das entrevistas tiveram como base as Cinco Chaves para Ambientes de Trabalho Saudáveis (OMS, 2010), procurando compreender desde a visão de saúde e bem-estar para os empregados, a cultura de saúde e bem-estar das empresas, como é feita a comunicação das ações do programa, o envolvimento da liderança e se as políticas e as ações promovidas pelas empresas consideram e estimulam o envolvimento dos trabalhadores.

2.4.1. Grupo Focal nas empresas grande e pequena

Nas duas empresas, durante todo o GF, os participantes demonstraram interesse, concentração e disponibilidade para compartilhar suas ideias, experiências e necessidades. Foram poucos os momentos de discordância. A cada ideia apresentada por um colega os demais participantes discutiam e complementavam a sugestão,

fomentando o processo de diálogo que era conduzido por eles próprios a um consenso do grupo.

A motivação pessoal de cada um dos participantes, das duas empresas, com o tema da pesquisa ficou nítida, assim como a valorização das ações e programas desenvolvidos pelas empresas em prol da saúde e do bem-estar dos trabalhadores. Na pequena empresa, durante a discussão, algumas perguntas tiveram de ser refeitas, com outras palavras e exemplos, de modo a facilitar o entendimento de todos sobre o tema em discussão.

Os principais achados desta atividade foram divididos em tópicos, de acordo com as perguntas, e serão descritos a seguir:

a) O significado de bem-estar para os empregados

Na grande empresa as respostas iniciais relacionaram o bem-estar com a vida profissional: ter um ambiente saudável no trabalho, conciliar a vida profissional com a vida pessoal, que foi complementado: *“além desse equilíbrio, é fundamental ter saúde”*. É também *“ter o dia tranquilo para exercer as atividades profissionais”*, pois os empregados passam mais tempo no trabalho do que junto à família, assim, o tempo em que estão na empresa e com as pessoas que se relacionam no trabalho deve ser o melhor possível.

Em um segundo momento, o significado de bem-estar voltou-se para a vida pessoal e familiar, referindo-se à importância dos familiares ou das pessoas que amam estarem bem também; e finalizaram relatando que bem-estar é o que faz bem para a pessoa, mantendo o equilíbrio na vida independente do que ela faça; é fazer o que se gosta cuidando da saúde, ou seja, para eles, bem-estar engloba muitos aspectos.

Já na pequena empresa a primeira manifestação foi que bem-estar é ter saúde, trabalho e alimentação saudável; são as coisas boas da vida; é o que é feito todos os dias da forma mais correta possível; e estar bem no ambiente onde se encontra. Essa resposta foi validada nos comentários dos demais participantes, com o acréscimo de *“sentir-se bem onde estiver, seja em casa ou no trabalho, ter a liberdade de falar e de ir e vir”*. Por último, complementou-se a importância da família e as pessoas ao redor, em casa ou no trabalho, estarem bem também.

b) Significado de um ambiente de trabalho saudável

Na grande empresa a primeira manifestação trouxe *“um ambiente livre de acidentes, livre de doenças; um local que estimule o bem-estar e que seja seguro para a pessoa desempenhar sua atividade e não adoecer por isso”*. Em seguida, foi complementado,

com ênfase e grande aceitação pelos presentes, de ser *“um ambiente com respeito”*. Um participante relatou que a empresa é muito complexa e dinâmica, por isso a importância da confiança e do respeito entre as pessoas; pois um ambiente mais confiável traz mais segurança no que está fazendo, que foi complementado por outro participante *“além das pessoas se ajudarem mutuamente”*. A seguir algumas falas que se destacaram:

“Quando se trabalha no que gosta e com uma equipe na qual haja empatia, as coisas tendem a fluir naturalmente mesmo nas adversidades. Todo dia temos inúmeros problemas para serem resolvidos. Então, tem de ter flexibilidade para lidar com as circunstâncias e com as pessoas, senão algo mínimo vira um monstro e se perde o controle. [...] É a expertise para trabalhar com diferentes situações para ter um ambiente saudável”.

“É respeitar as limitações dos colegas de trabalho para não ter um convívio de intrigas. O meu limite começa onde termina o do outro. [...] Não precisa ter amigos dentro da empresa, precisa ter empatia. É impossível confiar sem empatia”.

“A empresa preza muito pelo respeito às diferenças, pois têm pessoas de diferentes idades, diferentes culturas. Não estamos aqui para agradar a ninguém, aqui é um negócio, fomos contratados para trabalhar em função do negócio, mas não esquecendo que somos seres humanos e temos que dividir e compartilhar”.

“O conflito pode existir em um ambiente saudável. Temos o respaldo enquanto empresa; eles podem nos ajudar se precisarmos, e é bom saber disso. A empresa é muita dinâmica, tudo é muito rápido e precisamos estar bem. [...] Eu não sou uma máquina e, às vezes, eu não vou estar bem. Esse respaldo é muito bom”.

“Se a pessoa está desmotivada, não gosta do que faz, por mais que a empresa seja boa, não vai estar bom pra ela. A empresa está crescendo e precisamos estar abertos para mudanças”. E foi complementado por outro participante: *“[...] aí a pessoa tem que ter discernimento para saber se o problema é interno [próprio] ou externo [da empresa]”*.

Na pequena empresa o início da discussão voltou-se mais para o aspecto relacionamento, referindo-se à liberdade e dar-se bem com as colegas de trabalho, sem conflitos. Vários comentários giraram em torno do *“gostar do que se faz e fazê-lo com amor”*.

A seguir, a discussão voltou-se para o local de trabalho, com ênfase na importância da limpeza e higiene, do espaço de trabalho ser amplo para se movimentar, com tudo organizado; ser um ambiente arejado, ter segurança e equipamentos de proteção individual (EPIs), no qual cada setor deve ter seu equipamento de proteção; e contar com a ajuda de máquinas modernas. Ainda possuir uniformes adequados, sendo um

para cada dia, e sapatos trocados com frequência. Por fim, a discussão desse tópico encerrou-se focando na importância do relacionamento com a chefia e vários se posicionaram de que, nessa empresa, os patrões conversam muito e os ouvem também.

c) A existência de uma cultura de saúde e bem-estar na empresa permitindo um ambiente de trabalho seguro e saudável (se é um valor para a empresa)

Na grande empresa os participantes relataram que a companhia possui vários programas de bem-estar e que o programa *PQV-GE* e o SHE são a prova viva de que a empresa pensa no empregado. Um participante relatou “*o PQV-GE é a melhor coisa que se tem aqui e já salvou muitas vidas*”. O *PQV-GE* tem quatro pilares: nutrição, atividade física, descanso e estado mental.

Na discussão comentou-se, ainda, que a empresa incentiva os empregados a comerem frutas e as disponibiliza diariamente; oferece ginástica laboral, entre outras atividades, enfim, ações que geram uma vida mais saudável. Os programas atingem desde o presidente até o trabalhador na ponta e, segundo os participantes, isso é essencial.

Também relataram que, no último ano, essa parte de saúde vem ganhando muita força dentro da empresa, que busca aflorar essa cultura nas pessoas. Por meio do *PQV-GE*, a empresa estimula, uma vez ao ano, exames laboratoriais, cardíacos, físicos e faz acompanhamento por plataforma *online*. Alguns empregados foram diagnosticados, tratados e curados. O programa é global com ações locais, teve início na matriz e foi implantado no Brasil em 2015; é focado em um questionário de bem-estar (*wellness*) bem completo.

Os participantes foram relatando o funcionamento do programa, cada um complementando o que considerava importante. Foram citadas ações para ajudar o empregado a automanter-se saudável, como a disponibilização de atendimentos psicológico e nutricional, ginástica laboral etc. Um participante relatou que “*um funcionário saudável tem melhor retorno para empresa, não só financeiro, mas de saúde e bem-estar. A nossa empresa quer que o funcionário saia de casa saudável e retorne para casa saudável*”. Essa discussão foi finalizada com a lembrança de que, atualmente, há treinamento com os gestores para capacitá-los a fim de evitar assédio moral e mal-estar com seus subordinados, pois, segundo eles, isso também gera bem-estar, sendo uma ação de prevenção e mediação.

Com relação à pequena empresa, ao ser apresentada essa questão, segundo o observador, as manifestações verbais de todas as participantes foram de “sim”, acompanhadas de expressão não-verbal com a cabeça em sinal afirmativo. Os comentários ressaltaram a existência de convênio médico, bem como a preocupação com a alimentação dos empregados e também a realização anual de *check-up* (um

laboratório de análises clínicas vai até o local de trabalho para fazer as coletas das amostras). “A empresa está sempre preocupada com a gente”, citou um participante, com a aprovação dos demais.

Vários comentários surgiram em relação à postura da sócia-administrativa (a quem eles chamaram de “patroa”), entre os quais: “Aprendemos muito com ela, que nos dá orientação de como comer, ferver os alimentos, lavar bem as frutas, não azedar a comida”; “Eu aprendi até como lavar uma louça”; “[...] Aprendi como lavar um pano de prato. Ela ensina tudo”; “Eu sou muito grata, não sabia nem mexer com recheio”.

Foi comentado que a empresa complementa a alimentação que os empregados trazem de suas casas, como por exemplo, o fornecimento de frutas diariamente e, às vezes, um bolo etc. A empresa conta com o suporte de uma nutricionista consultora que, mensalmente, faz orientações sobre higienização pessoal e dos alimentos, sobre o uso do termômetro e sobre as temperaturas de cozimento. A empresa fornecia ginástica laboral, porém está suspensa temporariamente devido à indisponibilidade do professor.

d) Formas e qualidade da comunicação que a empresa mantém com os trabalhadores sobre o propósito e as ações do programa de saúde e bem-estar

Na grande empresa os participantes relataram que a divulgação das ações é feita por e-mail e impressa nos murais das áreas de café. Na fábrica acontece o Minuto de Segurança (duração de 15 minutos a meia hora), quando os empregados são comunicados dos assuntos importantes, incluindo os de saúde e bem-estar. Segundo um participante: “É difícil você estar aqui e não saber o que está rodando na empresa”.

A pesquisadora perguntou se os empregados recebem retorno das ações desenvolvidas no programa *PQV-GE* e os participantes responderam que os retornos são individuais, por meio do questionário (resultados e metas) ou mesmo pelo psicólogo ou nutricionista, cujos resultados são sigilosos. O médico do trabalho recebe a informação geral, que é divulgado em reunião do comitê da liderança com o presidente. Não há retorno para os empregados de como estão (qualitativa e quantitativamente) as ações do programa.

Os participantes da empresa pequena relataram que praticamente toda comunicação é feita por meio de reuniões, quando se procura reunir a todos os empregados. A maior parte das reuniões aborda a qualidade dos salgados (“têm de estar bonitos”), o comprometimento no trabalho, além de cuidados com a saúde, o bem-estar e a segurança. Dependendo do assunto, a reunião é feita somente com a equipe da produção. Às vezes, a reunião acontece aos sábados, com um café da manhã, e envolve toda a força de trabalho (produção, escritório e motoristas). Na parte de cuidados com a saúde e segurança foi relatada a participação de um bombeiro para ensinar a todos como

utilizar o extintor de incêndio. Acontecem também as reuniões de “emergência”, para uma urgência que necessita de ação imediata.

e) Existência de pesquisa prévia de interesse ou consulta das necessidades dos trabalhadores em relação à saúde, bem-estar e ambiente de trabalho saudável

Segundo os participantes da grande empresa, não foi feita pesquisa para saber as necessidades dos trabalhadores. Quando as ações propostas vêm da matriz global nada é feito sem a análise de risco. Um participante explicou que, no programa *PQV-GE* no Brasil, foi o médico do trabalho quem recomendou quais seriam os exames a compor o programa, baseados no perfil dos empregados, além de sugerir uma psicóloga e um nutricionista. Um dos participantes comentou também que, um tempo atrás, os empregadores manifestaram o desejo por uma quadra de voleibol; a solicitação ainda não foi atendida, no entanto a empresa ainda poderá viabilizar, caso a demanda se confirme.

Na pequena empresa, de acordo com os participantes, a sócia-administrativa sempre pede a opinião de todos quando quer implantar algo novo. “*Vocês concordam?*” (referindo-se à pergunta feita por ela aos empregados). “*Ela gosta de ter ideias*”. Para os participantes, a proximidade da chefia com os empregados facilita a troca de ideias.

f) Motivação e engajamento dos empregados nas ações de saúde e qualidade de vida; e incentivo da empresa para a adoção de estilo de vida saudável

Segundo um dos participantes, na grande empresa o objetivo do *PQV-GE*, de incentivar uma vida mais saudável, foi divulgado com palestra inicial, apresentando os objetivos e benefícios que ele proporciona e, posteriormente, o programa foi divulgado por e-mail, cartazes e no boca a boca, sendo esse último a forma mais usada, especialmente na fábrica.

“A melhor divulgação e estímulo é o boca a boca. Eu descobri um problema no coração e passei a divulgar minha experiência. Isso é melhor do que um comunicado e um cartaz. [...] Eu, particularmente, indico o PQV-GE. Quando ouço alguma queixa, sento cinco minutos com a pessoa, falo para ligar para o médico do trabalho para ver como funciona. É importante saber que o médico está lá para ajudar. O programa é totalmente confidencial. [...] Eu falo e apresento o PQV-GE por conta própria, não por uma orientação da empresa”, relatou um participante.

A discussão seguiu e houve unanimidade na afirmação de que a motivação e o estímulo se dão no boca a boca baseados nos benefícios que o *PQV-GE* proporciona. Também foi relatado que há um incentivo para quem participa com regularidade da ginástica laboral por determinado período: ganha uma *quick massage*. Outro incentivo relatado para a

realização de atividade física são brindes, embora alguns relataram que participam e nunca os receberam.

Na pequena empresa, em relação ao incentivo para uma vida mais saudável no ambiente de trabalho, surgiu o exemplo da ginástica laboral, que ocorre pela manhã, no início do expediente (às 07h00); ao término, os empregados se trocam e vão trabalhar. Quando perguntado pela pesquisadora se, por conta de uma necessidade de produção, a ginástica laboral era suspendida, as respostas foram que não, ou seja, a ginástica laboral é prioridade na empresa. *“Ela [a patroa] deixou ficar sem salgado para eu poder ir na ginástica”, “Muitas vezes eu quis deixar de ir [na ginástica] para trabalhar e ela não deixou”*.

Quando perguntado a quem os empregados da produção se dirigiam diante das demandas para saúde e bem-estar, as respostas foram: *“Só a patroa”; “Só com ela”*. Embora exista uma pessoa da área de Recursos Humanos a quem os empregados podem dirigir as demandas, eles preferem se dirigir à sócia-administrativa: *“A gente leva tudo para ela, até sobrecarregando-a demais, e tem gente que até pensa que ela é a nossa mãe”*.

g) Fatores determinantes da não participação: porque têm pessoas que não participam; se existem bloqueios e clareza dos bloqueios hierárquicos

Sobre a não participação dos empregados nas ações do programa na empresa grande, um participante fez a seguinte reflexão: *“Tem de mudar o mindset [mentalidade] das pessoas que têm resistência em participar e em não fazer as coisas”*, seguido do comentário de outro participante de que é comum as pessoas falarem: *“Não vou tomar vacina da gripe, pois vou ficar doente”* ou *“não tenho tempo”*. Outro participante finalizou que a decisão, de participar ou não, é mais pessoal, e as pessoas alegam, muitas vezes, que a culpa é do *“Call”* (*conference call*: conferência telefônica).

Foi comentado que *“Depende muito mais da gente: quem participa tem de incentivar o colega”* e que existem pessoas que têm receio, por exemplo, de ir ao psicólogo e pensa: *“Eu vou passar para a psicóloga dentro da empresa? Será que eu posso ir lá e falar realmente o que estou sentindo? Será que a informação é realmente confidencial? Será que se eu falar para o meu chefe que eu vou conversar com a psicóloga, ele não vai achar que estou louca? [...] Querendo ou não é onde eu trabalho”*. A seguir, foi complementado que, para quem já participa do programa, é maravilhoso, pois tem confiança, mas ainda existem pessoas que têm certo receio pelo fato de ser dentro da companhia. A cada ano, as pessoas vão conhecendo e vai aumentando a adesão ao programa.

Perguntado pela pesquisadora se haveria algum bloqueio por parte da chefia, houve uma reação conjunta afirmando que não existe bloqueio da liderança, inclusive algumas lideranças incentivam, vão junto e cobram do empregado a participação no PQV-GE. *“Quem cobra o número é o presidente, ele pensa muito em saúde e a empresa vende saúde”*. Outro participante complementou: *“Não é só pelo presidente. Vou dar o exemplo do meu chefe: na semana passada um funcionário do meu departamento teve uma alergia e meu chefe ficou hiper preocupado, pois para ele é imprescindível o bem-estar da pessoa dentro da empresa, principalmente em relação à saúde. Na cabeça dele, sua saúde em primeiro lugar”*.

Foi comentado que existe o Comitê Brasil (formado pela liderança/direção da empresa) que está planejando, para os próximos anos, estabelecer metas fechadas (previamente definidas) sobre SHE (Saúde, Segurança e Meio ambiente) para o empregado escolher uma das opções e colocá-la em suas metas de desenvolvimento individual. Atualmente, algumas pessoas já colocam uma meta de SHE em seus objetivos, mas não é obrigatório e é definido pelo empregado em conjunto com sua chefia. *“Existe o SHE Day, que é uma coisa legal e um estímulo grande. É um dia específico no ano somente para falar sobre saúde e segurança”*.

Segundo os participantes da pequena empresa, que usaram novamente a ginástica laboral como exemplo, quem não participa *“não é por falta de apoio”*, e sim por algum problema de saúde ou limitação pessoal, ou para os empregados da administração que entram no trabalho às 8h00, mas que são convidados a participar. *“Uma ou outra não participa [da ginástica], pois está com alguma dor. Um dia eu estava com problema do joelho e não podia dobrá-lo, eu só não participei dos exercícios que não podia fazer”*.

h) Participação/envolvimento dos trabalhadores na definição das políticas e na elaboração de ações e programas de promoção da saúde para a obtenção de um ambiente de trabalho saudável.

Nesse momento, no grupo da grande empresa, surgiu um alvoroço entre os participantes que demonstraram dúvidas para responder. A primeira manifestação foi: *“Eles focam mais na liderança, individualmente com os funcionários, não”*. Foi comentado que foram feitas várias pesquisas sobre as melhores empresas para se trabalhar e, em vários questionários foi perguntado como os empregados gostariam que fosse o ambiente de trabalho. Um participante comentou que uma vez, três ou quatro anos atrás, já foi feito um questionário para saber quais ações, relacionadas ao esporte, os empregados tinham mais interesse.

Por fim, um participante comentou que o Comitê Brasil (que tem um diretor de cada unidade) é o comitê específico para tratar dos interesses dos empregados e responsável pela criação das políticas. Segundo ele, cada diretoria faz uma pesquisa ou conversa

com sua equipe. *“Então, não necessariamente os funcionários estão presentes nas decisões, mas os representantes levam as sugestões dos funcionários para acrescentar nas políticas ou ajudar nas decisões”*.

Já na pequena empresa houve dificuldade na resposta para essa questão e a mesma foi refeita de várias formas, com exemplos. As respostas foram que na empresa *“já está tudo completo”*, no que se refere às ações de bem-estar, uma vez que a empresa se preocupa com esse aspecto. Um participante comentou: *“Falta sim [da nossa parte], ela [sócia-administrativa] dá liberdade para a gente falar e dar opinião. Ela dá esse espaço”*. Quando perguntado pela pesquisadora se elas acreditavam que poderiam se envolver mais, um participante comentou: *“Acho que falta um pouco mais de colaboração entre nós, de algumas colegas”*. *“Quando ela [sócia-administrativa] traz uma sugestão falando que é melhor para todo mundo, a gente deve acatar do jeito que ela está falando [...], pois ela procura o melhor para nós”*. *“A gente é que tem que se comunicar mais, uma entender mais a outra. Isso ajuda a gente a se sentir melhor, melhora o ambiente e o rendimento do serviço”*.

i) A importância da participação dos empregados na concepção e condução das políticas e ações que promovam a saúde, o bem-estar e a qualidade de vida

Na grande empresa, quando perguntado pela pesquisadora se, na opinião pessoal ou em sua percepção, é melhor os empregados participarem da concepção e da condução de políticas e ações que promovam a saúde e o ambiente de trabalho saudável, ou se seria melhor ser definido pela empresa (liderança ou comitê), os participantes tiveram momentos de discordância, mas chegaram a um consenso: se a empresa já tem uma diretriz de saúde, não há necessidade de mudar. Houve, também, a concordância de que a opinião dos empregados é boa para melhorar o que já se tem. Se a empresa já está fazendo algo e está alinhada com outras empresas e com o mercado, ao querer ouvir muitas opiniões não obterá um consenso. Segundo um participante *“ouvir muitas opiniões pode dificultar a alavancar um projeto, pois fica difícil compilar tudo e por em prática tanta opinião”*. Porém, deu-se ênfase na importância de deixar o canal aberto para o *feedback*, de deixar o empregado à vontade para dar ideias e sugestões dentro dos pilares da empresa, até porque isso os motiva.

Houve um comentário de que o Comitê Brasil serve para filtrar e analisar o que faz sentido ou não e para deixar as coisas mais organizadas. Há sugestões que partiram dos empregados e foram aprovadas pelo Comitê, como, por exemplo, as campanhas sociais que permitem fazer o bem para a sociedade com o apoio da empresa e, embora seja algo para fora da empresa, estimula o bem-estar.

Por fim, concluíram que, para uma empresa que não tem um programa bem elaborado, os empregados devem sim ser envolvidos na concepção e na condução do programa.

Para os participantes da pequena empresa prevaleceu que a companhia deve sugerir e oferecer ações que promovam a saúde e o bem-estar e depois consultar os empregados sobre mudanças ou melhorias. *“Acho melhor eles mesmos sugerirem se querem dar qualidade de vida para os funcionários, pois eles não vão dar qualquer coisa”*; *“Prefiro que eles pesquisem, mas podem perguntar para a gente se é importante”*. Segundo a observadora, nesse momento, as expressões não-verbais foram afirmativas.

j) *Sugestões de como envolver o trabalhador na concepção e na condução das ações que promovam a saúde, o bem-estar e a qualidade de vida nas empresas*

Na grande empresa, quando solicitado pela pesquisadora para que, se possível, cada um desse a sua opinião e sugestões para que uma empresa tenha sucesso em promover e obter saúde e bem-estar e engajar seus trabalhadores, três temas centrais permearam a discussão: 1) o papel do líder, que necessita ser capacitado e engajado para estimular os empregados na promoção da saúde e de um ambiente de trabalho saudável; 2) ouvir os empregados, suas necessidades e sugestões (por meio do líder); 3) a comunicação clara e eficiente.

“Comunicar abertamente a intenção da empresa, solicitar a opinião, ter canais para receber a devolutiva e tratar esses dados. [...] Comunicação clara é o melhor caminho a ser seguido”.

“Uma liderança preocupada em melhorar [a saúde e o ambiente de trabalho] é o primordial, porque se a liderança não tem esse interesse, dificilmente ela conseguirá engajar o funcionário”.

“Também concordo que o líder tem que ser o estimulador. [...] São várias equipes diferentes, se o líder direto não estiver engajado no projeto, dificilmente o subordinado estará estimulado”.

“Aqui na empresa todos os lideres participam das ações; o que é fundamental”.

“Mostrar os benefícios que aquela mudança vai gerar [...], ao invés de ser mandatório. Mostrar com dados factíveis que aquilo será bom para a saúde deles [empregados] [...] a liderança tem total papel nisso”.

“Se meu chefe falar que tem uma reunião e que não vai dar para eu participar de alguma ação, então eu não vou participar. Ele [chefe] não está me motivando. Não dá para falar que não eu vou à reunião porque vou participar de uma ação do PQV-GE. [...] A liderança tem papel chave nisso.”

“A liderança tem de encontrar uma forma de se comunicar [falar e ouvir] que seja adequada para o estilo da empresa. Têm pessoas que assimilam melhor por e-mail, outros preferem um quadro de avisos ou uma caixinha de sugestões. [...] Olhar para características do grupo, para as diferenças”.

“Trabalhar bastante a liderança, com treinamentos, que pode ser com uma consultoria externa. [...] Pensando em empresas menores, deve haver investimento nesses líderes, que muitas vezes não foram capacitados para serem líderes, para ouvir. [...] Esse seria o ponto inicial”.

“Hoje é meu segundo dia de trabalho. Estou surpreso! Vejo que a empresa se preocupa com o funcionário e faz capacitação das chefias. Acho tudo isso muito importante, pois traz um bem-estar. Já trabalhei em boas empresas e, o que faltava naquelas empresas era esse investimento e incentivo na liderança para ouvir o funcionário. [...] Ainda estou na integração e já recebi informações importantes [de sua chefia].

Nesse momento da discussão sobre engajamento, os participantes trouxeram e demonstraram reconhecer o valor das empresas que oferecem aos seus empregados programas e benefícios além da legislação, o que os motiva: *“Esta empresa faz muito mais do que a obrigação”*. *“Todos esses benefícios impactam a saúde das pessoas”*; *“Eu participei de uma mesa redonda com outras empresas e a preocupação deles é apenas fornecer EPIs. [...] Aqui [na empresa] se trata de forma muito mais pessoal”*; *“Faço gestão de terceiros, [...]. Eu sou um terceiro e vejo que a empresa tem esse cuidado com os terceiros também”*; *“Aqui as pessoas estão preocupadas umas com as outras. [...] Dá para perceber que as pessoas querem ajudar. É o clima da empresa.”*

Na pequena empresa o primeiro comentário foi *“uma creche”*, mas a discussão iniciou com a abordagem de que outras empresas deveriam oferecer o mesmo tratamento que a empresa [em que trabalham] oferece. Um colaborador comentou: *“um médico para quando estamos passando mal, para não termos que sair”*, que foi complementado logo em seguida: *“Mas aqui eles levam a gente, tem o motorista, tem a funcionária do RH que leva, além da patroa e o outro sócio”*. *“Se não tivermos condições de ir ao médico, eles levam. Tem empresa que não faz isso”*.

As demais sugestões foram que, para envolver os empregados, as empresas deveriam fazer como a empresa em que trabalham, começando pelo fornecimento de EPIs e os cuidados de segurança e, principalmente, se comunicar com os seus empregados: *“Tem lugar [empresa] que nem tem contato com o funcionário”*; *“Tem empresa que nem sabe que o funcionário existe”*.

Quando perguntado pela pesquisadora se os empregados deveriam se posicionar e solicitar ações que auxiliem na promoção da saúde, do bem-estar e de um ambiente de

trabalho saudável, o “sim” foi unânime e logo complementado: “Sim, mas tem funcionário folgado”; “A patroa sempre pergunta a nossa opinião para ajudá-la; ela sempre fala ‘a opinião de vocês também me pertence’”; “Tem pessoas que não querem ser ajudadas”. Foi citado o exemplo de uma empresa que pagava academia e os empregados não iam; que não queriam comer a comida saudável elaborada pela nutricionista. “Tem muita gente que não aceita. Quando alguns não aceitam, o coletivo perde”; “É difícil ajudar todo mundo”; “Não é fácil ser dono da empresa”.

A discussão seguiu calorosa e, ao final, concluiu-se conjuntamente que os dois lados podem colaborar: empresa e empregados, pois existem pessoas que não têm o conhecimento daquilo que é bom para a sua saúde e seu bem-estar. Assim, a empresa deveria melhor explicar as ações que está propondo e envolver melhor os empregados no assunto. A abordagem deve ser diferente para envolver aqueles que precisam de mais orientação e supervisão. Então, a postura da liderança é fundamental para ensinar e orientar os empregados. Foi feito o comentário que muitos, quando entraram na empresa, não tinham conhecimento e não entendiam a importância da higiene, até mesmo para a vida pessoal. Um dos participantes complementou que a maneira de envolver mais as pessoas é ter mais contato, é comunicar e ensinar quem não sabe. “Muita gente que entrou aqui, mudou para melhor”; “Tudo que é colocado aqui é bom pra gente e pra empresa”; “A empresa tem que fazer e a gente tem de querer essa mudança”.

k) Nos cinco minutos finais, a pesquisadora perguntou qual o significado sustentabilidade para os participantes e se esses entendem se existe ou não relação entre sustentabilidade e a saúde do trabalhador

Nesse momento, na grande empresa, os participantes ficaram em silêncio pensando sobre a resposta e demonstraram dificuldade em opinar, mas conseguiram se manifestar, e trouxeram algumas contribuições: “Sustentabilidade são os três pilares: social, financeiro e ambiental, então eu acredito que é totalmente ligado em tudo na nossa vida e como a gente passa a maior parte do tempo no trabalho, nunca acaba. [...] então, existe sim essa relação”. Outro participante comentou sobre o pilar financeiro dizendo: “Se a empresa vai bem, nosso bolso também [referindo-se ao PLR – programa de participação nos lucros e resultados]” e sobre o pilar ambiental: “É muito saudável e faz bem para a gente saber que trabalhamos em uma empresa que acompanha até o final onde o produto será aplicado; que está cuidando do planeta de forma a não danificar o meio ambiente”. Outro participante complementou e citou uma fala do presidente da empresa: “Não podemos dizer que somos uma empresa sustentável, com sociedade que falha, então ela [a empresa] tem de gerar uma cultura de sustentabilidade nos seus funcionários. Ela não será uma empresa sustentável se não cuidar da saúde de seus funcionários [...] e tem de praticar o que prega”.

Surgiu um comentário sobre limites no alcance das metas (resultados da empresa): *“Tem de bater a meta [vendas e resultado financeiro], mas tem um limite e a sustentabilidade está também aí: deve-se exigir do funcionário algo sustentável, algo que não ultrapasse o limite do saudável”*.

Segundo um dos participantes, ainda falta cultura de sustentabilidade nas pessoas, por isso as empresas devem trabalhar de forma firme para criar essa cultura. Comentou-se da ligação entre a poluição e a saúde das pessoas, e a importância das empresas estarem sempre analisando suas fontes de desperdício, pois o mesmo faz mal tanto para as empresas como para as pessoas. Todas as ações das empresas impactam na saúde do trabalhador, um exemplo é a destinação inadequada dos resíduos que podem contaminar o meio ambiente e adoecer pessoas.

Na pequena empresa, quando a pesquisadora perguntou aos participantes se já haviam ouvido a palavra sustentabilidade e, se positivo, qual o seu significado, todos disseram que sim, que já ouviram sobre tema e trouxeram as seguintes definições: *“É tudo o que a gente faz para o meio ambiente. Tudo que faz aqui [na empresa] é reciclável, desde o óleo, o vidro, o papelão”*; *“É cuidar do meio ambiente”*.

Quando perguntado se o meio ambiente interfere na nossa saúde, todos responderam “sim”, e quando questionado o “como”, as respostas foram: *“Queimada, lixo na rua”*; *“Rios, córregos, o pessoal joga tudo, desde sofá, geladeira e dá mau cheiro”*; *“As próprias pessoas que estragam a nossa saúde, tem mais bactéria e traz mais doenças”*; *“O problema está em quem não tem consciência”*; *“A gente sabe que um papel de bala pode entupir um bueiro.”*

A seguir, foi perguntado “o que” a empresa ganha quando os empregados estão saudáveis e satisfeitos: *“Mais força para trabalhar”*; *“Mais disposição”*; *“Bom humor”*; *“A empresa ganha em produção e na qualidade. Tendo saúde tudo está bem”*.

No momento de encerramento e agradecimento pela participação alguns participantes se manifestaram e complementaram: *“A gente fica muito feliz aqui com as festividades [como o Natal]”*; *“A gente ganha doce no dia das crianças, dança quadrilha”*. Foi relatado que em datas comemorativas os empregados trabalham no período da manhã e as festas têm início no horário de almoço e se estendem no período da tarde: *“Isso é muito bom; trabalho aqui há três anos e parecem dez”*; *“A postura do patrão é tudo, mas o funcionário tem de fazer a sua parte”*.

Então a pesquisadora perguntou o que acontece quando uma empresa não tem essa visão de promover o bem-estar e a saúde de seus empregados: *“A empresa não anda, as pessoas não têm comprometimento e cuidado”*; *“Todo mundo perde: patrão e funcionário”*. *“Felizmente nossa patroa tem habilidade em lidar com a gente”*. E a

reunião encerrou com elogios à habilidade da sócia-administrativa, entre eles: *“Quando ela percebe que não estou bem, ela me dá um abraço e, às vezes, é só um abraço que precisamos”*.

2.4.2. Entrevistas nas empresas grande e pequena

As entrevistas também possuíam um roteiro prévio (APÊNDICE E), porém aconteceram de forma mais dinâmica, dada a proximidade entre o pesquisador e o entrevistado. Esses demonstraram sentir-se à vontade em dar suas opiniões e todas as entrevistas, tanto na grande quanto na pequena empresa, transcorreram com tranquilidade.

Como nos GFs, a motivação pessoal dos entrevistados com o tema, assim como a valorização das ações e programas desenvolvidos pelas empresas em prol da saúde e do bem-estar dos trabalhadores, foram claramente demonstradas.

Na grande empresa, como não houve a possibilidade da realização de um GF com a liderança (diretor, gerente e coordenador), foram realizadas entrevistas com seis desses líderes, com duração menor (em torno de 45 minutos). Assim, as perguntas foram reduzidas, no entanto quatro delas foram mais aprofundadas para melhor entender a visão da liderança.

Os principais achados foram divididos em cinco tópicos, de acordo com as perguntas: (1) compreensão dos conceitos; (2) cultura de saúde e bem-estar na empresa; (3) comunicação da cultura e ações; (4) estímulos à participação; (5) envolvimento dos trabalhadores. A descrição de cada tópico é apresentada a seguir.

2.4.2.1. Compreensão dos conceitos (opinião pessoal dos entrevistados):

a) O Significado de bem-estar:

As respostas, tanto na grande quanto na pequena empresa, trouxeram uma forte relação de bem-estar com o conceito de saúde nas suas dimensões física, mental, emocional, social e espiritual: *“Saúde acima de tudo, estar bem com si próprio, ter saúde e cuidar do corpo”*. Além da percepção do sentir-se bem consigo mesmo, relacionaram o bem-estar com o ambiente em que vivem (trabalho e casa) e com as pessoas: *“Ter saúde física, relacionamentos, equilíbrio entre vida pessoal e profissional”*. *“Estar feliz consigo, com a família e com o ambiente de trabalho”*. *“[...] bom relacionamento em todos os ambientes, com as pessoas que se têm contato; família e todo o ciclo que nos envolve”*.

Houve também a relação do bem-estar com equilíbrio: *“Equilíbrio entre a condição física, mental e espiritual; o que se acredita na vida. O alinhamento traz o bem-estar.*

Estar bem com o corpo, se alimentar bem, dormir bem, para ter tranquilidade ao raciocinar”; “Defino em uma única palavra: equilíbrio. Equilíbrio no trabalho, em casa. Tem de ter uma vida equilibrada. Conciliar o que faz e ter satisfação no que se faz, na vida social e em casa”. E foi complementado por: “Conseguir dedicar tempo às coisas que gostamos e estar com as pessoas que amamos. Ter uma alimentação balanceada e exercícios que nos fazem melhor”. “Fazer o que se gosta”.

b) Significado de um ambiente de trabalho saudável

“Seguro, que tenha condições de segurança e laborais de saúde adequadas (como, por exemplo, não ter ruído e nem poeira), ergonomicamente bom, psicologicamente adequado, não competitivo, colaboração, justo, com oportunidades iguais, níveis de estresse saudáveis e bom relacionamento entre as pessoas”. “Onde conseguimos nos desenvolver de todas as formas: social e emocional e não tenha nenhum prejuízo mentalmente”. “Não é só limpo e agradável de permanecer. É saudável quando é mentalmente e psicologicamente saudável”.

O aspecto mais mencionado na grande empresa foi o de segurança do trabalho: *“Que nos ofereça primeiro segurança com os perigos no local de trabalho e ter em volta pessoas que não se preocupem somente com elas, mas com os demais, um cuidando o outro”; além de condições físicas e ergonômicas adequadas que contribuam para a segurança: “Passa pelas condições físicas do ambiente, cadeira adequada, computador [...]”.*

Outro aspecto que apareceu com grande ênfase, nas duas empresas, foi o relacionamento com foco na cordialidade, respeito mútuo e confiança: *“É um ambiente em que eu me sinto confortável e, por mais que tenha momentos de tensão e entrega de resultados, que prevaleça a confiança, a cordialidade e o bom relacionamento”. “Ambiente com respeito mútuo entre as pessoas”. “Em que se sinta respeitado como pessoa, liberdade de expressão e, mesmo pensando diferente de seus colegas de trabalho, que seja discutindo de maneira saudável. No ambiente de trabalho tem de ter respeito mútuo”; “Ambiente para exercer seu talento independente da nacionalidade, sexo e cor”.*

c) Relação entre a saúde e o meio ambiente

Houve unanimidade nas respostas da relação entre fatores do meio ambiente que interferem na saúde do trabalhador. Seguem alguns comentários: *“Claro! A relação se dá de várias formas, o que mais se ‘vê’ na cidade é o ar que respiramos. Até por isso, a empresa nos oferece equipamentos de proteção”; “A empresa se preocupa com o meio ambiente, faz reciclagem e separa os resíduos, o que é bom para todos os funcionários. Existe sim essa relação que interfere na saúde dentro e fora do local de trabalho. O descarte incorreto atinge as pessoas”; “Sim, a nossa saúde depende de nosso estilo de vida e do ambiente em que nos encontramos. Se insalubre ou saudável, impacta na*

saúde”; “[...] a falta de um ambiente saudável pode impactar na nossa produtividade”; “Sim, trabalhar dentro de um prédio e ver tudo cinza é diferente de um lugar verde e aberto”.

d) Relação entre a saúde, o ambiente de trabalho saudável e a sustentabilidade

Todas as manifestações foram favoráveis, porém vários tiveram de refletir um pouco antes de responder, em ambas as empresas, pois não haviam pensado, ainda, nessa relação. Os entrevistados também deram exemplos de ações sustentáveis das empresas. Alguns comentários: “Existe uma relação da sustentabilidade com a saúde, pois o funcionário com saúde trabalha melhor e a empresa é mais produtiva, o que auxilia a empresa a ter vida longa. Acho que a sustentabilidade está presente nas ações, mas não é só isso, a empresa quer ver os funcionários saudáveis, independente do negócio, pois tem o lado social, além da imagem, do econômico e do ambiental”; “Sim, a sustentabilidade é holística [...]. Não adianta ter atividades ambientais se as pessoas não receberem o benefício disso. Tem de ser sustentável também do ponto de vista econômico”; “Tudo a ver, pois sustentabilidade não é só reciclar papel. É também o tempo, melhorar o clima organizacional, organizar as coisas, as ideias e tudo mais. Não é simplesmente cuidar do meio ambiente. É ter mais tempo e ter ideias organizadas psicologicamente”; “[...] Os 3 Ps [planet, people e profit] da sustentabilidade são importantes para a organização. Quando falamos de pessoas, estamos falando de segurança, de potencial para gerar valor para a empresa; o indivíduo é o sustentáculo da empresa”; “Mais que uma palavra, é importante e indispensável. Tem de ser uma opção de vida. Não compro de empresas envolvidas com processos de corrupção e trabalho escravo, tem de ter ética”; “[...] É ter lucro da forma menos agressiva ao meio ambiente e à natureza”.

Um dos entrevistados da grande empresa fez a relação do estilo de liderança com a saúde do empregado e a sustentabilidade do negócio: “Sim. Um ambiente de trabalho mais saudável impacta de maneira positiva a sua saúde. Muita pressão, estilo inadequado de liderança impactam a saúde do colaborador, que não tem a mesma motivação. Na medida em que a pressão extrapola e sai dos trilhos, ela passa por cima de valores importantes para a sustentabilidade”.

2.4.2.2. Cultura de saúde, bem-estar, qualidade de vida, ambiente de trabalho saudável e sustentabilidade nas duas empresas.

a) Se a saúde e o bem-estar do trabalhador são valores para a empresa:

Na grande empresa, os entrevistados consideraram que a saúde e o bem-estar são valores para a empresa e essa cultura é demonstrada por meio dos cuidados de segurança, das ações oferecidas pelo programa de saúde PQV-GE, dos exames periódicos e as demais ações de promoção da qualidade de vida, destacando-se um psicólogo e um nutricionista, além de treinamentos e palestras voltadas à saúde e à

segurança do trabalho. *“O PQV-GE vai além, e se preocupa com a saúde das pessoas, e com o bem-estar, não só como funcionário, mas como pessoa”; “Nos últimos dois a três anos houve um reforço na questão de saúde na empresa, que antes era mais relacionado à segurança do trabalho e ao meio ambiente. O tema saúde está entrando com mais força recentemente e a empresa se reestruturou para promover o programa de saúde”.*

Alguns empregados da grande empresa relatam que é uma cultura que está começando, que existe realmente essa preocupação e que muitos passos já foram dados para a melhoria do bem-estar, mas ainda se faz necessário modificar alguns modelos de cobrança e de avaliação, e que as ações de qualidade de vida precisam ser intensificadas. Segundo um entrevistado: *“Sem dúvida é um valor, mas às vezes de forma não explícita, mas que se vê nas atitudes e na postura dos líderes”.* Outro entrevistado complementou que existem alguns pilares como colaboração com velocidade e que as pessoas devem ser responsáveis por suas ações e atitudes: *“É uma empresa muito humana, tenta olhar os dois lados, trazendo, sim, a produtividade, mas ao mesmo tempo faz de forma sustentável e saudável para todos os colaboradores. Ela incentiva para que se consiga entregar resultados, mas que o colaborador tenha qualidade de vida”; “A preocupação da empresa é genuína, porque acha importante e não porque é moda cuidar da saúde. Tem as políticas, mas o que faz a diferença é o que está atrás da política, havendo investimento financeiro na área e profissionais capacitados [em saúde, segurança do trabalho e qualidade de vida]”.*

Na pequena empresa, os entrevistados também consideraram que a companhia valoriza a saúde de seus empregados.

b) Incentivos para a adoção de estilo de vida saudável

Na grande empresa, todos os entrevistados relataram que a companhia os incentiva a adotar um estilo de vida saudável, principalmente por meio dos programas implementados, como o PQV-GE (o empregado pode conhecer melhor a sua saúde do ponto de vista geral, não somente do ponto de vista ocupacional básico), além de avaliações de saúde e dos riscos da atividade, suporte de um nutricionista e de um psicólogo, ginástica laboral, massagem, quadra de esportes, campanhas sobre tabagismo e consumo de álcool, além da parceria com o SESI (Serviço Social da Indústria). A empresa permite *home office* para a área administrativa, embora ainda não formalizado.

Foi comentado que a empresa ainda demanda muito de seus empregados, principalmente dos níveis gerenciais. Um dilema que está sendo discutido é a preocupação de encontrar um balanço de tempo de trabalho (não trabalhar além do horário) para que o empregado consiga atender a todas as suas demandas. *“Existe todo um incentivo através dos programas de qualidade de vida. A empresa incentiva a alimentação saudável, tem distribuição de frutas e fornecimento diário de ovo cozido*

dentro da empresa, tem nutricionista, a comida é muito bem preparada e, em algumas unidades, há uma horta dentro da empresa para ensinar as pessoas a plantarem. A empresa cria várias oportunidades e está aberta para ouvir os empregados, pois se preocupa com a sua saúde e segurança”.

Na pequena empresa, os entrevistados relatam que a liderança os incentiva, realizando ações e discussões. Há muito diálogo, porém não ocorrem de forma estruturada. Segundo eles, à medida que a sócia-administrativa identifica alguma necessidade, a mesma procura uma forma para atendê-la. A empresa oferece plano de saúde; ginástica laboral; convida profissionais para fazerem palestras de nutrição e de higiene; já teve uma horta e os empregados podiam levar os alimentos para casa; periodicamente convida um profissional para fazer as sobancelhas das empregadas; e incentiva a reciclagem de óleo.

c) Entendimento, por parte dos empregados, da proposta de saúde e bem-estar

Na grande empresa, parte dos entrevistados respondeu que acreditava que sim, dada a participação e aceitação das ações, especialmente do programa *PQV-GE*, pois compreendem que, mesmo sendo voluntárias, as ações ajudam a ter saúde. Porém, outros entrevistados comentaram que há necessidade de melhorar esse entendimento e a proposta deve ser intensificada. *“Sim há o entendimento, porém não de maneira sistêmica, mas sabendo que está disponível, que há uma empresa preocupada com a sua saúde, espero que entendam”.* Na pequena empresa, os entrevistados responderam que sim, dada a preocupação demonstrada pela sócia-administrativa e a possibilidade de diálogo diário. Somente para um dos entrevistados, os empregados não têm o entendimento da percepção de bem-estar.

d) Alinhamento das ações com os princípios da organização (missão, visão e valores)

Na grande empresa, todos entrevistados responderam que sim, as ações que visam à saúde e ao bem-estar estão alinhadas à missão da empresa: *“Sem dúvida. Se atendesse só a legislação, nem enfermeira do trabalho deveria ter. A empresa vai além do que se pede, pois está nos valores da empresa proteger a saúde dos trabalhadores”.* Na pequena empresa, para os entrevistados, o bem-estar não é um princípio da empresa e sim da sócia-administrativa.

e) Se a Sustentabilidade está presente nas ações de promoção da saúde, bem-estar e ambiente de trabalho

Na grande empresa, os entrevistados entendem que sim e trouxeram exemplos de ações ambientais (reciclagem, descarte e incineração) e sociais (campanhas de doação e culturais), incluindo os cuidados com os empregados: *“Na dimensão de pessoas, a empresa está cuidando das pessoas, pois são elas que fazem acontecer e, realmente para a empresa, é válido o clichê de que os funcionários são o seu maior valor. Então a empresa se insere no contexto da sustentabilidade, pois, cuidando de pessoas terá*

uma equipe mais saudável, motivada, que trabalha melhor. A responsabilidade é mútua". Na empresa de pequeno porte somente um entrevistado respondeu a essa questão, relatando que *"a sustentabilidade na empresa não é perene"*.

2.4.2.3. Comunicação da cultura e das ações:

a) Formas de comunicação que a empresa mantém com os trabalhadores sobre o propósito e as ações do programa de saúde e bem-estar

Na grande empresa, os entrevistados citaram as várias formas de comunicação sobre saúde e bem-estar: reuniões, palestras, mural, quadro de avisos, e-mail, intranet e revista bimestral; além de algumas campanhas de saúde (vírus da gripe, semana da alimentação etc.). Segundo eles, na fábrica existem os "diálogos de segurança", realizados na mudança dos turnos e, quando possível, são abordados os aspectos de saúde e bem-estar. Na pequena empresa a comunicação é feita de maneira informal, geralmente pela sócia-administrativa, não havendo procedimentos específicos, sendo o mais comum o "boca a boca" ou reuniões com toda a equipe.

b) Efetividade da comunicação

Sobre a efetividade da comunicação, na grande empresa as opiniões divergiram. Enquanto alguns dos entrevistados relataram que a comunicação é boa: *"Acho que sim, pois a gente procura utilizar todos os canais possíveis, que atinja todos os públicos, mesmo aqueles que não têm computador, como o pessoal de fábrica, utilizando quadros de avisos e banners"*; *"Sim, é efetiva. As reuniões são melhores; o empregado assina que está ciente do que ouviu"*; outros comentaram que poderia ser melhor: *"É efetiva, mas poderia ser melhor. Há diálogos de segurança nos quais se poderiam incluir os aspectos de saúde"*; *"Precisa ser mais intensificada. Tem pessoas que não têm e-mail, então precisa colocar mais nos murais. Se não falar de tempos em tempos, cai no esquecimento"*; *"Aí a empresa está pecando um pouco, precisaria ser mais intensa. Às vezes se faz uma campanha, cujo lançamento é muito bem feito [...], mas depois fica perdido e cai no esquecimento. Pessoas novas, que entram na empresa, não têm conhecimento. Falta um boletim periódico específico [das ações de saúde e qualidade de vida] para não cair no esquecimento"*.

Na pequena empresa, os entrevistados não afirmaram, mas acreditam que sim, pois os sócios dão a liberdade dos trabalhadores esclarecerem as dúvidas pessoalmente (individualmente) ou mesmo nas reuniões, porém foi relatado que alguns têm vergonha de perguntar.

c) Se a cultura de bem-estar é abordada na integração de um novo empregado

As respostas foram controversas na grande empresa. Foi citado que não existe mais uma integração presencial feita pela área de recursos humanos. Na fábrica, a integração é feita pela área de SHE e inclui orientações sobre saúde e qualidade de vida quando

aborda a segurança do trabalho; no entanto, os demais empregados recém-contratados tomam conhecimento na prática. Na pequena empresa, não se aborda o tema saúde e bem-estar quando da contratação de um novo empregado, ele tomará conhecimento sobre o assunto no dia a dia.

2.4.2.4. Estímulo à participação

a) Motivação e engajamento dos empregados

Quando perguntado de que forma os empregados são motivados e engajados a participar das ações de saúde e bem-estar, na grande empresa as respostas foram diversas: (1) por meio da divulgação “boca a boca”: *“Vemos o que aconteceu com o outro”*; (2) por meio da liderança: *“Depende da liderança, o incentivo para participar e se envolver”*; *“[...] A divulgação é feita para os líderes e a alta direção, que reúnem suas equipes para engajá-las no processo”*; e por meio da intranet, e-mails, palestras e eventos: *“As palestras são o mais importante para motivar a participação”*; *“São diversos eventos e apresentações nos quais se explica a importância de participar, o porquê é importante fazer isso ou aquilo para a saúde. A participação é voluntária, mas é fortemente recomendável. Até mesmo oferecem brindes para quem adere ao programa”*.

Segundo um dos entrevistados, no aspecto segurança não há opção, os empregados são obrigados a se engajar. Já no aspecto saúde, é opcional e, por esse motivo, tem de haver incentivo e mostrar a importância das pessoas participarem, utilizando todos os recursos disponíveis de comunicação e oferecendo estrutura para proporcionar o cuidado com a saúde. Um entrevistado complementou: *“Até tem programas legais, mas a comunicação é pontual e as pessoas não sabem que têm esses incentivos. Se perde na comunicação”*.

Na pequena empresa foi relatado que o estímulo se dá com muita conversa e que muitas vezes precisa ser individual. Além da sócia-administrativa, existem duas líderes da produção que procuram engajar os demais empregados, pois são pessoas pró-ativas.

b) O que realmente motiva os empregados a participar

Foram vários os motivos relatados, não obstante os que prevaleceram na grande empresa são: a preservação da saúde e a curiosidade de saber como está a própria saúde: *“Para ficar mais atento, para aprender e não sofrer acidente. Para preservar a saúde. Um tem que ajudar o outro”*; *“O cuidar de você [...] As pessoas querem viver mais e isso incentiva o próprio funcionário”*; *“A maior motivação é as pessoas terem a curiosidade de saber como está a sua saúde”*; *“São momentos de relaxamento [referindo-se à ginástica laboral], o funcionário sai da sua função, interage com os demais funcionários”*.

Outro aspecto mencionado foi o exemplo dos colegas de trabalho: *“O fato de outros estarem participando. Quando vejo que meus colegas participam e se beneficiam disso, tenho mais vontade de participar também. A liderança não se opõe e sim estimula”*. Um entrevistado relatou que o programa PQV-GE, por intermédio de suas ações e exames de saúde que disponibiliza, é uma forma de demonstrar a importância dos cuidados com a saúde, porém, as ações e os benefícios proporcionados por elas precisam ser intensificados.

Na pequena empresa, o estímulo se dá pelas ações da sócia-administrativa, por meio de uma reunião ou uma “festinha” e, toda sexta-feira distribui um pequeno mimo (um alimento) aos empregados. Porém, também é muito comum um empregado estimular o outro.

c) Estímulo da chefia

Na grande empresa, os entrevistados relataram que existe o estímulo de suas chefias: *“Sim, a chefia estimula os funcionários. Vejo as pessoas participarem. Depende de cada chefe. Não é o direcionamento da empresa, cada chefe incentiva de acordo com o seu estilo. O ‘como’ a liderança envolve e direciona não é impositivo, as pessoas decidem se querem participar ou não”*; *“Sim, inclusive muitos deles participam. Varia de gestor para gestor, mas no geral eles incentivam bastante os colaboradores a pensarem em saúde e qualidade de vida. Meu chefe me estimula e me libera para participar, pois as ações ocorrem dentro do horário comercial”*. *“Ao longo das reuniões, está sempre falando e estimulando. Cuidar-se não só como funcionário e sim como pessoa”*; *“O presidente, que é o patrocinador do programa, é um a pessoa bem consciente, apoia muito e fala para os líderes darem o exemplo”*.

A pesquisadora perguntou aos dois empregados da área fabril se, diante de uma emergência na produção, a chefia solicita a não participação em alguma atividade do PQV e ambos responderam que não. Segue um dos relatos: *“Em primeiro lugar o funcionário. Os horários marcados são respeitados, porque a saúde vem em primeiro lugar, senão o funcionário não irá produzir”*. E o outro complementou: *“Aconteceu somente duas vezes, mas foram realmente urgências”*.

Para os últimos seis líderes entrevistados, a pesquisadora perguntou qual é o papel da liderança e o quanto ela impacta na promoção da saúde, do bem-estar e da qualidade de vida dos demais empregados. Houve unanimidade na resposta dos líderes, que relataram terem a consciência de seu papel na promoção de um ambiente de bem-estar e que, suas atitudes e exemplos, têm impacto no bem-estar e na saúde dos seus subordinados. Seguem alguns depoimentos:

“Dar o exemplo e seguir as regras voltadas para a segurança. Ser o modelo. Tem de estar atento e alerta ao que está acontecendo com os funcionários. Posso até ‘brigar’

no bom sentido, mas no final do dia quero saber se os funcionários estão bem e como estão se sentindo [...] é importante o olho no olho. O líder tem de saber se a pessoa está bem”.

“A empresa dá o benefício e cabe à liderança incentivar. Impacta totalmente, pois o líder é responsável por criar um bom ambiente de trabalho. Ele pode evitar os conflitos internos voltados ao trabalho. Ele pode incentivar, mas não obrigar as pessoas a participarem”.

“O papel do líder é ratificar o pilar de saúde da companhia no dia a dia; é fazer com que a rotina se encaixe no cenário de saúde. O líder tem de reforçar a mensagem e cuidar para ser aplicada. A liderança tem impacto direto. A equipe tem uma sobrecarga e o líder equaliza as tarefas”.

“Sim, devem promover as normas de segurança do trabalho e de qualidade de vida. Devem ser incentivadores dos funcionários para que trabalhem com segurança e retornem para suas casas da mesma forma que saíram. Não devem ser somente gestores de trabalho, devem ser também gestores da saúde e da segurança. A liderança impacta em 100% [...]. A liderança negativa atrapalha totalmente a vida dele [empregado], que chega em sua casa reclamando, com humor ruim. Tira totalmente a vontade de trabalhar. Tem de criar ambiente para ele se sentir bem. Funcionário motivado produz mais e pode-se contar com ele 100%”.

“A participação do líder impacta e é fundamental [...] para o funcionário estar bem e em equilíbrio. Inserir o conceito de qualidade de vida no dia a dia faz toda a diferença e esse é o papel do líder. Se o chefe ou líder não tem equilíbrio, torna o ambiente pesado, ainda que a empresa tenha a qualidade de vida como cultura. Se a liderança não tiver clareza e não exercitar esse papel, ela poderá tornar o ambiente de trabalho fechado, com qualidade de vida prejudicada”. “[...] A liderança impacta também na saúde psicológica dos funcionários. É de alto impacto, pois a pressão do líder é muito grande. A forma como o gestor lida, administra as pressões e a carga de trabalho, se dá abertura para a pessoa falar ou desabafar. Para mim isso faz parte da qualidade de vida”.

Na pequena empresa, esse aspecto já foi respondido, em outras questões, pelos entrevistados relatando que praticamente todo estímulo vem dos sócios, especialmente da sócia-administrativa.

d) Avaliação dos programas e ações oferecidos pela empresa aos trabalhadores

Na grande empresa, a maioria respondeu que deveria haver uma avaliação formal, pois o que existe é apenas um *feedback* informal. Um dos exemplos citados foi o de que se o índice de participação (presença) de uma ação estiver baixo, há uma conversa com os

participantes sobre o que pode ser melhorado. Na pequena empresa, também existe apenas um *feedback* informal por parte dos empregados.

e) Tratamento dado a sugestões, solicitações e interesses

As respostas, na grande empresa, foram diversas, pois nem todos têm conhecimento de como realmente as solicitações são tratadas. Para a área de produção, são feitas reuniões semanais de trabalho, quando se discutem todos os tipos de sugestões que são encaminhadas para o Comitê SHE ou aos responsáveis pelo programa *PQV-GE*. Segundo um dos entrevistados, os resultados das duas pesquisas anuais (engajamento e *Great Place to Work* – GPTW) são discutidos no Comitê Brasil, que define prioridades e projetos para cada uma dessas ações. O time do SHE se reúne com o médico do trabalho e analisa as possibilidades de implementação.

Na pequena empresa, a decisão é da liderança (sócios) que depois comunica aos empregados. Para situações mais específicas, os empregados são chamados para opinarem. O retorno das solicitações e interesses referentes à saúde e bem-estar é feito diretamente pela sócia-administrativa.

f) Determinantes da não participação

Quando perguntado aos entrevistados o porquê de alguns empregados não participarem das ações, em ambas as empresas todos foram unânimes em dizer que é uma escolha pessoal, pois o estímulo está presente em várias ações de promoção do programa: “*Não dá para entender quem não participa. É mesmo porque não querem. É uma decisão pessoal, pois o estímulo existe*”; “*Falta de interesse, é a cultura da pessoa, pois tem incentivo*”; “*Questão de vergonha pessoal (homem não faz massagem em mim)*”; “*Porque têm outras prioridades na hora. É questão de tempo*”. Um dos entrevistados relatou: “*Não sei os motivos. Ou não se sentem confortáveis ou não querem participar mesmo. [...] O valor percebido por um não é o mesmo percebido por outro. Então, não adianta obrigar algo que é bom para a saúde. Sou a favor de, cada vez mais, [a empresa] oferecer oportunidades flexíveis de benefícios ou programas. Se aquilo não é um valor para um funcionário e ele não vai se sentir bem, é melhor não participar. Assim é importante ter uma gama de programas, com várias opções. Cabe à empresa ter um bom “cardápio” de opções e as pessoas se engajam nas atividades que fazem mais sentido e trazem valor para elas*”.

g) Bloqueios da não participação

A pesquisadora questionou se existe clareza dos bloqueios hierárquicos e, por unanimidade os entrevistados das duas empresas responderam novamente que a não participação é uma questão pessoal ou falta de afinidade com uma ação oferecida, ou, ainda, que o empregado não está interessado ou acha que está bem e não precisa participar de ações ou campanhas de saúde e bem-estar. Relataram que não há bloqueio por parte das chefias. Seguem dois comentários: “*É pessoal, ou porque já se faz algo*

particular. Eu, por exemplo, não participo do PQV-GE, pois já faço meus exames particulares. Depende mais da pessoa do que da empresa. A empresa incentiva. A liderança é neutra”; “O PQV-GE é completamente voluntário e a empresa disponibiliza e estimula a participação, mas é uma qualidade de vida para você e não para a empresa necessariamente [...]. Talvez não seja um perfil para ele [empregado], então ele não assuma como verdade e não há um engajamento completo [...]. O ponto é que faz parte da cultura, se for só discurso não funciona. Eu trabalhei em outras grandes empresas que tinham a qualidade de vida no discurso, mas aqui o conceito é diferente”.

2.4.2.5. Participação do trabalhador, da concepção à avaliação das ações e/ou programas

a) Envolvimento dos trabalhadores em todo processo

A pesquisadora perguntou se os trabalhadores são envolvidos e/ou participam em todo processo dos programas e políticas de saúde e de qualidade de vida, do planejamento à avaliação. As respostas foram diferentes, mas convergiram para um ponto comum: os programas e ações foram definidos e desenvolvidos pelas empresas, sem o envolvimento dos trabalhadores. Foi comentado que, a cada dois anos, a grande empresa realiza uma pesquisa de engajamento (*Engagement Survey*) que inclui perguntas de qualidade de vida e de ambiente de trabalho. Cada departamento vai analisar em quais aspectos a pesquisa se destacou para menos ou para mais. Após identificar os problemas, com a participação dos empregados, são feitos planos de ação até a próxima pesquisa.

“Os colaboradores participam das ações e não do desenvolvimento dos projetos. O planejamento e os projetos são definidos pela liderança e pelas áreas envolvidas (médico do trabalho) e, normalmente, há a inclusão de alguma necessidade que surgiu nas pesquisas”; “[...] O planejamento macro acaba não envolvendo, utiliza-se informações que vão sendo obtidas ao longo do tempo, mas o planejamento macro não é participativo”; “Não são envolvidos, tem uma diretiva global e vai se adequando localmente, de acordo com a necessidade”.

Um dos líderes entrevistados trouxe uma contribuição em relação à importância do engajamento: *“Sempre que o trabalhador for envolvido desde o início, ele fica mais comprometido e engajado e, então, se consegue gerenciar melhor suas expectativas. Têm ambientes mais difíceis, onde eles [trabalhadores] são mais críticos ou não satisfeitos com que está sendo oferecido ou não. Então, pode ser mais positivo envolvê-los, para que se sintam ouvidos. Se não for uma população tão crítica, é importante ter ‘inputs’, trabalhar junto, ter propostas e, então, buscar soluções será mais rápido e efetivo. Se o ambiente for mais positivo, as pessoas forem mais receptivas e a empresa já entendendo um pouco o que os empregados querem, ela [a empresa] pode trazer algo mais pronto e, validar no final, pode ser mais efetivo. Então não tem receita. Cada*

empresa, cada cultura, cada momento de desenvolvimento organizacional que a empresa passa faz com que se atue de forma diferente. A implantação de um PQV irá variar dependendo do porte, nacionalidade, alto ou baixo engajamentos dos funcionários, fábrica ou escritório, tudo isso muda um pouco, então tem de se ajustar a maneira como vai se desenhar e como será oferecido o programa. As soluções podem ser muito parecidas, mas o caminho para chegar lá é um pouco diferente na tentativa de ser o mais efetivo possível. Podendo trabalhar internamente se ganha mais rapidez e efetividade (organizar grupos focais, trabalhar em pequenos grupos, levar às chefias, e a empresa analisar dentro de suas possibilidades.), porque se for ouvir cada um dos funcionários, isso demandará um grande esforço no gerenciamento de expectativas das pessoas. Só vale essa abordagem em um ambiente mais crítico e negativo, em que é importante ouvir a todos, mas demandará tempo e energia”. Esse entrevistado também reforçou a importância do papel da liderança e complementou: “Para avaliar problemas com chefias, a pesquisa de clima, a de engajamento e o próprio conversar com as pessoas são importantes. Na medida em que se identifica que o problema está com a liderança, deve-se trabalhar na causa, pois não adianta ter ações paliativas. A empresa tem de ter interesse genuíno em mudar. Se não promover essas mudanças, os funcionários não terão interesse em participar e o programa estará fadado ao fracasso. Assim, a empresa e a liderança têm de querer. É fundamental a capacitação da média liderança. Ter o PORQUÊ: porque a empresa quer promover a qualidade de vida? Tem de estar claro primeiro na alta liderança. Depois disso, entrar no O QUE e no COMO. Definir a estratégia e a execução e passar pela capacitação da média liderança, que tem de comprar a ideia e estar capacitada para fazê-la acontecer. Tudo isso é a chave para que o programa seja implementado com sucesso. A alta liderança é a chave para tudo acontecer, ou seja, é o patrocinador. E a média liderança é fundamental e a chave para fazer acontecer e precisa ser capacitada no “como” fazer. Esses [média liderança] podem acreditar, mas, muitas vezes, não sabem como implementar e como promover; então cabe à empresa dar um pouco desse caminho das pedras. É importante avaliar o estágio em que a empresa se encontra. Em suma, a gestão deve ser colaborativa ao invés de participativa”.

b) Importância dos trabalhadores participarem da concepção e da condução das ações ou programas

As respostas dos entrevistados na grande empresa foram controversas: para alguns é fundamental a participação na concepção e na condução de todo o processo, para outros é difícil administrar um balcão de sugestões. Em ambos os casos prevaleceu que a empresa necessita identificar os principais pontos, que devem estar relacionados com os seus valores, e a partir do momento em que esses pontos tenham sido definidos deve-se convidar os trabalhadores para ajudarem na operacionalização da melhor maneira. Seguem alguns relatos:

“Em teoria, é importante que o processo seja mais participativo possível, mas na prática a participação tem de ser direcionada, pois, se abre 100%, vira um balcão de solicitações. É importante ter um direcionamento da corporação, mas que haja um processo de consulta um pouco maior, sendo necessário escutar, para não deixar de capturar uma informação importante. Balanço é a chave!”.

“É sempre interessante envolver os interessados nas construções de projetos, no entanto têm determinados assuntos e projetos que, pela complexidade e tamanho e até mesmo pela necessidade de conhecimento técnico, não é viável. Então tem de ter certos cuidados de envolver as pessoas certas. Um exemplo é o PQV-GE”.

“Pensando pelo lado de praticidade de evolução e aplicação com a realidade, o modelo pronto, porém moldável localmente, otimizará muito mais do que uma assembleia. Porém, tudo que é compartilhado vem de forma mais cheia, diminui a chance de erros e atende mais às expectativas, mas é muito utópico”.

“Participar é melhor, mas falta interesse em envolver-se. [Os trabalhadores] Preferem que venha pronto”.

“Sim, a melhor maneira de envolvê-los é uma pesquisa antes. Não dá para abrir uma pesquisa para cada projeto, senão as pessoas só responderão pesquisas, nem tudo a empresa irá consultar os empregados. Há as diretorias e as gerências justamente para tomar decisões gerais. Tem um departamento responsável para qualidade de vida. Não dá para pedir opinião em algo que necessita de uma expertise, mas pode perguntar se estão gostando. Nesse processo deve ter um mecanismo de diálogo, como por exemplo, uma avaliação no final de um evento”.

“Quanto mais envolver, mais chance de dar certo, pois cada um põe seu sentimento no processo. Como não dá para ouvir a todos, deve-se ter uma comissão que represente as pessoas e as decisões mais importantes são postas em votação. É democrático. Ajuda a fortalecer toda a estrutura”.

“É mais prático a empresa trazer um modelo que vai sendo ajustado com o tempo. É difícil agradar a todos”.

“Sim, envolver desde o início. A liderança deve definir alguns pilares como modelo. Mas o desenvolvimento do programa e os objetivos devem envolver todos, desde o início, senão chega lá na frente e não atende metade da empresa, pois não está de acordo com a realidade dos funcionários”.

“O envolvimento do funcionário desde o início é melhor, dá mais trabalho e toma mais tempo e até pode gerar frustração, dado o volume de demandas. Mesmo assim, sou favorável, pois se tem mais propriedade do programa”.

“Importante participar e ter representantes participando, pois ouvir a todos é impossível. Desde o início, deve-se ter um grupo que os represente, fica mais fácil ter um envolvimento e aceitação de tudo que está sendo feito. Tem de ficar claro que algumas coisas não podem ser feitas e deixar claro o porquê disso, dar uma satisfação, senão pode gerar uma insatisfação maior”.

“Na realidade, dependerá da cultura da empresa, se não fizer uma pesquisa dentro de casa, um benchmarking⁴³ necessariamente não traz sucesso. Tem de envolver o funcionário, entender a necessidade dele dentro da sua realidade, então o sucesso virá. [...] Sim o funcionário deverá ser sempre envolvido”.

Um aspecto que chamou a atenção durante as entrevistas é que grande parte dos trabalhadores da grande empresa que não possuem cargos de liderança demonstraram preferência em a empresa trazer um modelo pronto e os trabalhadores opinarem sobre aquele modelo; ao passo que os que ocupavam cargos de liderança, demonstraram acreditar mais em envolver os trabalhadores desde a concepção, buscando uma metodologia viável para ouvir a todos, como, por exemplo, uma pesquisa prévia e uma comissão com representantes dos trabalhadores.

Na empresa de pequeno porte prevaleceu a opinião de que a empresa deve sugerir as ações, ou seja, trazê-las prontas e depois solicitar a opinião dos empregados e fazer ajustes, se necessários, pois ouvi-los em algum momento é importante. Um entrevistado acredita que quando se traz algo pronto traz mais impacto para os empregados.

c) Possibilidades para os trabalhadores opinarem

Quando questionados se faltam possibilidades para os trabalhadores participarem e/ou opinarem nas políticas e nas ações de saúde, bem-estar, qualidade de vida e ambiente de trabalho saudável, não houve um senso comum. Seguem alguns comentários da grande empresa: *“Em algumas sim, em outras não. O PQV-GE já veio formatado e pronto, só depois foi sendo adequado. Poderia ter ouvido a opinião antes, pelo menos da gestão local”*; *“Acredito que não [faltam possibilidades], pois há diversos canais de comunicação: CIPA, comitês, reuniões diárias, o contato direto com o SHE, via ambulatório, ou seja, não faltam oportunidades de falar, talvez falem estímulos, mas os canais existem”*. *“Tem vários comitês e é estendido a todos o convite para participar. É*

⁴³ ***Benchmarking é o processo de avaliação da empresa em relação à concorrência, por meio do qual incorpora os melhores desempenhos de outras empresas e/ou aperfeiçoa os seus próprios métodos.***

claro que existem alguns pré-requisitos. Quando abertos, todos são convidados. Não há impedimento da chefia”.

Na pequena empresa foi relatado que existe abertura para os trabalhadores opinarem, mas a decisão é sempre da chefia; e que já faz parte da cultura dos sócios buscar o bem-estar para os trabalhadores.

d) Pró-atividade por parte dos trabalhadores

Quando questionados se falta pró-atividade, por parte dos trabalhadores, em opinar, se envolver e participar mais das definições e planejamento das ações, as opiniões foram divergentes em ambas as empresas: *“Não há pró-atividade. O funcionário espera mais da empresa. A empresa sabendo disso, já faz”*; *“A minoria é ativa e a maioria é mais passiva”*; *“Não tem como generalizar. Têm os dois: têm aqueles que esperam muito “receber”, então a empresa tem de proporcionar. Mas tem bastante daquele profissional pró-ativo que a empresa chama de ‘accountable’, que se sente dono, que faz acontecer e que envolve os outros. Deve ser meio a meio”.*

e) Existência de um comitê responsável para avaliar e gerir as necessidades dos trabalhadores no que se refere à promoção da saúde, ambiente de trabalho saudável, qualidade de vida e sustentabilidade

Na grande empresa, as respostas foram positivas, e os comitês citados (não por todos) foram: Comitê SHE; Comitê Brasil, CIPA e gerência de SHE Corporativo, a qual conta com o suporte do médico do trabalho que tem a responsabilidade pelo programa PQV-GE. Na empresa de pequeno porte não existem comitês.

f) Se as ações/programa atendem às reais necessidades e expectativas dos trabalhadores

Em ambas as empresas todos responderam que acreditam que sim, porém em diferentes graus de intensidade. *“Sempre [os trabalhadores] querem mais do que já tem, mas a empresa tem um olhar muito bom para essa área, colocando esses programas, mas precisam mostrar mais o que é feito e intensificar a comunicação”.*

g) Se existe um levantamento ou pesquisa de interesses e necessidades dos trabalhadores previamente

Na pequena empresa não são feitas pesquisas, as necessidades e interesses são conversados diretamente com a liderança (dois sócios). Já na grande empresa, nem todos os entrevistados souberam responder. Porém, alguns comentaram que o programa PQV-GE foi elaborado na matriz e, então, implantado no Brasil, onde sofreu algumas adaptações. A necessidade de ter uma nutricionista e um psicólogo foi sugerida pelo médico do trabalho. Assim, não houve uma pesquisa específica voltada para os interesses e necessidades dos trabalhadores no que tange à saúde e à qualidade de vida. Porém, existem duas pesquisas anuais: a de clima organizacional (GPTW – *Great Place*

to Work) e a pesquisa interna de engajamento, com questões voltadas à qualidade de vida e ambiente de trabalho; além de, informalmente, a empresa escutar e agir. Seguem alguns comentários:

“São três os drivers [direcionadores]: (1) Macro: pesquisa de clima organizacional, que acaba salientando pontos de melhoria, com perguntas relacionadas ao ambiente de trabalho e ao SHE; e algumas perguntas para os programas de saúde, porém é genérico. (2) Somente uma vez [final de 2015] foi feita uma pesquisa na implantação do PQV-GE para saber o que os funcionários queriam, e eles solicitaram frutas e um estímulo ao esporte (quadras, academia); o que talvez esteja na hora de refazê-la; (3) o próprio PQV-GE, que tem o objetivo de identificar os maiores problemas de saúde. Por exemplo, teve uma campanha de tabagismo e detectaram que menos de 3%, dos funcionários fumam, por outro lado, mais de 50% estão acima do peso; então esses dados foram utilizados para focar as campanhas, como a de nutrição: como se alimentar melhor, pois estatisticamente [por meio do PQV-GE] se verificou uma necessidade maior”.

“Existem pesquisas formais dentro da empresa, mas não específicas sobre saúde e bem-estar; é mais de engajamento interno e GPTW, o aspecto mais geral de trabalho e desenvolvimento. Não me recordo. O que eu vejo são pessoas envolvidas sempre dando feedback informal, como, por exemplo, o médico do trabalho, que está sempre incentivando e pedindo ideias”.

“Em geral, a empresa está sempre aberta a opiniões e tem interesse nas ideias dos funcionários. Quem cuida dessas áreas está sempre ouvindo, interpreta e acolhe, dentro do possível, considerando a coletividade e trata como um benefício para o colaborador. É feito de duas maneiras: pesquisa de ambiente (como se sente); e falar pessoalmente, dar sugestões”.

h) Existência de avaliação periódica das ações por parte dos trabalhadores

Em ambas as empresas os relatos foram de que não existe uma avaliação periódica formal para as ações de saúde e qualidade de vida. Na empresa de grande porte existe apenas para a segurança no trabalho: *“Não é feito, mas seria interessante para saber como está e se está melhorando”.*

i) Como são tratadas as solicitações?

Na pequena empresa, as solicitações são feitas diretamente à sócia-administrativa, que analisa e responde diretamente ao(s) solicitante(s). Na grande empresa, apenas um entrevistado respondeu a essa pergunta e manifestou sua opinião de como deveria ser: *“Em minha opinião, primeiro, a empresa deveria ouvir a opinião, para ter um feeling (sentimento, percepção); segundo, fazer com que as pessoas se sintam importantes e bem, para seguir no trabalho; terceiro, ter oportunidade de implantar o que realmente*

é necessário e avaliar o que realmente é importante; e quarto, ter o envolvimento da chefia, que é quem libera o dinheiro. [...] Tem de ouvir, não dá para atender a tudo, mas tem de ouvir os empregados e informar o que não dá para ser feito”.

j) Se os trabalhadores estão satisfeitos

Todos disseram acreditar que sim, embora não haja uma medição em ambas as empresas. Um entrevistado da grande empresa respondeu: *“Neste ano de 2017, na pesquisa GPTW, a empresa melhorou a posição no ranking, o que já revela a satisfação dos funcionários com a empresa como um todo. Além disso, tem a pesquisa de engajamento, que vem melhorando a cada ano”.* Outro entrevistado relatou: *“Acredito que sim. A chefia é muito importante, é o melhor incentivo e exemplo que temos. Se a chefia participa, ela demonstra acreditar no programa, então eu acredito também”.*

A seguir, algumas respostas das quatro perguntas feitas somente para a liderança da grande empresa (em substituição ao grupo focal com os líderes), com o intuito de compreender a visão do líder em relação à melhor maneira de envolver o trabalhador nas políticas e nas ações de promoção da saúde, qualidade de vida e ambiente de trabalho saudável.

1) Quais passos a empresa pode dar para estabelecer uma cultura de saúde e bem-estar?

“Tirando as regras da legislação, ficar atento para quem é o seu público. Para ter uma cultura de bem-estar, deve-se disponibilizar ações e não somente [cumprir] a lei. É uma forma de unir, levar bem-estar e saúde. Realmente nossa empresa acolhe e não faz somente os exames anuais”; “Promovendo eventos anuais e mantendo-os, pois vai repetindo e lembrando. É reciclar e atualizar”.

“Em minha opinião, são três passos: primeiro é acreditar, a alta administração precisa acreditar que isso é realmente importante e em prol dos funcionários; segundo: estruturar e colocar em ação; e terceiro, envolver toda a liderança”.

“Primeiro, tem de ter um orçamento. Segundo, colocar pessoas dedicadas a isso, internas ou externas, para fazer um levantamento, uma pesquisa e coleta de dados para saber onde investir; tem de escolher, pois os recursos são escassos, além de analisar o ambiente físico. Terceiro: monitoramento da adesão e custos. Quarto, fazer uma pesquisa de avaliação”.

“Verificar quais as necessidades dos funcionários: primeiro, consultar para o que mais necessitam ou sentem falta; segundo, avaliar, colocar, relacionar, juntar com o que a legislação determina, pois tem normas básicas de segurança que tem que oferecer aos funcionários; terceiro, ter um grupo para a implementação com colaboradores e

liderança, para opinar o que está sendo feito, se atende às necessidades e às expectativas dos trabalhadores. Não adianta vir de cima para baixo”.

2) Como, então, envolver o trabalhador na concepção e na condução das ações que promovam a saúde, bem-estar e qualidade de vida?

“Ter um comitê, que tem como divulgar e fazer uma consulta às pessoas”. “É mais prático ter uma pesquisa interna. Ou através da convocação das pessoas para uma reunião em que os funcionários possam opinar, mas isso pode não funcionar. Pode ter uma palestra com um tema que esteja relacionado com o contexto ou com a política que está sendo construída e trazer para a discussão: é mais rentável”.

“Além dos canais de comunicação (e-mail e outras ferramentas eletrônicas), é preciso colocar os formadores de opinião para serem embaixadores do projeto, para poder chegar ao público de maneira mais informal e promover a adesão. Têm de ser a liderança [envolvida] mais os embaixadores. Buscar o engajamento em um conjunto de ações. Mostrar transparência e mostrar a curva de mudança. Quando se tem consciência, conseguem ser mais ágeis”.

“Ouvir os funcionários sobre suas necessidades. Às vezes a gente faz e não pergunta se está adequado para quem vai receber. Sendo mais assertivo, tem-se mais participação e é a melhor maneira. [...] Podem ser formais (questionários e pesquisas) ou informais (em reuniões e no dia a dia, e passar adiante). Tem de ter engajamento da liderança. É importante passar de maneira estruturada”.

3) Muitas pessoas querem ser ouvidas, mas não envolvidas na construção. Como a empresa pode envolvê-las? Como encarar o desafio de levar o empregado a agir?

“Difícil, depende da característica da pessoa. É difícil moldar ou obrigar. Se ela não participa, pode ser porque não está interessada. É característica das pessoas reclamarem”.

“Complexo. É envolver as pessoas de forma ativa: não tem como querer influenciar algo sem ter ação e se envolver diretamente com isso. Todos devem participar. Tem de haver delegação. Tem de envolver e mostrar que essas pessoas estão participando ativamente. Alguns podem sentir-se incomodados em não participar e acabarão se envolvendo”.

“Trazer para a discussão sem a presença da liderança. [...] Eleger pessoas de outra área para ouvir, que não seja o chefe, em grupos, o que pode melhorar. Se não está legal, qual seriam as suas sugestões? Com as sugestões, o grupo pode fazer um plano de ação. Quem poderia liderar? Alguém liderando e promovendo as ações, pela minha experiência, funciona muito bem. Sem a presença da chefia, as pessoas se sentem mais

à vontade e, principalmente, quando elas sentem que isso tem de trazer algum fruto, algum resultado. Porém, a empresa precisa estar preparada para isso. Tem de levar adiante, não pode só ficar no papel. Seguir em frente com as ações sugeridas e dar um retorno. É uma maneira de trazer as pessoas para dentro do processo”.

“Tem um exemplo claro na nossa empresa: existe um projeto envolvendo QV, a empresa promove uma espécie de concurso para a participação e, se uma sugestão for aprovada ou utilizada, há uma premiação, com exposição do nome do ganhador ou mesmo um prêmio, e isso faz com que o funcionário participe sem se expor”.

4) Você foi convidado a participar/envolvido da definição das políticas e programas de promoção da saúde, QV e para a obtenção de um ambiente de trabalho saudável?

Todos os líderes entrevistados, nessa etapa de entrevistas, responderam que não foram envolvidos na definição.

Um dos entrevistados da liderança, espontaneamente, deu sua sugestão para o sucesso de programas de promoção da saúde e qualidade de vida e envolvimento dos empregados nas ações de QV, baseado em sua experiência profissional:

1. Gerar conscientização dos trabalhadores para conhecerem sobre a sua saúde; no mínimo o trabalhador deve conhecer como ele está em relação à sua saúde;
2. Não sair fazendo programas que não representem os maiores riscos e/ou as necessidades dos trabalhadores, e sim ações que se aplicam e têm a ver com a sua população;
3. É necessário conhecer a população da empresa, pesquisar as suas necessidades, de maneira mais participativa ou com pesquisa ou estatística e quando for atuar, tem que ser aquilo que representa e conecta com as pessoas.

Segundo esse gerente, são fatores de sucesso:

1. Apoio da liderança e um nível alto de engajamento e de conscientização dos empregados. Não só a liderança hierárquica, que deve ser a inspiração, é importante, mas cada um deve exercer a sua própria liderança, cuidar da sua própria saúde e a do colega. Não deve haver hierarquia quando o foco é ajudar alguém.
2. Bons recursos disponíveis: pessoas e ferramentas.

3) ANÁLISE E DISCUSSÃO CONJUNTA DOS CASES DAS EMPRESAS ONDE A PESQUISA FOI APLICADA:

A utilização de um instrumento participativo (grupos focais) e de entrevistas individuais permitiram compreender como os empregados das duas empresas percebem e

interpretam o mundo do trabalho no aspecto de promoção da saúde, bem-estar, qualidade de vida e ambiente de trabalho saudável, dentro das premissas das Cinco Chaves para Ambientes de Trabalho Saudáveis (OMS, 2010).

Embora os resultados tenham sido apresentados separadamente, em função dos instrumentos utilizados, a análise foi realizada de forma conjunta para melhor compreensão dos fatos.

A representação dos grupos estudados nesta pesquisa não reflete as percepções dos empregados de empresas como um todo, pois os aqui entrevistados fazem parte, tão somente, de duas empresas selecionadas para o estudo. Porém, as apresentações e discussões contribuíram para um melhor entendimento das expectativas e necessidades desses trabalhadores nos aspectos de saúde e bem-estar no ambiente de trabalho.

O objetivo de conhecer como o tema saúde, bem-estar e qualidade de vida é abordado por duas empresas, de portes diferentes, por meio de abordagem participativa, foi a possibilidade de construção de conhecimentos novos e colaborativos, quanto à promoção da saúde e do bem-estar na empresa; com o envolvimento dos trabalhadores e da liderança, indicando meios para aprimorar o engajamento e a produtividade saudável dos empregados e, conseqüentemente, fomentar a sustentabilidade da organização e melhor rentabilidade do negócio.

Para compreender como se dá o envolvimento dos trabalhadores nas políticas e nas ações de promoção da saúde e da qualidade de vida, foi relevante compreender o entendimento do conceito ou do significado de bem-estar, de ambiente de trabalho saudável e como os empregados relacionam saúde, meio ambiente e sustentabilidade. Prevaleceu que o bem-estar envolve tanto aspectos pessoais e familiares, como ter saúde física, emocional e bons relacionamentos, quanto aspectos profissionais, com ênfase no equilíbrio entre vida pessoal e profissional e fazer o que se gosta. Em relação ao ambiente de trabalho saudável, destacou-se um ambiente livre de acidentes ocupacionais e de doenças, que estimule o bem-estar, que seja ergonomicamente e psicologicamente adequado, respeitoso, não competitivo, colaborativo, justo, com oportunidades iguais, nível de estresse saudável (fase do estresse em que a descarga de adrenalina intensa torna o indivíduo mais atento, mais produtivo e motivado) e bom relacionamento entre as pessoas e com a chefia; indicando dois eixos para saúde e bem-estar no trabalho: o ambiente físico e o ambiente social.

Para os participantes desta pesquisa, existe a relação entre sustentabilidade e saúde, o que corrobora com a bibliografia estudada. Toda empresa causa, de alguma forma, impacto na saúde das pessoas, especialmente de seus trabalhadores (QUELCH, 2017). Então, a empresa se insere no contexto da sustentabilidade cuidando de pessoas e contribuindo para a melhoria das condições de vida e, com isso, terá trabalhadores mais

saudáveis, motivados e produtivos. Ganham a empresa, o trabalhador e a sociedade. Se as empresas não tiverem consciência dos impactos de suas operações sobre o meio ambiente e sobre a sociedade (incluindo seus empregados), poderão ter seus negócios prejudicados, pois o mundo está em constante transformação e os modelos de gestão se tornam obsoletos se não privilegiarem o desenvolvimento sustentável (FREIRE & SILVA, 2017).

Quando discutido com os entrevistados sobre o valor que as empresas onde eles trabalham dão para o aspecto saúde, os empregados consideraram que suas empresas demonstram esse valor, porém ele está muito mais relacionado às características e à postura do líder direto do que propriamente à visão da empresa, embora as mesmas disponibilizem ações ou programas que incentivam a saúde e o bem-estar de seus empregados.

Foi interessante notar que parece existir uma diferenciação entre as duas empresas na forma como os empregados e a liderança (grande empresa) ou empregados e a proprietária (pequena empresa) se distanciam ou se aproximam enquanto grupos sociais, demonstrando haver diferenças em relação aos aspectos de escolaridade e renda. Esse é um ponto importante para o qual as empresas devem estar atentas quanto à abordagem de suas ações e/ou programas.

Com base nos resultados dos grupos focais e entrevistas, e da literatura estudada, surgiram, por meio do processo analítico da investigação, quatro categorias para a análise de conteúdo de como envolver o trabalhador na concepção e na condução das ações que promovam a saúde, o bem-estar e a qualidade de vida nas empresas, conforme Figura 13.

Figura 13: Categorias temáticas dos conteúdos sobre envolvimento dos trabalhadores para análise e discussão

Fonte: organizado pela autora.

1) Ouvir os empregados, suas necessidades e sugestões.

Embora as empresas (grande e pequena) demonstrem ter ações que objetivem atender às necessidades dos trabalhadores, as mesmas não realizaram pesquisa ou levantamento prévio para identificar os interesses e as necessidades da sua força de trabalho em relação à saúde, ao bem-estar e a um ambiente de trabalho saudável. Foram definidas ações e/ou programas com base nos aspectos considerados importantes para obter saúde, bem-estar e produtividade e, só posteriormente, consultaram os empregados sobre a validade das ações.

Em relação à participação/envolvimento dos trabalhadores na definição das políticas e na elaboração de ações e programas de promoção da saúde, qualidade de vida e ambiente de trabalho saudável, constatou-se que os empregados participam das ações, mas não da definição e tampouco do desenvolvimento dos programas, os quais são definidos pela liderança e/ou áreas relacionadas à saúde. No caso da grande empresa, o programa de saúde e qualidade de vida foi elaborado na matriz (na Europa) e teve algumas adaptações locais sugeridas pelo médico do trabalho, baseadas em estatísticas internas (exames médicos periódicos), e em pesquisas de clima organizacional e engajamento. Na pequena empresa, as ações foram propostas pela sócia-administrativa, que tem por crença, sempre que possível, ouvir a opinião dos empregados.

“Os colaboradores participam das ações e não do desenvolvimento dos projetos. O planejamento e os projetos são definidos pela liderança e pelas áreas envolvidas e, normalmente, há a inclusão de alguma necessidade que surgiu nas pesquisas”; “Utiliza-se informações que vão sendo obtidas ao longo do tempo, mas o planejamento macro não é participativo”.

Segundo o Modelo de Ambiente de Trabalho Saudável (OMS, 2010), para que programas empresariais sejam bem sucedidos, os trabalhadores impactados devem estar sempre envolvidos em todas as etapas do processo, do planejamento até a avaliação. Os trabalhadores e seus representantes não devem ser simplesmente informados ou consultados sobre o que está acontecendo, mas sim serem ativamente envolvidos e solicitados a dar opiniões e sugestões, e tê-las ouvidas e implementadas. Na verdade, as pessoas que dependem da solução dos problemas que estão afetando as suas vidas e/ou seus trabalhos têm a consciência aguçada e devem ter a oportunidade de participar do diálogo e da busca da solução (Funtowicz e Ravetz, 1997).

Embora os trabalhadores não estejam presentes nas decisões, na grande empresa existem o comitê SHE, e um comitê de diretores que discute, entre vários temas, assuntos de interesse da força de trabalho. As sugestões dos empregados são encaminhadas a esses comitês para que seus membros possam avaliar e decidir se essas

propostas serão ou não incorporadas às políticas. Uma das formas de participação/engajamento dos empregados sugerida, foi a existência de um comitê que os represente, e as decisões importantes sejam postas em votação, uma vez que consideram impossível ouvir a todos, especialmente em uma grande empresa. Esse comitê, que deve ter representantes de todas as áreas da empresa, tem a responsabilidade de ouvir, levantar necessidades, analisar o que verdadeiramente é importante e propor à empresa o que realmente atende às necessidades e expectativas dos trabalhadores. Deve avaliar todo o processo, envolver o máximo de representantes, colocar os temas importantes em votação e informar a todos o que é possível ou não de ser realizado; relembrando que o processo para a obtenção de ambientes de trabalho saudáveis é tão relevante quanto o resultado final. Com isso, se trabalha a transparência, o *feedback*, a credibilidade e a confiança. *“Quanto mais envolver os empregados, mais chance de dar certo, pois cada um põe seu sentimento no processo. Como não dá para ouvir a todos, deve-se ter uma comissão que represente as pessoas e as decisões mais importantes são postas em votação. É democrático. Ajuda a fortalecer toda a estrutura”*. Essa sugestão ratifica a proposta da Chave 2 (*Cinco Chaves para a Promoção do Ambiente de Trabalho Saudável, OMS, 2010*) que se refere à importância de envolver os trabalhadores e seus representantes: a empresa deve garantir que os trabalhadores tenham meios coletivos de expressão como, por exemplo, criar comitês participativos desde o início do programa.

Houve unanimidade em relação à importância da participação dos empregados na concepção e na condução das políticas e das ações que promovam a saúde, o bem-estar e a qualidade de vida. *“É fundamental ouvir as suas necessidades. Às vezes a gente faz e não pergunta se está adequado para quem vai receber”*. Porém, a unanimidade não ocorreu em relação à forma de participação. Parte dos entrevistados, especialmente a liderança, acredita que a empresa deve fornecer formas de “ouvir” e de participação efetiva dos empregados nas políticas e ações desde sua concepção. *“Sempre que o trabalhador for envolvido desde o início, ele fica mais comprometido e engajado e, então, se consegue gerenciar melhor suas expectativas”*. Ao passo que a outra parte acredita ser melhor a empresa definir, dentro de seus pilares, aquilo que identificou como importante, que acredita e que represente um valor e que tenha condições e recursos para oferecer aos empregados. Além disso, é fundamental ter um canal aberto para *feedback*, deixando o empregado à vontade para avaliar, dar sugestões sobre as novas ideias ou mesmo sobre as melhorias propostas ou já implementadas.

Apesar de ambas as empresas não terem “ouvido” seus trabalhadores para elaborarem suas ações do programa, a grande empresa se baseou em estatísticas internas (exames médicos periódicos), e em pesquisas de clima organizacional e de engajamento. Vários autores sugerem que, antes de iniciar uma intervenção, além de ouvir seus empregados, é essencial o conhecimento sobre história médica, atitudes, comportamentos, preferências, prontidão para mudanças etc., pois poderão servir de referência para o

estabelecimento dos objetivos do programa, para o planejamento, orientando a seleção das ações e auxiliando na alocação adequada de recursos. A ausência de uma avaliação inicial pode comprometer a eficácia pretendida com as ações (OGATA & SIMURRO, 2009; OGATA et al., 2012, REIS, et al., s.d.). Além disso, um programa de promoção da saúde e qualidade de vida bem concebido deve estar em linha com a visão, a missão e os valores da organização. Assim, torna-se fundamental aplicar uma pesquisa diagnóstica que tenha como objetivo conhecer o perfil de saúde e o estilo de vida de seus empregados e levantar as necessidades e interesses dos trabalhadores da empresa (Limongi-França, 2001).

Embora as empresas estudadas não tenham realizado pesquisa prévia para identificar interesses e necessidades dos trabalhadores e não implementaram, até então, avaliações periódicas formais sobre as ações oferecidas, os entrevistados manifestaram ser fundamental a realização de ambas para motivar a participação dos empregados e para obter resultados positivos. Houve uma contribuição de que não existe uma receita pronta para ouvir e engajar os empregados. Cada empresa, cada cultura e cada momento de desenvolvimento organizacional que a empresa passa faz com que ela atue de forma diferente. Mas, em qualquer situação, é fundamental fazer uma pesquisa interna ou alguma outra ação que possibilite ouvir os empregados, pois um *benchmarking* não necessariamente traz sucesso. A liderança da empresa tem de estar atenta a “quem” é o seu público, entender suas necessidades dentro de sua realidade e envolvê-lo, então o sucesso será algo possível de ser alcançado.

Analisando com mais profundidade, muitos relatos, tanto para a liderança quanto para os demais empregados de ambas as empresas, demonstram que a participação/envolvimento dos empregados está sendo entendida como “adesão” às ações e aos programas oferecidos, e não na participação enquanto protagonismo, ou seja, não houve protagonismo na tomada de decisão, na governança e no compartilhamento de saberes entre as empresas e seus empregados.

Na pequena empresa, foi relatado que existe abertura para os trabalhadores opinarem, mas a decisão é sempre da chefia; e que já faz parte da cultura dos sócios buscar o bem-estar para os trabalhadores. Ainda que, de alguma maneira, ambas as empresas procurem ouvir seus empregados, elas demonstraram estar fechadas quanto a uma perspectiva de participação social enquanto protagonismo, tomada de decisões e construção de saberes híbridos. A participação aparece mais como uma possibilidade, mas não para temas mais complexos, como por exemplo, algo que exija conhecimento técnico específico. Isso leva a crer que as empresas separam as possibilidades de participação dos empregados entre duas vertentes: sobre o que eles podem ou não opinar.

Por fim, é fundamental compreender que o interesse coletivo é produto das negociações, conflitos sociais e alianças, e que só é possível ter acesso às informações quando houver o reconhecimento de que as pessoas que vivenciam os problemas e as dificuldades que os atingem, também possuem seu próprio conhecimento sobre eles (DI GIULIO et al., 2010).

2) O papel do líder

Para os participantes desta pesquisa, o estímulo da chefia, suas atitudes e exemplos são fundamentais para o engajamento e têm impacto direto no bem-estar e na saúde dos empregados: *“A empresa dá o benefício e cabe à liderança incentivar e reforçar a mensagem”. “O papel do líder é ratificar o pilar de saúde da companhia no dia a dia; é fazer com que a rotina se encaixe no cenário de saúde. O líder tem de reforçar a mensagem e cuidar para que seja aplicada”*.

Segundo Nigro (2014), é por intermédio dos líderes que se fortalece o relacionamento entre os trabalhadores e a empresa, e se cria um ambiente no qual o compartilhamento das informações seja capaz de gerar a cooperação, bem-estar e o comprometimento dos empregados.

“Inserir o conceito de qualidade de vida no dia a dia faz toda a diferença e esse é o papel do líder”. Ou seja, “Se a liderança não tiver clareza e não exercitar esse papel, ela poderá tornar o ambiente de trabalho fechado, com qualidade de vida prejudicada”.

Para tanto, foi citado que a liderança necessita ser capacitada e engajada para estimular os empregados na promoção da saúde e de um ambiente de trabalho saudável. Assim, a empresa deve investir na capacitação desse líder para que ele pratique o “ouvir”, o “ensinar” e o “estimular”. *“Eles não devem ser somente gestores de trabalho, devem ser também gestores da saúde e da segurança. A liderança impacta em 100%”. A liderança negativa atrapalha totalmente a vida do empregado. [...] Tira totalmente a vontade de trabalhar*.

Segundo um dos entrevistados, é fundamental a capacitação especialmente da média liderança. Para que a estratégia definida obtenha êxito, a implantação e a execução de programas/ações de promoção da saúde, bem-estar e qualidade de vida passarão pela capacitação da média liderança, a qual tem de “comprar” a proposta e estar capacitada para fazer acontecer. *“A alta liderança é a chave para tudo acontecer, ou seja, é o patrocinador. E a média liderança é fundamental e a chave para fazer acontecer e precisa ser capacitada no “como” fazer. Esses [média liderança] podem acreditar, mas, muitas vezes, não sabem como implementar e como promover; então cabe à*

empresa dar um pouco esse caminho das pedras. Em suma, a gestão deve ser colaborativa ao invés de participativa”.

Nas duas empresas pesquisadas, não existe um direcionamento formal para o papel do líder em relação à promoção da saúde e da qualidade de vida. Na grande empresa, foi citado que cada líder incentiva de acordo com o seu estilo. *“Varia de gestor para gestor, mas no geral eles incentivam bastante os colaboradores a pensarem em saúde e qualidade de vida”. O ‘como’ a liderança envolve e direciona seus subordinados não é impositivo, as pessoas decidem se querem participar ou não*. A decisão da não participação nas ações e/ou programas de promoção da saúde e qualidade de vida oferecidos, por parte dos empregados, demonstrou ser mais pessoal (falta de interesse, cultura familiar ou já praticar/fazer particularmente alguma atividade/ação) e não parecem existir bloqueios hierárquicos quanto à participação dos trabalhadores nas duas empresas estudadas.

O compromisso da alta gerência é um dos componentes que diversos autores confirmam como sendo um dos fatores fundamentais de sucesso para a implantação e para o êxito de qualquer programa ou sistema de gestão. Se a promoção da saúde e bem-estar permanecerem apenas no discurso, em pouco tempo a liderança poderá perder a credibilidade e o apoio dos trabalhadores.

Os gestores necessitam desenvolver “novas competências gerenciais”, essenciais para lidar com as perspectivas atuais nas organizações de trabalho, relacionadas à melhoria das condições de trabalho, à saúde física e psicológica dos trabalhadores e a responsabilidade social. Essa nova “competência gerencial” se caracteriza por um “tripé conceitual” que envolve: conhecimento, técnicas/habilidades e estratégias ou atitudes”. (LIMONGI-FRANÇA, 2004).

O estilo de liderança também impacta o bem-estar e a qualidade de vida dos trabalhadores: *“A liderança impacta também na saúde psicológica dos funcionários. É de alto impacto, pois a pressão do líder é muito grande. A forma como o gestor lida, administra as pressões e a carga de trabalho, se dá abertura para a pessoa falar ou desabafar. Para mim isso faz parte da qualidade de vida*”. Segundo os próprios gestores entrevistados, a liderança tem impacto direto no bem-estar no ambiente de trabalho: *“Impacta totalmente, pois o líder é responsável por criar um bom ambiente de trabalho”*.

Com isso, as tomadas de decisão precisam considerar novos referenciais, como o envolvimento e a interação com as partes interessadas (incluindo os trabalhadores), ao invés de levar em conta apenas a função de dar lucro ao acionista. Na atualidade, os gestores necessitam ter a capacidade de pensar e fazer negócios à luz dos conceitos de desenvolvimento sustentável, ou seja, pensar e agir com um contexto global, incluir

propósitos que vão além do lucro, dar à ética um papel central e reestruturar a educação dos executivos à luz da responsabilidade social (AGUIAR, 2017).

3) A comunicação clara e eficiente

“Comunicar abertamente a intenção da empresa, solicitar a opinião dos empregados, ter canais para receber a devolutiva e tratar esses dados. [...] Comunicação clara é o melhor caminho a ser seguido”.

A qualidade e periodicidade da comunicação que as empresas mantêm com os trabalhadores, sobre o propósito e as ações do programa de saúde e bem-estar, são primordiais para o entendimento e para o estímulo à participação dos empregados. Porém, a comunicação demonstrou ser um dos pontos mais falhos das ações e dos programas. Na grande empresa, foi relatado que normalmente ocorre uma divulgação inicial das ações, mas que nem sempre essa comunicação é contínua e eficaz, e que se perde ao longo do tempo. *“É efetiva, mas poderia ser melhor”; “Precisa ser mais intensificada [...] Se não falar de tempos em tempos, cai no esquecimento”; “Aí a empresa está pecando um pouco, precisaria ser mais intensa. Às vezes se faz uma campanha, cujo lançamento é muito bem feito [...], mas depois fica perdido e cai no esquecimento. Pessoas novas, que entram na empresa, não têm conhecimento. Falta um boletim periódico específico [das ações de saúde e qualidade de vida]”.*

Essas contribuições validam a proposta da Chave 2 (*Cinco Chaves para a Promoção do Ambiente de Trabalho Saudável, OMS, 2010*) referindo-se a importância da empresa em se comunicar eficientemente, oferecendo *feedback* em tempo oportuno para todos os participantes sempre que realizar pesquisas. Inclui-se aqui a relevância de dar *feedback* do propósito, intenções, ações e resultados no que tange à promoção da saúde, do bem-estar e da qualidade de vida.

Nas duas empresas pesquisadas, a comunicação demonstrou ser mais efetiva quando é feita pessoalmente, de forma direta, por meio de reuniões ou encontros formais ou informais em relação às formas ou recursos tradicionais (quadros de aviso, e-mails, etc.). *“A liderança tem de encontrar uma forma de se comunicar [falar e ouvir] que seja adequada para o estilo da empresa. Têm pessoas que assimilam melhor por e-mail, outros preferem um quadro de aviso ou uma caixinha de sugestões. [...] Olhar para características do grupo, para as diferenças”.*

A motivação e o engajamento dos empregados nas ações de promoção da saúde e qualidade de vida demonstraram estar ligados a alguns fatores: uma divulgação inicial coesa e coerente, mostrando os benefícios das ações e/ou programas. Foi interessante identificar que a divulgação “boca a boca” atesta um papel motivacional importante,

pois demonstra atribuir confiabilidade ao que está sendo proposto e a qualidade do que está sendo oferecido.

Comunicar abertamente a intenção da empresa; deixar claro os benefícios que aquela mudança irá gerar, em vez de ser mandatório; solicitar a opinião; ter canais para receber a devolutiva e tratar esses dados são aspectos relevantes. A comunicação assertiva, com linguagem adequada ao público alvo, é fundamental para promover a adesão e o engajamento; além de exercer um papel educativo ao orientar os empregados e auxiliá-los a se capacitar e a ter protagonismo em relação à sua saúde.

4) A confiança e reciprocidade

“Ambiente de trabalho saudável é um ambiente em que eu me sinta confortável e, por mais que tenha momentos de tensão e entrega de resultados, que prevaleça a confiança, a cordialidade e o bom relacionamento”. “Em que se sinta respeitado como pessoa [...]”. No ambiente de trabalho tem de ter respeito mútuo”; “A postura do patrão é tudo, mas o funcionário tem de fazer a sua parte”.

Para a obtenção de um ambiente de trabalho saudável, através da promoção da saúde e bem-estar dos trabalhadores, sem perder de vista os objetivos de negócios da empresa, existe a necessidade de confiança e da reciprocidade, na qual os dois lados (empresa e empregado) podem e devem colaborar. Mesmo que pensem de maneiras diferentes sobre um mesmo assunto, a discussão deve ser de maneira saudável, com respeito mútuo. Para Christopher et al. (2008), muitas vezes, a incapacidade para construir parcerias fortes decorre de desequilíbrios de poder; e parcerias iguais são construídas sobre respeito mútuo. Segundo Teixeira (2012), as relações devem ser simétricas. Já para Jacob et al. (2006), a construção coletiva facilita a aprendizagem coletiva e a cooperação dá suporte ao trabalho de um grupo que tem um objetivo comum, com ganhos mútuos nesse processo, especialmente a confiança.

A confiança das massas na liderança implica na confiança que esta tenha nelas. Esta confiança nas massas populares oprimidas, porém, não pode ser uma ingênua confiança. A liderança há de confiar nas potencialidades das massas a quem não pode tratar como objetos de sua ação. Há de confiar em que elas são capazes de se empenhar na busca de sua libertação [...]. Paulo Freire, em *Pedagogia do Oprimido* (1970).

Ainda, segundo Christopher et al. (2008), uma relação de confiança deve ser estabelecida durante os estágios iniciais do desenvolvimento de um projeto ou programa. Construir, confiar nessa construção e manter a confiança exigem atenção

contínua. Entre os diversos aspectos, vale ressaltar que a construção da confiança ocorre quando são reconhecidos os interesses e as necessidades pessoais (trabalhadores), ouvindo as pessoas afetadas, pois, além de gerar confiança, demonstra o interesse mais amplo naquela comunidade (escutar: é o processo e construir relacionamentos: é o resultado). Também é fundamental reconhecer a experiência de todos os parceiros, pois quando os parceiros confiam na expertise uns dos outros, a participação tende a ser mais plena e os resultados são aprimorados. Os trabalhadores e a empresa esperam, uns dos outros, honestidade sobre as intenções e expectativas.

Decisões compartilhadas, em que todos os envolvidos devem opinar sobre um determinado assunto ou problema, questionando e oferecendo sugestões, são necessárias, ainda que a decisão final seja de um superior ou responsável por essa decisão, dentro de um processo de governança.

“Na dimensão de pessoas, a empresa está cuidando das pessoas, pois são elas que fazem acontecer e, realmente para a empresa, é válido o clichê de que os funcionários são o seu maior valor. Então a empresa se insere no contexto da sustentabilidade, pois, cuidando de pessoas, terá uma equipe mais saudável, motivada, que trabalha melhor. A responsabilidade é mútua”.

Em suma, é fundamental que a cultura organizacional tenha uma abertura ao “ouvir” permitindo conhecer as expectativas e as necessidades dos empregados, incluindo a sua saúde e sua qualidade de vida. Deve respeitar a diversidade de opiniões; promover o empoderamento dos empregados e proporcionar um ambiente de tolerância ao erro para não inviabilizar inovações. Deve incentivá-los a dar sugestões e a trabalhar em ideias que promovam a sua saúde e o seu bem-estar e modifiquem atividades, processos e produtos de uma maneira mais sustentável, promovendo uma produtividade saudável e um ambiente de bem-estar (AGUIAR, 2017); além de estimular o compartilhamento de saberes e o protagonismo na tomada de decisões.

Para Jacobi (2006), nas situações de trocas com outros sujeitos e consigo próprio, internalizam-se conhecimentos, papéis e funções sociais, fato que permite a constituição de conhecimentos e da própria consciência. No referencial de aprendizagem social, a negociação é uma importante estratégia para a construção de decisões conjuntas, pois toda negociação gera algum aprendizado, sendo um processo dinâmico que passa pela análise da situação problema, escolhas e acordos com visões compartilhadas pressupondo envolvimento, corresponsabilidade e emancipação. Segundo GIATTI, et al. (2014), a função educativa é fundamental para a construção do pertencimento, da autopercepção e da autoconfiança, pois gera “círculos virtuosos” em que participação gera mais participação.

CAPÍTULO 4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A promoção da saúde, do bem-estar e da qualidade de vida tem início na esfera individual e se estende para toda a população de uma empresa, cidade ou país. A saúde é uma ciência, que também envolve aspectos culturais, sociais, ambientais, econômicos e políticos, além de conhecimentos, de atitudes e de práticas. Vale ressaltar que o impacto da cultura na saúde, no bem-estar e na produtividade influencia o estilo de vida, assim, os programas de promoção da saúde e qualidade de vida das empresas precisam ser norteados por uma cultura que dê suporte às suas ações.

Embora ainda que o ambiente de trabalho seja um espaço com altos desafios de sustentabilidade e de engajamento, ele é importante para promover a saúde e o bem-estar das pessoas. A saúde dos trabalhadores é um componente estratégico de competitividade para as organizações, revelando-se como um caminho para a sustentabilidade corporativa, sendo que esta deveria ser também o ponto de partida e não somente o de chegada. Desta forma, empresas que almejam negócios sustentáveis precisam compreender a saúde como investimento e não como despesa; devem gerir seus empregados fomentando o engajamento e promovendo ações e programas que visem a estimulá-los a entender a importância do cuidado individual e também do coletivo. Quando as políticas e os ambientes social e cultural dão suporte às iniciativas de saúde, de segurança e de bem-estar; quando há o comprometimento com os processos e a responsabilidade com os resultados planejados; e, principalmente, quando proporcionam o protagonismo e o engajamento dos trabalhadores, as empresas terão muito mais oportunidades de obter sucesso em suas metas e em seus objetivos de saúde e de bem-estar de seus empregados e, como consequência, sucesso em seu negócio.

Foi possível identificar, por meio das referências estudadas e da aplicação da pesquisa que, com as transformações que os ambientes de trabalho vêm sofrendo nos últimos anos, as empresas têm passado por permanentes ajustes para atenderem aos novos desafios que lhes são impostos. Esses desafios estão ligados principalmente a entender o comportamento do indivíduo, sua satisfação e o seu comprometimento com a organização, que interferem e sofrem interferência do estilo de gestão da própria organização, da qual é esperado que olhe tanto para o desenvolvimento quanto para a saúde e bem-estar de seus trabalhadores. Torna-se importante estabelecer um “contrato psicológico de trabalho”, ou seja, o que o empregado espera da empresa e o que a empresa espera do empregado, como preconiza Limongi-França.

Segundo o documento da OMS 2010, *Ambientes de trabalho saudáveis: Um modelo para a ação*, vários dados comprovam que, em longo prazo, as empresas que

promovem ações visando à saúde e ao bem-estar de seus trabalhadores encontram-se entre as mais bem sucedidas e competitivas do mercado, e possuem as melhores taxas de retenção de empregados.

Os resultados obtidos com o levantamento dos casos das empresas consideradas exitosas pela ABQV Nacional[®] e *Global Health Workplace Awards*, nos anos de 2014 a 2016; e a aplicação da pesquisa em duas empresas, de grande e pequeno portes, por meio da abordagem participativa, mostra que os objetivos propostos neste estudo foram atingidos. Foi possível realizar uma ampla revisão e extrair os principais pontos sobre boas práticas em promoção da saúde e do bem-estar nas empresas consideradas exitosas, que disponibilizaram o material enviado aos citados prêmios. Os participantes dos grupos focais e das entrevistas, das duas empresas selecionadas, puderam expor suas ideias, interesses, preocupações, experiências e sugerir sobre o tema central desta pesquisa: identificar se as ações oferecidas por essas empresas possibilitam o real envolvimento dos trabalhadores e como esse processo pode favorecer o cumprimento de premissas das *Cinco Chaves para Ambientes de Trabalho Saudáveis* (OMS, 2010), visando à sustentabilidade do negócio. As representações dos sujeitos, considerando suas especificidades, foram críticas e colaborativas, corroborando com outros estudos que indicam a necessidade do protagonismo e do engajamento dos trabalhadores nas ações e programas de promoção da saúde, do bem-estar e de qualidade de vida.

O estudo permitiu identificar que a participação e o envolvimento são instrumentos importantes para promover a articulação entre os atores sociais, fortalecendo a conexão de um grupo, e para melhorar a qualidade das decisões, tornando mais fácil alcançar objetivos de interesse comum; porém, não são simples de alcançar, uma vez que os obstáculos precisam ser devidamente compreendidos e tratados por meio de intervenções apropriadas. O diálogo participativo e a aprendizagem social levam ao empoderamento dos indivíduos envolvidos. Para sustentar a mobilização, é imprescindível realizar um esforço constante, obtendo uma colaboração mais estreita, encorajando a apropriação de novos conhecimentos por parte dos envolvidos e assegurando que os participantes adquiram uma postura proativa em relação aos problemas que enfrentam.

O levantamento bibliográfico demonstrou que o envolvimento dos trabalhadores na definição de políticas e programas de saúde e de qualidade de vida ainda é o ponto fraco nas organizações, corroborando com o encontrado nesta pesquisa. A análise, tanto na maioria das empresas consideradas exitosas quanto nas duas empresas estudadas, mostrou que a participação/envolvimento dos empregados está sendo entendida como “adesão” às ações e aos programas oferecidos, e não na participação enquanto protagonismo na tomada de decisão, da governança e do compartilhamento de saberes entre as empresas e seus empregados.

Foi possível concluir que os fatores envolvidos para a real participação e envolvimento dos trabalhadores são vários e integrados, mas têm um foco central: ouvir suas necessidades, capacitá-los e engajá-los em um fazer coletivo ou trabalho conjunto com a liderança, para que as necessidades e objetivos comuns sejam atingidos. É a centralidade no empregado e na promoção da saúde. A empresa consegue alavancar e consolidar a sua cultura de saúde e de bem-estar quando o engajamento ocorre com o compromisso, suporte e estímulo da liderança; conta com equipes multifuncionais, comunicação clara e eficiente, reciprocidade e confiança; e as iniciativas de ambiente de trabalho saudável (saúde, segurança e meio ambiente) estão integradas ao plano de negócio da organização, respeitando a ética e a legalidade. Quanto mais envolvido desde o início o trabalhador estiver, existe uma maior chance de sua adesão, corroborando com o seu comprometimento e o seu engajamento no processo, que se torna mais legítimo. Com isso, é possível gerenciar melhor as expectativas, estabelecer um plano contínuo de cuidado, mudar hábitos e se reeducar. A criação de novos conhecimentos leva de mudanças de atitudes individuais para o desenvolvimento organizacional saudável e sustentável.

Esta pesquisa ratificou que, quando o trabalho é participativo, envolvendo diretamente os trabalhadores e unindo saberes tradicionais e técnicos, as probabilidades de sucesso dos programas de saúde e qualidade de vida se ampliam. É essencial criar oportunidades que favoreçam o levantamento de necessidades, a diversidade de opiniões, a mediação de interesses individuais e coletivos, a construção de novos saberes e habilidades, e a ressignificação de valores, voltadas para práticas cidadãs e sustentáveis de saúde e de bem-estar.

As premissas das *Cinco Chaves para Ambientes de Trabalho Saudáveis* (OMS, 2010) são de grande valia para promover a apropriada gestão das ações e dos programas, e estão integradas entre si. Porém, a obtenção do sucesso de todas as demais chaves (1, 3, 4 e 5) é fortemente influenciado pela chave 2 (*envolver os trabalhadores e seus representantes*), ou seja, ouvir o trabalhador e procurar entender e atender às suas necessidades, que demonstrou ser o ponto mais frágil nas empresas pesquisadas.

Tanto no levantamento dos casos das empresas consideradas exitosas quanto nas duas empresas onde a pesquisa foi aplicada, foi possível compreender que, para promover impactos positivos, a promoção da saúde e do bem-estar; assim como as ações, programas e serviços propostos devem estar integrados com o planejamento estratégico da empresa e impactar o negócio. Necessitam, então, compor as estratégias de comunicação, de gestão da informação e dos indicadores de desempenho. Os gestores devem se empenhar para identificar e mensurar a satisfação dos trabalhadores nas atividades, estimular o protagonismo, ampliar o grau de participação, conduzir à mudança de comportamento e reduzir o número de fatores de risco. Para tanto, as lideranças também precisam ser capacitadas. Uma abordagem fundamental sugerida é

dar o retorno (*feedback*) aos empregados de como estão, qualitativa e quantitativamente, as ações dos programas.

O estudo ratificou que existe uma grande diferença entre chefe e líder. Os atributos da liderança são fundamentais para a obtenção dos resultados esperados pela empresa e seus empregados, estimulando a promoção da saúde e do bem-estar por meio da confiança, da legitimidade, da representatividade, da reciprocidade e, até mesmo, do empoderamento. Na pequena empresa, o principal líder demonstrou um atributo primordial: a humanização.

Ainda longe do ideal, mas começando a se tornar realidade, algumas empresas consideradas exitosas então mostrando a importância da participação dos trabalhadores na definição de seus programas e de suas políticas de saúde e qualidade de vida. Para tanto, é necessário desenvolver, dentro da cultura e das possibilidades das empresas, formas efetivas de participação dos trabalhadores em todas as etapas do processo. Os resultados mostram que investir em saúde e em bem-estar traz impactos positivos (*handprints*) às empresas em termos de melhoria da saúde dos empregados, aumentando o envolvimento e o desempenho deles, reduzindo os custos com os cuidados de saúde, o absenteísmo e o presenteísmo. As referências estudadas demonstram que o “ouvir as demandas”, com igualdade entre os participantes, e o “fazer coletivo” levaram ao aprendizado conjunto, à construção de decisões compartilhadas e ao empoderamento dos envolvidos, práticas estas fundamentais e indispensáveis que impactam na saúde e na qualidade de vida dos empregados e na sustentabilidade das organizações. Esses dados pesquisados e as informações obtidas das empresas estudadas corroboraram com minhas ideias de que não basta “consultar”, mas que é fundamental “envolver” os trabalhadores para a obtenção de resultados positivos para ambos os lados: trabalhadores e empresas. Uma empresa que visa à sustentabilidade necessita considerar e envolver pessoas.

LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Os dados obtidos nesta pesquisa não devem ser generalizados, pois não refletem as percepções dos empregados de empresas como um todo, pois os mesmos fazem parte de um universo de duas empresas selecionadas para o estudo.

As informações das empresas consideradas exitosas em seus programas de promoção de saúde e qualidade de vida, obtidas para este estudo, referem-se ao material fornecido para os prêmios aos quais as mesmas participaram e não tive acesso à documentação completa que pudesse comprovar os dados.

A utilização da técnica de Grupos Focais, um método qualitativo, participativo e dialético, não foi realizada em série (outros encontros com os mesmos grupos), para que houvesse uma retroalimentação de informações, o que ampliaria as contribuições do estudo. Um único encontro com os participantes não permitiu o propósito de construção conjunta e da transformação individual e coletiva.

Percebe-se que há muito a ser feito com relação ao real envolvimento dos trabalhadores nas políticas e nas ações de qualidade de vida nas empresas. Esta pesquisa não tem a pretensão de esgotar a discussão sobre o tema. Espera-se que este material motive pesquisas futuras e incentive empresas e trabalhadores na busca do compartilhamento, da construção conjunta, da confiança e reciprocidade, da transparência e da sustentabilidade, no seu sentido mais profundo.

ESTUDOS FUTUROS

Um aspecto abordado por algumas empresas consideradas exitosas neste estudo e ainda pouco explorado, é a “espiritualidade” nas organizações, uma vez que está se tornando um objeto de pesquisa bastante importante para o desenvolvimento de um mundo sustentável. Este aspecto demonstra ser de grande valia para empregados e organizações e poderia ser explorado mais profundamente em estudos futuros.

CAPÍTULO 5– DIRETRIZES PARA A CONSTRUÇÃO DO GUIA

Após análise crítica das discussões vivenciadas com os sujeitos da pesquisa; com a experiência das empresas exitosas em seus programas de promoção da saúde e qualidade de vida; e com a pesquisa bibliográfica, tomando como base o Modelo Global para Ambientes de Trabalho Saudáveis (OMS, 2010); a pesquisadora elaborou diretrizes para a construção de um guia, para empresas de todos os portes, visando:

- Valorizar as vantagens de um processo participativo;
- Auxiliar as empresas em como envolver efetivamente e engajar seus trabalhadores na construção de uma visão de saúde e bem-estar, sob a perspectiva da sustentabilidade;
- Criar um roteiro, com etapas e passos previamente elaborados, para facilitar a implantação de programas de promoção de saúde e qualidade de vida;
- Contribuir para ampliar o sucesso dos programas de promoção de saúde, bem-estar e qualidade de vida nas organizações;
- Contribuir para a compreensão da saúde como um componente da sustentabilidade do negócio.

Esse guia é para auxiliar empresas que queiram identificar, de forma participativa, as reais necessidades de seus trabalhadores, engajando-os na identificação de oportunidades para aprimorar o ambiente de trabalho visando à saúde e o bem-estar de seu público interno.

A palavra “guia” remete a algo ou alguém que “conduz, dá uma direção, mostra o caminho”, o que vai ao encontro dos objetivos deste estudo. As diretrizes deste guia, cujo nome será *“Como envolver com efetividade e engajar os trabalhadores na definição de políticas e programas de saúde, bem-estar e qualidade de vida”*, serão revisadas e aprimoradas, para que se torne um guia, de fato, e possa ser publicado.

As etapas e passos do guia foram elaborados tomando como base a pesquisa bibliográfica, as entrevistas e grupos focais, o material fornecido pelas empresas vencedoras dos prêmios citados; palestra ministrada por Ricardo Voltolini em evento da Plataforma Liderança Sustentável (Recife, 23/11/2015); Matriz de Materialidade com base no *Global Reporting Initiative* – GRI (VOLTOLINI, 2015; REPORT, 2017) e no Guia How-to Matriz de Materialidade (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2016); Engajamento com *Stakeholders* (GRI; ROCHA & GOLDSCHMIDT, 2011; TAKAO, 2017); Guia Prático de Qualidade de Vida (OGATA & SIMURRO, 2009); o artigo Construir uma Cultura de Saúde (QUELCH, 2017) e a experiência profissional da

pesquisadora na gestão de programas de promoção da saúde e qualidade de vida em empresas multinacionais de grande porte.

A seguir, as diretrizes para a construção do guia:

Nome do Guia:

“Como envolver com efetividade e engajar os trabalhadores na definição de políticas e programas de saúde, bem-estar e qualidade de vida”,

Parte 1: Introdução:

Este guia se baseia em uma pesquisa realizada no Mestrado Profissional Ambiente, Saúde e Sustentabilidade da Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, realizada nos anos de 2017 e 2018.

A pesquisa teve o objetivo de identificar se, na gestão de seus empregados, as ações das empresas para a promoção da saúde, bem-estar e qualidade de vida destes possibilitam o envolvimento dos trabalhadores, ou seja, quais são os fatores que contribuem para a real participação e engajamento do público-alvo na definição das políticas e programas de saúde e qualidade de vida nas organizações; e como este processo pode favorecer o cumprimento de premissas das Cinco Chaves para Ambientes de Trabalho Saudáveis (OMS, 2010), um modelo abrangente de boas práticas cujo objetivo é apoiar e influenciar a sustentabilidade do ambiente de trabalho e das organizações.

O percurso metodológico da investigação considerou a análise do material referente a sete empresas vencedoras do Prêmio Nacional de Qualidade de Vida (Associação Brasileira de Qualidade de Vida – ABQV Nacional[®]) e do *Global Healthy Workplace Awards*; e a pesquisa com trabalhadores e com as lideranças de duas empresas, de diferentes portes, na região metropolitana da cidade de São Paulo. Foi um estudo de campo de natureza qualitativa com uso de instrumento participativo. Para a coleta de dados foram utilizadas as técnicas de grupo focal e de entrevista individual com trabalhadores das duas empresas pesquisadas. Para a análise, foram utilizadas as técnicas qualitativas de análise documental e de análise de conteúdo. Dentre os resultados encontrados, destacou-se a necessidade das empresas proporcionarem o protagonismo dos trabalhadores na identificação de suas necessidades e anseios, na concepção e na condução das políticas e ações que promovam a saúde, o bem-estar e a qualidade de vida desses trabalhadores; capacitá-los e engajá-los em um “fazer coletivo” juntamente com a liderança, de modo que os objetivos comuns sejam atingidos.

A saúde, o bem-estar e a segurança dos trabalhadores são aspectos primordiais para a produtividade, competitividade e sustentabilidade das organizações. O ambiente de trabalho é um espaço com altos desafios de engajamento e de sustentabilidade, e

também importante para promover a saúde e a qualidade de vida e, para tanto, são fundamentais o protagonismo e o engajamento dos trabalhadores na sua promoção e na sua obtenção, de modo a garantir a melhor eficácia e eficiência das ações.

Parte II: Participação e Engajamento:

Os envolvidos devem participar de forma ativa e construtiva para que se atinja uma compreensão comum. Essa participação inclui diferentes formas de comunicação e argumentação, e demanda a igualdade entre os participantes envolvidos. Há a necessidade de discutir todos os tipos de reivindicações e elaborar uma orientação que seja voltada à aprendizagem e à compreensão mútua. Os indivíduos afetados precisam se “ver” e se “reconhecer” como sujeitos que podem e devem contribuir ativamente para a produção de conhecimento e para as decisões tomadas. Esse é um desafio a ser superado. Quando os envolvidos são incluídos nas soluções, ocorre o aprendizado conjunto, a automobilização e o empoderamento (DI GIULIO et al, 2010). Uma relação de confiança deve ser estabelecida durante os estágios iniciais do desenvolvimento de um projeto e a construção de uma relação de confiança requer um espaço compartilhado com diálogo recíproco (CHRISTOPHER et al, 2008).

A prática mais efetiva pesquisada é o engajamento, que tem sido aplicado na elaboração de relatórios de sustentabilidade, de acordo com a metodologia internacional da *Global Reporting Initiative* (GRI). A GRI possui quatro princípios básicos: a materialidade, o engajamento com *stakeholders*, o contexto da sustentabilidade e a abrangência.

Engajamento é a prática de incluir o ponto de vista do *stakeholder* no processo decisório da organização. Dessa forma, é possível ampliar a percepção do contexto para que a organização/liderança possa definir estratégias mais efetivas de atuação. O engajamento vai além do comunicar ou informar, que atuam em um único sentido: da organização para o *stakeholder*. Não se trata de convencer o outro ou “vender uma ideia”, mas entender o ponto de vista do *stakeholder* e considerá-lo na tomada de decisão (TAKAO, 2017).

Segundo a Norma Internacional ISO 26000, 2010¹¹, engajamento é a atividade desempenhada para criar oportunidade de diálogo entre a organização e um ou mais de seus *stakeholders* para fornecer uma base de informação para seus processos decisórios, ou seja, é quando a organização procura entender e envolver os *stakeholders* e suas preocupações em suas atividades e processos de decisão.

A consultoria inglesa SustainAbility⁴⁴ identifica três níveis de engajamento, conforme Figura 5, que correspondem às diferentes formas de comunicação e de envolvimento das partes interessadas com os resultados alcançados pela empresa. O nível mais básico é o da consulta e o mais aprimorado é o de dar poder (ROCHA & GOLDSCHMIDT, 2011).

É possível engajar de forma básica, apenas solicitando a opinião de um grupo de pessoas sobre um tema de interesse mútuo. Ou desenvolver processos de gestão que levem sistematicamente em consideração as opiniões de partes interessadas, chegando ao ponto de desenvolver projetos conjuntos, visando a interesses mútuos.

Figura 5 – Níveis de Engajamento

Extraído de ROCHA, T.; GOLDSCHMIDT, A. *Gestão de Stakeholders*, 2010

O engajamento dos *stakeholders* deve ser visto como um processo evolutivo. Muitas vezes, as diferentes áreas de uma organização podem estar em estágios diferentes, de acordo com a sua experiência e abertura para o engajamento. É desejável que toda empresa possa evoluir nesse engajamento, de forma que, em todos os seus processos, tenha-se o nível máximo de abertura e de participação dos *stakeholders*. Porém, nem sempre, as empresas necessitam buscar o nível “empoderar e colaborar”. Em algumas situações, o engajamento pode ser mais simples e exigir menor interação entre a

⁴⁴ Fundada em 1987, na Inglaterra, pelos ativistas John Elkington e Julia Hailes, a SustainAbility ajudou a definir e desenvolver a agenda de desenvolvimento sustentável e o papel das empresas dentro dela, gerando novas ideias, novas ferramentas e novas formas de criar e entregar valor. www.sustainability.com.

empresa e o público selecionado. Os diferentes níveis sugeridos na Figura 5 mostram opções de formas de engajamento e devem ser utilizadas de acordo com os objetivos de cada situação e com a natureza do relacionamento com aquele grupo de *stakeholders*.

Vale ressaltar que, não adianta chamar as pessoas para conversar, responder pesquisas ou participar de grupos de trabalho se a empresa não estiver preparada para lidar com essas informações e realmente disposta a mudar planos e processos para melhor atender às demandas do público envolvido. É preciso, também, estar preparada para dar andamento a essas demandas e a relatar os resultados desse engajamento (ROCHA & GOLDSCHMIDT, 2011).

A empresa necessitará prover recursos adequados (tempo, pessoas e orçamento) para o êxito do engajamento, além de gerenciar expectativas. Para ter sucesso, a perspectiva dos *stakeholders* precisa ser considerada no processo de tomada de decisão, porém muitas vezes, a prerrogativa da decisão é da organização.

É comum as organizações envolverem seus trabalhadores na elaboração de um programa ou mesmo na realização de ações que visam à saúde e ao bem-estar de seus trabalhadores de forma reativa, diante de alguma necessidade ou crise interna. Porém, quando a empresa é proativa e empenha-se em obter a colaboração de seus empregados para minimizar impactos existentes ou futuros, visando promover bem-estar e saúde, ela pode melhorar processos e gerar inovação.

Baseada nestas constatações foram elaboradas cinco etapas, divididas em passos, para envolver com efetividade e engajar os trabalhadores na definição de políticas e programas de saúde, bem-estar e qualidade de vida. E para ouvi-los e engajá-los em um “fazer coletivo”, minha sugestão é a utilização da metodologia denominada “Matriz de Materialidade”, que foi adaptada por mim para o engajamento do trabalhador.

Parte III: Etapas e passos para envolvimento e engajamento dos trabalhadores

São cinco etapas divididas em cinco passos cada uma, conforme Quadro 11, que estão mais bem detalhadas no Quadro 12.

Quadro 11 – Etapas e passos para envolver com efetividade e engajar os trabalhadores na definição de políticas e programas de saúde, bem-estar e qualidade de vida.

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 12 – Detalhamento das etapas e passos para envolver com efetividade e engajar os trabalhadores na definição de políticas e programas de saúde, bem-estar e qualidade de vida.

1ª Etapa – Compreensão de conceitos e identificação de valores pela alta liderança da empresa (presidente/CEO/dono e seus subordinados diretos).	
Passo 1	Compreender e definir os significados de saúde, de bem-estar, de qualidade de vida e de ambiente de trabalho saudável para a empresa e a sua conexão com a sustentabilidade do negócio.
Passo 2	Identificar se <i>saúde, bem-estar, qualidade de vida e ambiente de trabalho saudável</i> são valores para a empresa.
Passo 3	Reconhecer a saúde como um investimento e não como despesa e a importância da gestão “sustentável” das pessoas: <ul style="list-style-type: none"> Compreender que ter um ambiente de trabalho saudável não requer grandes investimentos, mas tempo de gestão; que é um processo de evolução não de revolução; e os benefícios que a empresa pode desfrutar como: empregados mais saudáveis e produtivos, redução do absenteísmo

	<p>e do presenteísmo, aumento de receitas, custos mais baixos com os cuidados com a saúde, melhor reputação entre empregados e consumidores, entre outros. Vincular bem-estar, qualidade de vida e ambiente de trabalho saudável com a lucratividade e a sustentabilidade: saúde e satisfação geram maior produtividade, retorno sobre o investimento e lucro.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconhecer que gerir pessoas é compreender que estas constituem o principal ativo e que as organizações bem sucedidas só poderão crescer, desenvolver e se tornarem sustentáveis se forem capazes de otimizar o retorno do investimento de seus <i>stakeholders</i>, especialmente de seus trabalhadores. • Se necessário, fazer <i>benchmarking</i> com outras empresas do mesmo segmento e/ou porte similar.
Passo 4	<p>Conhecer o perfil dos empregados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Levantar informações sobre os empregados, tais como: faixa etária, gênero, indicadores de saúde, indicadores econômicos (<i>turnover</i>, absenteísmo, presenteísmo, medidas de produtividade, custos de assistência médica) etc. • Reconhecer a importância do envolvimento dos empregados (público diretamente beneficiado), ou seja, que ouvir e engajar os trabalhadores são práticas fundamentais e indispensáveis para a saúde e o bem-estar dos mesmos, e a sustentabilidade das organizações. • Identificar as melhores estratégias para processos participativos mais eficazes.
Passo 5	<p>Estabelecer as razões/motivos/metaboljetivos para implantar uma política e/ou programa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar o foco da política e/ou programa para estipular o retorno esperado qualitativamente (saúde e bem-estar) e quantitativamente (ROI). • Definir e sustentar políticas sobre o tema para a criação de uma cultura de saúde, segurança e bem-estar no ambiente de trabalho. • Estipular os resultados esperados pela empresa e em quanto tempo. • Identificar também o que “não” se deseja ou se espera do programa. • Estabelecer os recursos necessários e disponíveis para o desenvolvimento do programa.
2ª Etapa – Criação de uma cultura de saúde e bem-estar	
Passo 1	<p>Envolver a direção da empresa: a iniciativa deve ser defendida pelo CEO (ou dono) para que a saúde se torne parte do sistema de valores corporativos. O CEO deve modelar comportamentos saudáveis e demonstrar que os impactos na saúde estão integrados em sua tomada de decisão diária.</p>

Passo 2	Nomear um diretor ou um empregado em cargo de gestão, que tenha afinidade com o tema, para liderar o processo de promoção da saúde, bem-estar, segurança e ambiente de trabalho dos empregados e os impactos ambientais e sociais da empresa. Em uma empresa de pequeno porte, este papel pode ser realizado pelo próprio dono. Aferir as possibilidades do real protagonismo dos participantes.
Passo 3	Desenvolver uma rede de gerentes/gestores de linha que se ofereçam para defender a cultura da saúde em toda a organização.
Passo 4	Unir todas as métricas em um único “benefício” (ações de promoção da saúde e qualidade de vida, atendimento ambulatorial, uso do plano de assistência médica e benefícios oferecidos como restaurante na empresa, vale refeição, etc.), para futura medição dos impactos e resultados.
Passo 5	Preparar-se para promover mudanças nos âmbitos: individual (influenciar hábitos em relação a saúde e bem-estar, riscos de doenças etc.) e da organização (impactar positivamente a cultura, o ambiente de trabalho para que seja seguro e saudável, os custos assistenciais, o absenteísmo, a produtividade e a retenção dos empregados). Compreender a importância de fornecer ambientes de apoio onde a segurança do trabalho é assegurada e a saúde possa prosperar, além do acesso às oportunidades, oferecendo programas de saúde no local de trabalho (centrada no empregado). E, especialmente, compreender e estimular a participação dos trabalhadores como protagonistas do processo, compartilhando conhecimento e participando da tomada de decisões.
3º Etapa – Levantamento das necessidades, interesses, valores, dificuldades e prioridades em conjunto com os empregados.	
Passo 1	<p>Comunicar com clareza a proposta aos empregados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compreender e planejar o papel estratégico da comunicação, permitindo o fluxo contínuo de informações internas e operacionais para garantir que os objetivos sejam atingidos. Reduzir os ruídos da comunicação gerados por rumores negativos, esclarecendo as eventuais incertezas, para criar um ambiente de trabalho favorável. • Comunicar aos empregados a proposta da empresa de desenvolver a cultura de saúde, bem-estar, qualidade de vida, segurança ocupacional e ambiente de trabalho saudável; e que essa cultura será concebida em conjunto com os empregados, ou seja, será um processo de decisão participativa. O impacto da proposta será mais facilmente percebido se os objetivos traçados (alinhados à estratégia da empresa) ficarem bem claros, e que serão estabelecidas prioridades (pois é improvável atender a todas as solicitações).

Passo 2	Criar um comitê com representantes da liderança e dos empregados, de forma que todas as áreas/departamentos e níveis de hierarquia sejam representados.
Passo 3	<p>Planejar as formas de escuta aos empregados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico: pesquisa inicial sobre as condições de saúde, hábitos e estilo de vida (individual); • Identificação das demandas legítimas dos participantes; • Elaboração de uma “matriz de materialidade”, representação gráfica da metodologia que auxilia a ter foco no que é essencial e auxiliar a estabelecer prioridades iniciais (baseadas na pesquisa de diagnóstico inicial), identificando os temas que compõem os desafios de um ambiente de trabalho saudável para a empresa. Definir os temas materiais (relevantes e críticos) em saúde, bem-estar, qualidade de vida e ambiente de trabalho saudável: concentrar-se nas questões críticas indicadas pelos empregados, priorizá-las sob o ponto de vista dos impactos, classificá-las em oportunidades ou riscos, e transformá-las em objetivos estratégicos a serem perseguidos por todos (ver Figura 14).
Passo 4	Definir a operacionalização da escuta aos empregados, de acordo com as características da empresa. O importante é ouvir o maior número possível de empregados. Criar grupos de discussão envolvendo-os com a coordenação da liderança (duas ou três etapas, dependendo do porte da empresa).
Passo 5	Definir responsabilidades e comunicá-las. O CEO ou o dono deverá ser o responsável pela condução da política.
4º Etapa – Capacitação dos gestores/líderes da empresa.	
Passo 1	Compreender a nova cultura: o significado de saúde, bem-estar, qualidade de vida e ambiente de trabalho saudável para a empresa e a sua conexão com os novos desafios que a sustentabilidade dos negócios impõem; e os benefícios que o programa de bem-estar e qualidade de vida pode trazer para todos da organização e para o negócio como um todo. Se os gestores não aderirem, as mudanças não acontecerão.
Passo 2	<p>Compreender seu papel como gestor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser o exemplo; • Compreender que deve ser também gestor da saúde e da segurança do trabalho, não somente gestor de trabalho; • Estar atento e alerta com o que está acontecendo com os empregados referentes a saúde, segurança e bem-estar; • Ter clareza do impacto que o gestor causa sobre a saúde e o bem-estar de seus subordinados, pois é o principal responsável por criar um bom ambiente de trabalho, o que impacta o bem-estar e a qualidade de vida.

	<ul style="list-style-type: none"> Incentivar os empregados a serem protagonistas, compartilharem saberes, opinarem e participarem das ações e programas oferecidos pela empresa, sempre incentivando e não os obrigando.
Passo 3	Inserir os conceitos de saúde e de qualidade de vida nas ações e decisões do dia a dia.
Passo 4	Atrair um percentual do bônus dos líderes/gestores com os resultados de evolução dos cuidados e dos índices de saúde, de segurança e de bem-estar e a participação dos empregados nas atividades do programa de promoção da saúde e qualidade de vida.
Passo 5	Estabelecer parcerias internas com gestores de outras áreas para potencializar os resultados da empresa.
5ª Etapa – Planejar e implantar todas as etapas do programa de promoção da saúde e qualidade de vida.	
Passo 1	Planejar o programa (visão e missão, metas e objetivos, abrangência, comunicação, recursos [financeiros, humanos e materiais] e ações) com base no resultado da matriz de materialidade;
Passo 2	Planejar lançamento, implementação do programa e mobilização dos empregados.
Passo 3	Identificar os canais de comunicação interna existentes na empresa mais adequados ou criá-los para divulgar as informações sobre o programa a todos os trabalhadores. Definir um posicionamento e uma linguagem para abordar os empregados.
Passo 4	Avaliar resultados: medir, monitorar e revisar
Passo 5	Divulgar resultados e promover a fidelização dos trabalhadores às ações do programa e estabelecer um processo continuado, interativo e reflexivo.

Fonte: elaborado pela autora.

Parte IV: Matriz de Materialidade:

A “**matriz de materialidade**” é a representação gráfica da metodologia que auxilia a ter foco no que é essencial e auxiliar a estabelecer prioridades iniciais (baseadas na pesquisa de diagnóstico inicial), identificando os temas que compõem os desafios de um ambiente de trabalho saudável para a empresa.

A materialidade é um princípio que nasceu no mundo das ciências contábeis e de auditoria e que acabou incorporado pela sustentabilidade. Há diversas definições, porém a mais adotada é a da *Global Reporting Initiative* (GRI) para relatórios de sustentabilidade:

Materialidade traz os aspectos que refletem impactos significativos (econômicos, ambientais e sociais) da organização ou influenciam as avaliações e decisões dos *stakeholders*. A materialidade é o limiar em que aspectos se tornam suficientemente importantes para serem relatados (GRI, REPORT, 2017).

Neste estudo, o público de interesse (*stakeholders*) são os trabalhadores de empresas. Assim, a pesquisadora sugere que a liderança estabeleça, junto com os demais empregados, os temas materiais (relevantes e críticos) em saúde, bem-estar, qualidade de vida, segurança do trabalho e ambiente de trabalho saudável, concentrando-se nas **questões críticas** indicadas pelos empregados, priorizá-las (até cinco focos) sob o ponto de vista dos impactos, classificá-las em oportunidades ou riscos, e transformá-las em **objetivos estratégicos** a serem perseguidos por todos, que devem estar conectados aos objetivos estratégicos da empresa, visando gerar valor de sustentabilidade para a empresa.

Baseado em material elaborado pela Report (2017), que conciliou várias recomendações, incluindo a da GRI; e em material elaborado pelo Núcleo de Sustentabilidade da Fundação Dom Cabral (2016), a metodologia para a Materialidade, neste guia, foi dividida em cinco fases, conforme quadro 13:

Quadro 13 – Fases para a elaboração da Matriz de Materialidade para saúde, bem-estar, segurança do trabalho e qualidade de vida.

FASES - MATERIALIDADE	
(1) Identificação	Identificar os principais temas que potencialmente têm importância e impacto na saúde e no bem-estar dos empregados, via engajamento com os empregados e as lideranças;
(2) Priorização	Priorizar os temas sugeridos (no máximo cinco) e montar uma matriz de “impacto para a saúde, segurança, bem-estar e qualidade de vida” <i>versus</i> “importância para os empregados”, na qual os temas que tem alta relevância tanto para os empregados quanto para a empresa sejam priorizados;

(3) Consolidação e Análise	Consolidar e analisar os resultados;
(4) Validação Estratégica	Apresentação da análise dos resultados para decisão da empresa;
(5) Avaliação do Processo	Revisão do processo realizado com recomendações para aprimorar a gestão e engajamento.

Fonte: elaborado pela autora.

Qualquer empresa pode realizar um processo de materialidade. O importante é que esse processo seja transparente, no qual a empresa relata a definição utilizada, as partes interessadas consultadas e a metodologia de priorização aplicada.

A materialidade rigorosa permitirá identificar oportunidades de melhorias na saúde, qualidade de vida, segurança do trabalho e bem-estar e, até mesmo, inovar, criando valor para os trabalhadores e a empresa. “A materialidade é como o uso de uma mochila em uma caminhada: só podemos levar os suprimentos que serão absolutamente essenciais, senão o peso nos torna lentos e, eventualmente, sobrecarrega os joelhos.” A comparação de Gary Niekerk, diretor na *Global Citizenship Intel Corporation*, reforça a importância de priorizar os temas mais relevantes (VOLTOLINI, 2015). Definir adequadamente a materialidade contribui para a melhoria da eficácia de processos e poderá identificar novas oportunidades de bem-estar para os trabalhadores.

Vale ressaltar a importância da representação gráfica da materialidade, que auxilia na escolha dos temas e torna mais didática a execução da estratégia, conforme exemplificado na Figura 14.

Temas materiais são aqueles que têm alta relevância tanto para os empregados (*stakeholders* internos) quanto para a empresa e devem ser priorizados na estratégia do negócio. Assuntos que são de alta relevância exclusivamente para os empregados devem ser considerados após a realização dos temas materiais e serem incluídos no plano de comunicação. Temas de alta relevância exclusivamente para a empresa devem ser administrados em virtude de criação de valor. Assuntos de pouca relevância para ambos os grupos não precisam ser administrados.

Figura 14 – Representação gráfica da materialidade para saúde, bem-estar, segurança do trabalho e qualidade de vida.

Fonte: Organizado pela autora.

Segundo a KPMG Internacional (2014, apud VOLTOLINI, 2015), são oito os desafios da materialidade:

- 1) Engajar toda a organização;
- 2) Envolver a alta administração desde o início;
- 3) Definir o escopo da materialidade;
- 4) Engajar os *stakeholders* (empregados);
- 5) Priorizar temas materiais que façam sentido para os *stakeholders* (empregados);
- 6) Definir temas realmente relevantes;
- 7) Ter coragem e firmeza para enfrentar questões críticas;
- 8) Estabelecer uma frequência para o processo.

Essas recomendações não são apenas para grandes empresas. Segundo Quelch (2017), O CEO de qualquer pequena empresa pode criar uma força-tarefa voluntária de cultura de saúde para trazer ideias e fazer a diferença. Sejam grandes ou pequenas, as empresas que procuram uma forma para começar devem focar uma ou duas áreas que consideram fundamentais e possam trazer impactos positivos mais rapidamente. Posteriormente, elas podem ampliar seus esforços em outras áreas. O importante é começar. A saúde dos empregados pode ser fortemente influenciada pela forma de atuação das empresas que, por sua vez, devem fazer a sua parte.

REFERÊNCIAS⁴⁵

AGUIAR, A.O. Gestão e Recursos Humanos para a Sustentabilidade. IN: PHILIPPI JR, A. et al. **Gestão Empresarial e Sustentabilidade: Sustentabilidade e Cidadania Corporativa**. Barueri, SP: Manole, 2017. Coleção Ambiental; v.21. p. 573.

ALMEIDA, M.A.B. et al. **Qualidade de Vida**, 2012. Disponível em: <http://each.uspnet.usp.br/edicoes-each/qualidade_vida.pdf>. Acesso em 23/10/2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE QUALIDADE DE VIDA. **Questionário de autoavaliação**, 2016. Disponível em: <http://www.akce.com.br/pnqv2016/questionario_de_auto_avaliacao.php>. Acesso em 01/11/2016.

BARBIERI, J.C.; CAJAZEIRA, J.E.R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BASILIO, M.A. **As relações entre bem-estar no trabalho e participação em programas organizacionais de promoção da saúde**. 2005. São Bernardo do Campo. 60p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Metodista de São Paulo. Disponível em: <<http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/1341/1/MARIA%20APARECIDA%20BASILIO.pdf>>. Acesso em 01/10/2016.

BIBLIOTECA VIRTUAL EM SAÚDE – BVS/MS. **Carta de Ottawa**, 1986. Disponível em: <http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/carta_ottawa.pdf> Acesso em 01/10/2016.

BLANC, G. **Uma Nova visão da Empresa e da Estratégia Empresarial**. São Paulo: Revista da Fundação Dom Cabral (DOM). jul-ago, p.38-49, 2009.

BM&F Bovespa – **Novo Valor – Sustentabilidade nas Empresas – Como começar, quem envolver e o que priorizar**, 2011.

BRITO, E. **Gestão de Pessoas**, 2016. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/gestao-de-pessoas/>>. Acesso em 10/07/2018.

⁴⁵*De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 6023.*

BRITTO JUNIOR, A. F.; FERES JUNIOR, N. **A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos**. Araxá: Evidência, v.7, n.7, p.237-250, 2011.

CAMPOS, C.J.G. **Método de Análise de Conteúdo**: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. Rev Bras Enferm, Brasília (DF) 2004 set/out; 57(5):611-614. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-71672004000500019&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em 05/10/2017.

CDC (CENTERS FOR DISEASE CONTROL AND PREVENTION). **Healthy Workforce: lowering costs, improving safety, health and productivity**. Disponível em: <<https://www.cdcfoundation.org/businesspulse/healthy-workforce-infographic>>. Acesso em 21/09/2017.

CHRISTOPHER, S. et al. **Building and Maintaining Trust in a Community-Based Participatory Research Partnership**. American Journal of Public Health, v.98, n. 8, p. 1398-1406, ago, 2008.

COHEN, E. **Assegurar que uma abordagem sustentável de colaboradores seja parte da estratégia de negócios**. Estudo Next: 10 tendências de sustentabilidade para RH. São Paulo: Ofício Plus Comunicação e Editora Ltda - Ideia Sustentável. Edição 35, p.9-10, abril, 2014.

DI GIULIO, G. et al. **Comunicação e Governança do Risco**: a experiência brasileira de áreas contaminadas por chumbo. Ambiente & Sociedade, Campinas, v. 8, n. 2, p. 283-297, jul-dez, 2010.

ENVIRONMENTAL HEALTH STANDING COMMITTEE (enHealth). **Thinking Sustainable Development, acting for Health**, 2002. Disponível em: <<http://www.health.gov.au/>>. Acesso em 16/03/2016.

ETHOS (Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social). **Indicadores Ethos para negócios sustentáveis e responsáveis**. Glossário, atualizado em maio de 2017. P.17. Disponível em: <<https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2017/06/Gloss%C3%A1rio-2017.pdf>>. Acesso em 23.05.2018

EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK. **Motivation for employers to carry out workplace health promotion**, 2012. Disponível em: <https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/literature_reviews/motivation-for-employers-to-carry-out-workplace-health-promotion>. Acesso em 14/10/2016.

FABIUS, R. et al. *The Link Between Workforce Health and Safety and the Health of the Bottom Line: Tracking Market Performance of Companies that Nurture a “Culture of Health”*. J. Occup. Environ. Med. Sep;55(9) 993-1000, 2013.

FIESC (FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DE SANTA CATARINA). **Saúde é elemento estratégico para a produtividade**. 16 de setembro de 2015. Disponível em: <<http://fiesc.com.br/noticias/saude-elemento-estrategico-para-produtividade>>. Acesso em 16/08/2016.

FIESP (FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO). **Seminário Internacional: Gestão estratégica da sustentabilidade e saúde**. 13 de abril de 2016. Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/agenda/seminario-internacional-gestao-estrategica-da-sustentabilidade-e-saude/>>. Acesso em 12/05/2016.

FRASER, M.T.D.; GODIM, S.M.G. **Da fala do outro ao texto negociado**: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. SciELO Brasil: Paidéia, 14 (28), 139-152, 2004.

FREIRE, P.S.; SILVA, S.M. Modelos de Gestão Organizacional para Sustentabilidade: da Participação à Colaboração. IN: PHILIPPI JR, A. et al. **Gestão Empresarial e Sustentabilidade**: Sustentabilidade e Cidadania Corporativa. Barueri, SP: Manole, 2017. Coleção Ambiental; v.21. p. 595-610.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 17ª. Ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, p. 97, 1987.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Guia How-to Matriz de Materialidade, 2016. Disponível em <https://www.fdc.org.br/conhecimento-site/nucleos-de-pesquisa-site/Materiais/guia_howto_matriz_materialidade.pdf> Acesso em 24.04.2018.

FUNTOWICZ, S; RAVETZ, J. **Ciência pós-normal e comunidades ampliadas de pares face aos desafios ambientais**. História, Ciências, Saúde. Manguinhos, IV(2): 219-230, jul-out, 1997.

GIATTI, L.L. A emergência de um novo paradigma nas relações de pesquisa, participação e intervenção para problemas socioambientais e de saúde. In: TOLEDO, R.F.; JACOBI, P.R. (orgs.). **A pesquisa-ação na interface da saúde, educação e ambiente**: princípios, desafios e experiências interdisciplinares. São Paulo: Annablume. FEUSP, PROCAM, IEE, FAPESP, p.79-93, 2012.

_____. et al. **Aplicabilidade da ecologia de saberes em saúde e ambiente e sua permeabilidade na produção acadêmica**. Revista Ciência & Saúde Coletiva, 19 (10): 4091-4102, 2014.

GODIM, S.M.G. **Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos.** Bahia: Paideia, 12(24), 149-161, 2003.

GRI (Global Reporting Initiative); UN GLOBAL COMPACT; WBCSD (World Business Council for Sustainable Development). **Guia dos ODS para Empresas: Diretrizes para implementação dos ODS na estratégia dos negócios**, 2015. Disponível em: <<http://cebds.org/wp-content/uploads/2015/11/Guia-dos-ODS.pdf>>. Acesso em 15/10/2016.

HARVARD T.H. CHAN - School of Public Health. *Shine Summit 2015: Innovatting for NetPositive Impact. Shine Paper 2015 for web-update.pdt*. Disponível em: <<http://chgeharvard.org/resource/shine-summit-2015-summary-report-innovating-netpositive-impact>>. Acesso em 08/04/2016.

_____. *Handprint: A New framework for Sustainability*. Disponível em: <<http://www.chgeharvard.org/topic/handprint-new-framework-sustainability>>. Acesso em 08/04/2016.

_____. *Work Health and Well-being*. Disponível em: <<https://chge.hsph.harvard.edu/worker-health-and-well-being>>. Acesso em 15/05/2017.

_____. *Sustainability and Healthy Initiative for NetPositive Enterprise (SHINE)*. Disponível em: <<https://chge.hsph.harvard.edu/shine>>. Acesso em 28/09/2017.

HYMEL, P. et al. *Workplace Health Protection and Promotion: A new Pathway for Healthier and safer Workforce*, 2011. Disponível em: <[http://www.acoem.org/uploadedFiles/Public Affairs/Policies And Position Statements/Guidelines/Guidelines/Workplace%20Health%20Protection%20and%20Promotion.pdf](http://www.acoem.org/uploadedFiles/Public%20Affairs/Policies%20And%20Position%20Statements/Guidelines/Guidelines/Workplace%20Health%20Protection%20and%20Promotion.pdf)>. Acesso em: 12/12/2016.

IERVOLINO, S.A.; PELICIONI, M.C.F. **A utilização do grupo focal como metodologia qualitativa na promoção da saúde.** Revista da Escola de Enfermagem da USP, v.35, n.2, p. 115-121, jun, 2001.

INSPIRA – UNIFITEC. **Indústria 4.0:** internet das coisas e nanotecnologia são parte da quarta revolução industrial. Faculdades Caxias do Sul. Setembro, 2017. Disponível em: <<http://inspira2.wixsite.com/inspira>>. Acesso em: 15/10/2017.

JACOBI, P. et al. **Aprendizagem Social:** práticas educativas e participação da sociedade civil como estratégias de aprimoramento para a gestão compartilhada em bacias hidrográficas. São Paulo em Perspectiva, v.20, n. 2, p. 5-18, abr-jun, 2006.

KRUEGER, R.A. *Focus groups: A practical guide for applied research*. University of Michigan: Sage Publications, 1994.

KRUGLIANSKAS, I.; PINSKY, V.C. **Gestão Estratégica da Sustentabilidade: Experiências Brasileiras**. São Paulo: Editora Elsevier, 2014.

LAVILLE, E. **A empresa verde**. São Paulo: Editora OTE, 2009.

LIMONGI-FRANÇA, A.C. **O efeito multiplicador do bem: das organizações para os empregados**. In: VOLTOLINI, R. (Ed.). *Estudo Next: 10 tendências de sustentabilidade para RH*. São Paulo: Ofício Plus Comunicação e Editora Ltda - Ideia Sustentável. Edição 35, p.62-63, abril, 2014.

_____. **Qualidade de vida no Trabalho – QVT: Conceitos e Práticas nas Empresas da Sociedade Pós-industrial**. São Paulo: Editora Atlas, p.45-58, 2004. 224 p.

_____. **Treinamento e Qualidade de Vida**. In: BOOG, G.G. (coord.). *Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Um Guia de Operações*. São Paulo: Makron Books, 2001.

LIST, D. *Action research cycles for multiple futures perspectives*. *Futures*, v. 38, p. 673-684, 2006.

MANZINI, E. J. **Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros**. Sociedade de Estudos e Pesquisas Qualitativos, Bauru, 2004.

MATTKE, S. et al. *Workplace Wellness Programs Study Final Report – Rand Corporation*, 2013. Disponível em: <http://www.rand.org/pubs/research_reports/RR254.html>. Acesso em 12/05/2016.

MEADOWS, D.H.; MEADOWS, D.L.; RANDERS, I. BEHRENS III, W.W. *The Limits to Growth: a report for the Club of Rome's Project on the predicament of mankind*. Nova York: Universe Books, 1972. 205p.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Proteção e promoção das condições da saúde humana**. Capítulo 6. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/destaques/item/608>>. Acesso em 16/03/2016.

_____. **O futuro que queremos**. Rio + 20 Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, 2012. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/port/conama/processos/61AA3835/O-Futuro-que-queremos1.pdf>>. Acesso em 16/05/2016.

MONTEIRO, L. **Mercado de trabalho exige novo perfil de profissional**. 2017. EM.com.br. Economia. Disponível em: <https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2017/04/26/internas_economia,865177/mercado-de-trabalho-exige-novo-perfil-de-profissional-saiba-mais.shtml>. Acesso em 15/10/2017.

MORGAN, D. *Focus group as qualitative research. Qualitative Research Methods Series*. 16. London: Sage Publications. 1997.

_____. *The focus group guidebook*. London: Sage Publications. 1998.

MYNAYO, M.C.S. **Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade**. Ciência e saúde Coletiva, v. 17, n.3, p. 621-626, 2012.

_____. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec/Rio de Janeiro: ABRASCO, 1992. 269 p.

_____. **Qualidade de vida e saúde: um debate necessário**. Ciênc. saúde coletiva [online]. Rio de Janeiro, 2000, vol.5, n.1, pp.7-18. ISSN 1413-8123. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-81232000000100002>. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-81232000000100002&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em 26/07/2018.

NIGRO, P. **Boa Comunicação garante engajamento**. Estudo Next: 10 tendências de sustentabilidade para RH. São Paulo: Ofício Plus Comunicação e Editora Ltda - Ideia Sustentável. Edição 35, p.35, abril, 2014.

NIOSH – *Research Compendium: The NIOSH Total Worker Health Program: Seminal Research Papers 2012*. Washington DC: U.S. Department of Health and Human Services, Public Health Service, Centers for Disease Control and Prevention, National Institute for occupational Safety and Health, DHHS (NIOSH). Publication N° 2012-146, 2012. May:1-214.

NYBERG, A. **O impacto da Liderança Gerencial no Estresse e Saúde entre os Empregados**. Karolinska Institute (2009), ISBN: 978-91-7408-614-9. Disponível em: <<http://ki.se/en/news/poor-leadership-poses-a-health-risk-at-work>>. Acesso em: 21/09/2017.

NWI (National Wellness Institute). *The Six Dimensions of Wellness*. Disponível em <https://www.nationalwellness.org/page/Six_Dimensions?&hhsearchterms=%22wellness+and+definition%22>. Acesso em 23/05/2018.

OGATA, A.J.N. (Org.) **Profissionais saudáveis, empresas produtivas: como promover um estilo de vida saudável no ambiente de trabalho e criar oportunidades para trabalhadores e empresas.** Rio de Janeiro: Editora Elsevier, SESI, 2012. 205 p.

_____.; O'DONNELL, M.P. **Promoção de Saúde nas Empresas – Programas de promoção da saúde que funcionam nas empresas.** Instituto de Estudos de Saúde Suplementar, 2013. Disponível em: <<http://www.iess.org.br/promosaudeogata&odonnell.pdf>>. Acesso em 16/03/2016.

_____.; SIMURRO, S. **Guia Prático de Qualidade de Vida: Como planejar e gerenciar o melhor programa para a sua empresa.** Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2009. 179 p.

OMS (Organização Mundial de Saúde). **Cinco chaves para ambientes de trabalho saudáveis:** não há riqueza nos negócios sem a saúde dos trabalhadores, 2010. Disponível em: <http://www.who.int/occupational_health/5keys_healthy_workplaces.pdf>. Acesso em 04/04/2016.

_____. **Healthy and Sustainable Development: Key Health Trends**, 2002. Disponível em: <http://www.who.int/mediacentre/events/HSD_Plaq_02.2_Gb_def1.pdf>. Acesso em 20/10/2015.

_____. **Healthy workplaces: a model for action. For employers, workers, policy-makers and practitioners**, 2010. Disponível em: <http://www.who.int/occupational_health/publications/healthy_workplaces_model.pdf>. Acesso em 20/03/2016.

_____. **Carta de Bangkok para la promoción de la salud en un mundo globalizado**, 2005. Disponível em: <http://www.who.int/healthpromotion/conferences/6gchp/BCHP_es.pdf>. Acesso em 12/10/2016.

_____. **17 Objetivos para transformar nosso mundo – Objetivos de desenvolvimento sustentável**, 2015. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pos2015/>>. Acesso em 14/09/2016.

_____. **Measuring health gains from sustainable development: Sustainable cities, food, jobs, water, energy and disaster management**, 2012. Disponível em: <http://www.who.int/hia/green_economy/sustainable_development_summary2.pdf>. Acesso em: 02/05/2017.

_____. **OIT: um trabalhador morre a cada 15 segundos por acidentes ou doenças relacionadas ao trabalho**, 2013. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/oit-um-trabalhador-morre-a-cada-15-segundos-por-acidentes-ou-doencas-relacionadas-ao-trabalho/>>. Acesso em 08/04/2016.

ONUBR (Organização das Nações Unidas no Brasil). **A ONU e o Meio Ambiente**, 2014. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/acao/meio-ambiente/>>. Acesso em 07/09/2016.

PAIOLA, P. B.; STRUCKEL, A.C. **Relações de Trabalho em Organizações Contemporâneas: Comprometimento Organizacional**. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Aplicadas - Caderno de Administração. Paraná. v.20, n.1, 2012. Disponível em: <<http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/18528/12321>>. Acesso em 15/10/2017.

PARRY, T. *A Culture of Health Creates Competitive Advantage*. In: VOLTOLINI, R. (Ed.). *Estudo Next: 07 desafios de saúde e sustentabilidade*. São Paulo: Ofício Plus Comunicação e Editora Ltda - Ideia Sustentável. Edição 37, p.26, 2014.

PERASSO, V. **O que é a quarta revolução industrial e como ela deve afetar as nossas vidas**. BBC Brasil, Out/2016. Disponível em: <<http://www.bbc.com/portuguese/geral-37658309>>. Acesso em 15/10/2017.

PHILIPPI JR, A. et al. **Gestão Empresarial e Sustentabilidade: Sustentabilidade e Cidadania Corporativa**. Barueri, SP: Manole, 2017. Coleção Ambiental; v.21. p 3.

PINTO, A.C.A. **Gestão integrada de saúde e qualidade de vida nas organizações**. In: OGATA et al. *Temas Avançados de Qualidade de Vida*. Associação Brasileira de Qualidade de Vida. Volume 1, p.58, Londrina, 2015. 184 p.

QUELCH, J.A. *Build a Culture of Health. What's working: purpose + profit*. May, 2017. Disponível em: <https://www.huffingtonpost.com/john-quelch/build-a-culture-of-health_b_10115624.html>. Acesso em 18/10/2017.

REIS, A. et al. **Promoção de saúde nas empresas: casos de sucesso** [s.d.]. Disponível em: <<http://www.iess.org.br/promosaudecasosucessoies.pdf>>. Acesso em: 01/10/2016.

REPORT (REPORT: SUSTENTABILIDADE). **Materialidade**. Disponível em <<http://reportsustentabilidade.com.br/pesquisa-materialidade.pdf>>. Acesso em 26/09/2017.

RESSEL, L.B. et al. **O uso do grupo focal em pesquisa qualitativa.** Texto Contexto Enferm. Florianópolis, v 17, n 4, p 779-786, out-dez, 2008.

ROCHA, T.; GOLDSCHMIDT, A. (Coords.). **Gestão dos Stakeholders.** São Paulo, SP: Saraiva, 2011. P.30 - 35. 252 p.

ROEMER, E.C.; GOETZEL, R.Z. **Construindo uma Cultura de Saúde: movendo-se do ROI em direção ao VOI.** In: OGATA et al. Temas Avançados de Qualidade de Vida. Associação Brasileira de Qualidade de Vida. Volume 5, p.153-158. Londrina, 2017. 192 p.

ROSA, L.E.; **Comunhão de valores, ambiente sustentável.** Estudo Next: 10 tendências de sustentabilidade para RH. São Paulo: Ofício Plus Comunicação e Editora Ltda - Ideia Sustentável. Edição 35, p.29, abril, 2014.

RUBIN, A. **Saúde e Produtividade:** a chave para o crescimento sustentável. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/sade-e-produtividade-a-chave-para-o-crescimento-sustentavel/>>. Acesso em 22.10.2016.

SCHIRMEISTER, R.; LIMONGI-FRANÇA, A.C. **A Qualidade de Vida no Trabalho:** Relações com o Comprometimento Organizacional nas Equipes Multicontratuais. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 12(3), p. 283-298, set-dez, 2012. ISSN 1984-6657. Disponível em: <<http://submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/index>>. Acesso em: 14/10/2017.

SENADO FEDERAL. **Da Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente Humano, em Estocolmo, à Rio-92.** Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/noticias/Jornal/emdiscussao/rio20/a-rio20/conferencia-das-nacoes-unidas-para-o-meio-ambiente-humano-estocolmo-rio-92-agenda-ambiental-paises-elaboracao-documentos-comissao-mundial-sobre-meio-ambiente-e-desenvolvimento.aspx>>. Acesso em 07/09/2016.

SEPPALA, E.; CAMERON, K. **Prova de que as culturas de trabalho positivo são mais produtivas.** Harvard Business Review, 2015. Disponível em: <<https://hbr.org/2015/12/proof-that-positive-work-cultures-are-more-productive>>. Acesso em 21/09/2017.

SESI (Serviço Social da Indústria). **Investimento em saúde e segurança no trabalho dá retorno às empresas,** 2016. Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/cni/imprensa/2016/06/1,90652/investimento-em-saude-e-seguranca-no-trabalho-da-retorno-as-empresas.html>>. Acesso em 23/07/2016.

_____- Departamento Nacional. **Prêmio Sesi de Qualidade de Vida no Trabalho:** Regulamento – Brasília: Sesi, 2010.

SILVA, A.M. et al. **A qualidade de vida no trabalho versus absenteísmo e presenteísmo**, 2010. Disponível em: <<https://www.marinha.mil.br/spolm/sites/www.marinha.mil.br/spolm/files/73775.pdf>>. Acesso em 17/07/2016.

SILVA, C.R. ET AL. **O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa:** descrição e aplicação do método. Organ. Ruraisagroind., Lavras, v.7, n.1, p.70-81, 2005. Disponível em: <https://ageconsearch.umn.edu/bitstream/44035/2/revista_v7_n1_jan-abr_2005_6.pdf>. Acesso em 05/10/2017.

SIMURRO, S.A.B.; OGATA, A. **Temas avançados em Qualidade de Vida:** gestão de programas de qualidade de vida, manual prático para profissionais brasileiros. Associação Brasileira de Qualidade de Vida. Volume 2. Londrina, 2015. 165 p.

TAKAO (TAKAO CONSULTORIA). **Engajamento com Stakeholders** Manual para implementação, 2017. Disponível em: <<http://www.takaoconsultoria.com.br/wp-content/uploads/2017/04/Manual-Takao.pdf>>. Acesso em: 28.06.2018.

TEIXEIRA, A. **Por que a satisfação com o trabalho é a utopia possível para o século 21.** Porto Alegre: Arquipélago Editorial, 2012. 288p.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação.** 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

TOLEDO, R.F. A pesquisa-ação nas áreas da educação, saúde e ambiente: um panorama de seu desenvolvimento nas universidades estaduais paulistas. In: TOLEDO, R.F. E JACOBI, P.R. (orgs.). **A pesquisa-ação na interface da saúde, educação e ambiente:** princípios, desafios e experiências interdisciplinares. São Paulo: Annablume, FEUSP, PROCAM, IEE, FAPESP, p.41-60, 2012.

_____; Giatti, L. **Challenges to participation in action research.** Health Promotion International, Reino Unido, Oxford University Press, September 19, 2014.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **Trabalho Seguro.** Disponível em: <<http://www.tst.jus.br/web/trabalhoseguro/dados-nacionais>>. Acesso em 24/04/2016.

VEIGA, L. & GODIM, S.M.G. **A utilização de métodos qualitativos na ciência política e no marketing político.** Opinião Pública. 2(1), 1-15, 2001.

VOLTOLINI, R. (Ed.). Estudo Next: **10 tendências de sustentabilidade para RH**. São Paulo: Ofício Plus Comunicação e Editora Ltda - Ideia Sustentável. Edição 35, p.7-10, 35, 59-63, abril, 2014.

_____- Estudo Next: **Ferramentas de Gestão para a Sustentabilidade**: Cinco Grandes Desafios. São Paulo: Ofício Plus Comunicação e Editora Ltda - Ideia Sustentável. Edição 38, p.20 - 27, 2015.

VORMITTAG, E. M. P. A. A. **Saúde na Sustentabilidade**. Orientador: Prof. Mário Prestes Monzoni. Trabalho de Conclusão de Curso - Especialização em Gestão de Sustentabilidade, GVPEC - Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2009. 104 p.

WEIHS, M.; MERTENS, F. **Os desafios da geração do conhecimento em Saúde ambiental**: uma perspectiva ecossistêmica. *Ciência & Saúde Coletiva*, 18(5):1501-1510, 2013.

APÊNDICE A – Roteiro para a realização do Grupo Focal

- 1) O que significa bem-estar para vocês?
- 2) O que significa um ambiente de trabalho saudável?
- 3) Na opinião de vocês, existe uma cultura de saúde e bem-estar aqui na empresa permitindo um ambiente de trabalho seguro e saudável? É um valor para a empresa?
- 4) Como a empresa se comunica, ou seja, quais as formas de comunicação que a empresa mantém com os trabalhadores sobre o propósito e as ações do programa de saúde e bem-estar? Essa comunicação é boa? É bem feita?
- 5) Foi feita uma pesquisa prévia de interesse ou consulta das necessidades dos trabalhadores em relação a saúde, bem-estar e ambiente de trabalho saudável?
- 6) Os trabalhadores são motivados/engajados a participar? (de que forma isso se dá)? Há incentivo da empresa para a adoção de estilo de vida saudável?
- 7) Porque têm pessoas que não participam? (determinantes da não participação). Por quê? Quais os bloqueios? Existe clareza dos bloqueios hierárquicos?
- 8) Vocês foram convidados a participar/envolvidos da definição das políticas e programas de promoção da saúde, QV e para a obtenção de um ambiente de trabalho saudável?
- 9) Na opinião de vocês, é importante os empregados participarem da concepção e da condução das políticas e ações que promovam a saúde, o bem-estar e a qualidade de vida?
- 10) Vocês têm sugestões de como envolver o trabalhador na concepção e na condução das ações que promovam a saúde, o bem-estar e a qualidade de vida?
- 11) O que é sustentabilidade para vocês? Existe relação entre a saúde do trabalhador e a sustentabilidade da empresa?

APÊNDICE B – Roteiro para a realização de entrevista com o responsável da empresa

Roteiro de entrevista com a pessoa/equipe responsável pelos programas e políticas de saúde e qualidade de vida nas empresas selecionadas, para a coleta de dados sobre as características das empresas, ações desenvolvidas pela empresa para proporcionar saúde e qualidade de vida para seus empregados e como se dá a participação dos colaboradores do planejamento à avaliação das ações realizadas. A entrevista foi customizada para cada uma das empresas, tendo perguntas básicas para compreender o envolvimento dos empregados nas diversas etapas e perguntas específicas, de acordo com as características e ações desenvolvidas por aquela empresa. As respostas foram alocadas em diferentes partes da pesquisa, de acordo com o tema discutido. Somente as perguntas iniciais estão com as respostas no Apêndice F.

I) Perguntas iniciais:

- 1) O que significa sustentabilidade para a empresa?
- 2) Quais são os grandes temas de sustentabilidade da empresa? O que ela está fazendo hoje nos aspectos ambientais (água, solo, ar, clima) e sociais (sociedade menos desigual)?
- 3) Quais são os principais impactos ambientais e sociais relevantes relacionados ao seu produto, serviço ou negócio?
- 4) Como é feita a gestão dos impactos ambientais e sociais?
- 5) A sustentabilidade está na estratégia e na cultura da empresa (está na empresa como um todo, nas suas estratégias, no seu jeito de pensar e de fazer negócios)?
- 6) A empresa inova em sustentabilidade (em processos e/ou produtos) para agregar valor ao cliente e a sociedade?
- 7) Como a empresa comunica a sustentabilidade aos seus empregados?
- 8) Como a empresa envolve seus empregados nos temas da sustentabilidade?
- 9) A empresa possui metas e objetivos conectados com os *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável* (ODS) de forma a se engajar na Agenda 2030? Quais ODS a empresa está trabalhando?
- 10) O que significa saúde da força de trabalho para a empresa?
- 11) Qual motivo/necessidade que levou a empresa a adotar ações de promoção da saúde, qualidade de vida, obtenção de ambiente de trabalho saudável e sustentabilidade?
- 12) Qual (is) área (s)/ divisão da empresa é (são) responsável (is) pela promoção da saúde, qualidade de vida, ambiente de trabalho saudável e sustentabilidade?
- 13) Existe uma área ocupacional (saúde e segurança do trabalho)? Existe uma área de assistência à saúde (ambulatório médico e plano de saúde)? Existe uma área de sustentabilidade e/ou responsabilidade social?

- 14) Como se dá essa atuação – item 13 – (caso separadas, há integração entre as diferentes atividades)?
- 15) Quais são os profissionais da empresa envolvidos na promoção da saúde e na obtenção de um ambiente de trabalho saudável?

II) Perguntas relacionadas às características da empresa:

- 1) Missão, visão, valores;
- 2) Principais produtos;
- 3) Departamentos da empresa;
- 4) Número de empregados.

III) Ações de bem-estar oferecidas para os empregados

IV) Perguntas relacionadas às Chaves Fundamentais para o Modelo de Ambiente de Trabalho Saudável (OMS, 2010)

Chave 1 – Compromisso e Envolvimento da Liderança

- 1) Nos princípios organizacionais (visão, missão e valores) é considerado o envolvimento dos trabalhadores, ou seja, eles são ouvidos; e seus interesses são incorporados ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou dos proprietários?
- 2) A empresa gerencia seus colaboradores de modo sustentável, visando seu bem-estar, saúde e segurança, equilíbrio trabalho-vida, diversidade e inclusão, igualdade de gênero, recompensas justas, salário digno, promoção de desenvolvimento, comunicações internas positivas, diálogo aberto e envolvimento dos trabalhadores na comunidade.
- 3) A saúde e o bem-estar do trabalhador é um valor para a empresa?
- 4) A empresa, por meio dos seus gestores, identifica e trata os riscos relacionados à saúde e segurança da força de trabalho?
- 5) As lideranças da empresa são estimuladas a identificar necessidades dos empregados relacionadas a sua saúde e bem-estar?
- 6) O trabalhador é envolvido na tomada de decisões que impactam o dia a dia e resultado do seu trabalho?
- 7) A visão, missão e valores do programa de promoção da saúde e qualidade de vida, estão alinhados com os princípios organizacionais (visão, missão e valores)?
- 8) As lideranças da empresa estimulam e facilitam a participação dos trabalhadores nas ações de promoção da saúde, qualidade de vida e ambiente de trabalho saudável?
- 9) Há indicadores e metas definidas para que estratégias relacionadas às pessoas da organização sejam alcançadas?
- 10) A empresa destina os recursos necessários para as ações de promoção da saúde, qualidade de vida, ambiente de trabalho saudável?

Chave 2 – Envolvimento dos trabalhadores e seus representantes

- 11) Existe um comitê responsável para avaliar e gerir as necessidades dos trabalhadores no que se refere a promoção da saúde, ambiente de trabalho saudável, qualidade de vida e sustentabilidade?
- 12) O programa tem ações que contemplam os diferentes grupos de empregados?
- 13) As ações desenvolvidas estão de acordo com os interesses, as expectativas dos empregados e estão voltadas às necessidades previamente identificadas mediante pesquisa realizada com a força de trabalho (avaliação de riscos no trabalho, ambiente de trabalho saudável, saúde e qualidade de vida)?
- 14) Os canais utilizados para a comunicação das ações são abrangentes o suficiente para informar toda a força de trabalho sobre o programa?
- 15) Existe um canal de diálogo entre a força de trabalho e o comitê/responsáveis pelas ações?
- 16) É feita a averiguação da satisfação da força de trabalho em relação às ações realizadas?
- 17) As manifestações da força de trabalho são levadas em consideração quando do levantamento do índice de satisfação em relação às ações do programa?
- 18) A empresa utiliza-se de uma ferramenta para avaliar a satisfação dos empregados com a empresa? Há resultados quantificados sobre a adesão e a satisfação da força de trabalho às atividades do Programa?
- 19) A participação da força de trabalho nas atividades do programa está segmentada por grupos (liderança, empregados administrativos e operacionais, temporários, terceirizados, entre outros)?

Chave 3 – A ética nos negócios e legalidade

- 20) A empresa adota códigos éticos e sociais como parte de seu papel na sociedade como um todo?
- 21) A empresa exige o cumprimento das leis de saúde e segurança no trabalho e normas de saúde ocupacional?
- 22) Existe, por parte da empresa, a garantia de um dos princípios éticos universais de “não causar dano” aos outros e assegurar a segurança e a saúde dos trabalhadores?
- 23) A empresa assume a responsabilidade sobre os trabalhadores e seus familiares e da comunidade como um todo; e evita riscos indevidos e o sofrimento humano?
- 24) Padrões de trabalho são estabelecidos (normas, rotinas, procedimentos) para a melhor gestão do tempo das pessoas?
- 25) A organização contribui para o autodesenvolvimento dos trabalhadores, promovendo cursos e treinamentos?
- 26) A força de trabalho é estimulada a buscar o equilíbrio entre sua vida profissional e vida pessoal?
- 27) A empresa oferece benefícios à sua força de trabalho, além daqueles já previstos na legislação?

- 28) As ações de promoção da saúde, qualidade de vida, respeito ao meio ambiente são estendidos à família?

Chave 4 – Uso de um processo sistemático e abrangente para assegurar a eficácia e a melhoria contínua

- 29) Existem planos de ação, metas quantitativas, avaliações, indicadores de desempenho para as atividades relacionadas à promoção de ambiente de trabalho saudável?
- 30) As melhorias nas atividades relacionadas à promoção da saúde e ambiente de trabalho saudável são estabelecidas de forma a demonstrar a continuidade e a constância de propósitos nos trabalhos desenvolvidos?
- 31) São reunidos os recursos necessários para promover mudanças no ambiente que favoreçam a adoção de estilos de vida saudáveis, inclusive nos refeitórios, lanchonetes, bicicletários, escadas, ambulatórios etc.?
- 32) Conhece-se o investimento realizado pela empresa nas diversas ações de promoção da saúde, segurança do trabalho e qualidade de vida?
- 33) Os indicadores de gestão de pessoas são medidos periodicamente, tais como: absenteísmo, *turnover*, acidentes de trabalho, entre outros? São incluídas as informações do plano de saúde?

Chave 5 – Sustentabilidade e Integração

- 34) Existe o comprometimento da liderança para utilizar um “filtro” de saúde, segurança e bem-estar para todas as decisões da organização?
- 35) As iniciativas de ambiente de trabalho saudável (saúde, segurança do trabalho e meio ambiente) estão integradas ao plano de negócio da organização?
- 36) As ações, voltadas à promoção da saúde e qualidade de vida, desenvolvidas pela empresa abrangem aspectos da saúde física, social, mental, emocional, intelectual e espiritual?
- 37) Há monitoramento das mudanças de hábito/comportamento dos empregados na busca de um estilo de vida mais saudável, seguro e de respeito ao meio ambiente?
- 38) A empresa oferece algum reconhecimento público pelo bom desempenho das pessoas que aderem às boas práticas de estilo de vida, segurança no trabalho e cuidados com o meio ambiente?
- 39) Verifica-se o retorno do investimento (ROI) no programa sobre os aspectos de saúde e segurança do trabalho?
- 40) A empresa alcançou novos patamares a partir da implantação das ações em busca de um ambiente de trabalho saudável?
- 41) As ações em busca de um ambiente de trabalho saudável promovem novas ideias para a empresa, de modo a gerar diferenciais competitivos?

APÊNDICE C – Termo de Confidencialidade - Empresa

TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Projeto de Pesquisa – Mestrado: Sustentabilidade em Contextos Empresariais:
Ambientes de Trabalho e Práticas Saudáveis

Eu, ROSICLER DENNANNI RODRIGUEZ, nutricionista, RG: 6.351.446-1, abaixo assinado, comprometo-me a manter confidencialidade com relação a toda documentação e informação obtidas para o projeto de pesquisa “*Sustentabilidade em Contextos Empresariais: Ambientes de Trabalho e Práticas Saudáveis*”, sob a orientação do Prof. Dr. Leandro Luiz Giatti, no programa de mestrado *Ambiente, Saúde e Sustentabilidade*, vinculado ao Departamento de Saúde Ambiental da Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo.

Para fins deste acordo, serão consideradas confidenciais todas as informações transmitidas por meios escritos, eletrônicos e/ou verbais fornecidas pelo **(nome da empresa)**. A aluna/pesquisadora compromete-se a utilizar as informações confidenciais apenas no âmbito do desenvolvimento da pesquisa, concordando em:

- Não divulgar a terceiros a natureza e o conteúdo de qualquer informação que componha ou tenha resultado de atividades técnicas do projeto de pesquisa;
- Não permitir a terceiros o manuseio de qualquer documentação que componha ou tenha resultado de atividades do projeto de pesquisa;
- Não explorar, em benefício próprio, informações e documentos adquiridos por meio da participação em atividades do projeto de pesquisa;
- Não permitir o uso por outrem de informações e documentos adquiridos por meio da participação em atividades do projeto de pesquisa.

O objetivo deste projeto de pesquisa é identificar se as ações das empresas para a promoção da saúde, bem-estar e obtenção de um ambiente de trabalho saudável possibilitam o envolvimento dos trabalhadores e como esse processo pode favorecer o cumprimento de premissas das Cinco Chaves para Ambientes de Trabalho Saudáveis (OMS, 2010), na cidade de São Paulo.

A primeira etapa da pesquisa será a elaboração de uma revisão sobre boas práticas em empresas exitosas no campo de promoção da saúde, qualidade de vida, ambiente de trabalho saudável e sustentabilidade. As empresas selecionadas para a revisão são as empresas brasileiras vencedoras do *Global Healthy Workplace Award* nos anos de 2016, 2015 e 2014 e as empresas vencedoras do Prêmio Nacional de Qualidade de Vida,

da Associação Brasileira de Qualidade de Vida (ABQV Nacional®), em excelência em gestão, nos anos de 2016, 2015 e 2014. Entre elas, encontra-se o **(nome da empresa)**. Declaro ter conhecimento de que as informações e os documentos pertinentes às atividades técnicas do projeto de pesquisa somente podem ser acessados por aqueles que assinaram o Termo de Confidencialidade, excetuando-se os casos em que a quebra de confidencialidade é inerente à atividade ou em que a informação e/ou documentação já for de domínio público, ou previamente autorizado pela empresa. O nome da empresa poderá ser citado, em conjunto com as outras empresas que farão parte desta primeira parte do estudo. Informações específicas do Programa de Promoção da Saúde e Qualidade de Vida somente serão citadas se houver o consentimento do **(nome da empresa)**.

Declaro, também, que haverá a divulgação de resultados da pesquisa, na forma de publicações e de dissertação de mestrado, que permitem qualificar a forma como os trabalhadores se envolvem na definição dos programas e das políticas de saúde e qualidade de vida nas organizações e como esse processo pode favorecer o cumprimento de premissas das Cinco Chaves para Ambientes de Trabalho Saudáveis (OMS, 2010), um modelo abrangente de boas práticas, cujo objetivo é apoiar e influenciar a sustentabilidade do ambiente de trabalho e das organizações.

Durante todo o período de estudo, o grupo de pesquisa ficará à disposição da empresa para quaisquer tipos de esclarecimentos ou informações mais aprofundadas do que está sendo estudado e do modo (metodologia) de como está sendo feito o estudo. Para informações, esclarecimentos e quaisquer outras demandas, pode-se entrar em contato diretamente com o responsável pela pesquisa: Rosicler Dennanni Rodriguez, telefone: (11) 96492-1856, e-mail: rosicler.rodriguez@usp.br ou seu orientador: Prof. Dr. Leandro Luiz Giatti, telefone: 11 – 3061-7978, e-mail: lgatti@usp.br.

São Paulo, _____ de _____ de _____.

Pesquisador:
Rosicler Dennanni Rodriguez
CPF: 023.375.648-51

Orientador:
Prof. Dr. Leandro Luiz Giatti
CPF: 114.634.307-87

APÊNDICE D - TCLE Empregados

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Projeto de Pesquisa: Sustentabilidade em Contextos Empresariais: Ambientes de Trabalho e Práticas Saudáveis

Este projeto tem o objetivo de identificar se as ações das empresas para a promoção da saúde, bem-estar, qualidade de vida e obtenção de um ambiente de trabalho saudável possibilitam o envolvimento dos trabalhadores e como esse processo pode favorecer o cumprimento de premissas das Cinco Chaves para Ambientes de Trabalho Saudáveis (OMS, 2012), na cidade de São Paulo.

Para tanto, além de utilizar dados secundários disponíveis (revisão sobre boas práticas em empresas exitosas no campo de promoção da saúde, qualidade de vida, ambiente de trabalho saudável e sustentabilidade; sendo estas, empresas brasileiras vencedoras do *Global Healthy Workplace Award* nos anos de 2016, 2015 e 2014 e do Prêmio Nacional de Qualidade de Vida, da Associação Brasileira de Qualidade de Vida – ABQV Nacional®, em excelência em gestão, nos anos de 2016, 2015 e 2014); esta pesquisa procura identificar como se dá o envolvimento dos trabalhadores na definição dos programas e das políticas de saúde e de qualidade de vida nas organizações. Duas outras empresas serão convidadas a participar da segunda etapa da pesquisa, que consiste em entrevistas individuais e na aplicação de grupo focal, um instrumento similar a uma entrevista coletiva, no qual focamos no processo de promoção da saúde e da qualidade de vida em empresas que ainda não contemplam as Cinco Chaves para Ambientes de Trabalho Saudáveis (OMS, 2010) na sua integralidade.

Com relação à participação desta empresa e sua colaboração no andamento deste projeto:

- a. A pesquisa oferece riscos mínimos, como algum desconforto ao responder ou debater determinado tema. Todas as informações fornecidas pela empresa serão sigilosas e os participantes terão a possibilidade de se retirarem do estudo a qualquer momento.
- b. Informações: Durante todo o período de estudo, o grupo de pesquisa ficará à disposição da empresa para quaisquer tipos de esclarecimentos ou informações mais aprofundadas do que está sendo estudado e do modo (metodologia) de como está sendo feito o estudo. Para informações, esclarecimentos e quaisquer outras demandas, pode-se entrar em contato diretamente com o responsável pela pesquisa: Rosicler Dennanni Rodriguez, telefone: (11) 96492-1856, e-mail:

rosicler.rodriguez@usp.br ou seu orientador: Prof. Leandro Luiz Giatti, telefone: (11) 3061-7978, e-mail: lgiatti@usp.br.

- c. Aspecto legal: Este consentimento foi elaborado de acordo com as diretrizes e normas regulamentadas de pesquisa envolvendo seres humanos. Atende à Resolução 196 de 10 de outubro de 1996, do Conselho Nacional de Saúde, do Ministério da Saúde – Brasília/ DF, e suas complementares.
- d. Confiabilidade: O sr.(a) terá direito à privacidade. Sua identidade (nome e sobrenome) não será divulgada. Porém, o(a) sr.(a) assinará o termo de consentimento para que os resultados obtidos possam ser utilizados nesta pesquisa e apresentados em congressos e publicações. O nome da empresa poderá ser citado, em conjunto com as demais empresas que farão parte desta primeira parte do estudo. Porém, será preservada a identidade de todos os envolvidos.

ATENÇÃO: A participação nesta pesquisa é voluntária e não será oferecida qualquer tipo de gratificação em dinheiro ou em outra espécie pelas informações fornecidas.

Após ler e receber explicações sobre a pesquisa e ter meus direitos de:

- 1. Receber resposta a qualquer pergunta e esclarecimento sobre os procedimentos, riscos, benefícios e outros relacionados à pesquisa;
- 2. Retirar o consentimento a qualquer momento e deixar de participar do estudo;
- 3. Não ser identificado e ser mantido o caráter confidencial das informações relacionadas à privacidade.
- 4. Procurar esclarecimentos com o Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, no telefone (11) 3061-7779 ou Av. Dr. Arnaldo, 715 – Cerqueira César, São Paulo – SP, em caso de dúvidas ou notificação de acontecimentos não previstos.

declaro estar ciente do exposto e desejar participar deste projeto de pesquisa.

São Paulo, ____ de _____ de ____ .

Nome do Sujeito: _____

Assinatura: _____

Eu, Rosicler Dennanni Rodriguez, declaro que forneci todas as informações referentes ao projeto ao participante e/ou responsável.

_____ Data: ____/____/____.

APÊNDICE E – Roteiro para entrevista individual com os empregados

1) Compreensão dos conceitos (opinião pessoal)

- a) O que significa bem-estar para você?
- b) O que significa um ambiente de trabalho saudável?
- c) Em sua opinião, existe relação entre a saúde e o meio ambiente? (fatores do meio ambiente que interferem na saúde do trabalhador)
- d) Existe relação entre a saúde, ambiente de trabalho saudável e sustentabilidade?

2) A existência de uma cultura de saúde, bem-estar, qualidade de vida, ambiente de trabalho saudável e sustentabilidade

- a) Em sua opinião, existe uma cultura de saúde e bem-estar na empresa que permita um ambiente de trabalho seguro e saudável? A saúde e o bem-estar do trabalhador são valores para a empresa?
- b) A empresa incentiva a adoção de um estilo de vida saudável?
- c) Em sua opinião, os empregados entendem a proposta de saúde e bem-estar da empresa?
- d) Existe o alinhamento das ações de saúde e bem-estar com os princípios da organização (missão, visão e valores)?
- e) A sustentabilidade está presente nas ações de promoção da saúde, bem-estar e ambiente de trabalho?

3) Como é feita a comunicação da cultura e das ações

- a) Quais as formas de comunicação que a empresa mantém com os trabalhadores sobre o propósito e as ações de saúde, bem-estar e ambiente de trabalho saudável?
- b) Como é a qualidade e efetividade da comunicação?
- c) Na integração de novos empregados, é abordada a cultura de saúde e bem-estar e as ações oferecidas pela empresa?

4) Estímulo à participação dos trabalhadores nas ações e programas de saúde, bem-estar e qualidade de vida

- a) Como os empregados são motivados / engajados a participar?
- b) Em sua opinião, o que realmente os estimula/ motiva a participar?
- c) Existe o estímulo da chefia à participação?
- d) Como a empresa avalia as ações?
- e) Como são tratadas as sugestões, solicitações e interesses?
- f) Por que alguns empregados não participam? (determinantes da não participação)

- g) Quais os bloqueios da não participação? Existe clareza dos bloqueios hierárquicos?

5) Participação do trabalhador, da concepção à avaliação das ações e/ou programas

- a) Os trabalhadores são envolvidos em todo o processo (desde a concepção)?
- b) É importante os trabalhadores participarem da concepção e da condução?
- c) Faltam possibilidades para os trabalhadores participarem /opinarem?
- d) Falta pró-atividade por parte dos trabalhadores?
- e) Existe um comitê responsável para avaliar e gerir as necessidades dos trabalhadores no que se refere à promoção da saúde, ambiente de trabalho saudável, qualidade de vida e sustentabilidade?
- f) Em sua opinião, as ações/programa atendem às reais necessidades e expectativas dos trabalhadores?
- g) Existe, previamente, um levantamento ou pesquisa de interesses e necessidades dos trabalhadores?
- h) É feita a avaliação periódica das ações por parte dos trabalhadores?
- i) Como são tratadas as solicitações?
- j) Você acredita que os trabalhadores estejam satisfeitos?

Perguntas adicionais feitas somente para a liderança entrevistada:

- 1) Quais passos a empresa pode dar para estabelecer uma cultura de saúde e bem-estar?
- 2) Como, então, envolver o trabalhador na concepção e na condução das ações que promovam a saúde, o bem-estar e a qualidade de vida?
- 3) Muitas pessoas querem ser ouvidas, mas não envolvidas na construção. Como a empresa pode envolvê-las? Como encarar o desafio de levar o empregado a agir?
- 4) Você foi convidado a participar/envolvido na definição das políticas e programas de promoção da saúde, QV e para a obtenção de um ambiente de trabalho saudável?

APÊNDICE F – Entrevista/levantamento para identificar como a sustentabilidade é compreendida e está inserida no dia a dia de cada uma das empresas.

Pequena Empresa:

1) *O que significa sustentabilidade para a empresa?*

Significa o processo de reaproveitamento: separar e reciclar os resíduos gerados durante as atividades da empresa, assim como orientar e incentivar esse hábito entre os empregados.

2) *Quais são os grandes temas de sustentabilidade da empresa? O que ela está fazendo hoje nos aspectos ambientais (água, solo, ar, clima) e sociais (sociedade menos desigual)?*

- **Ambientais:** diminuir a geração de resíduos (utilizar a matéria-prima necessária), reciclar materiais (embalagens) e óleo, realizar a zeladoria da área verde ao lado da empresa.
- **Sociais:** oferecer condições físicas e operacionais de trabalho adequadas aos empregados.

3) *Quais são os principais impactos ambientais e sociais relevantes relacionados ao seu produto, serviço ou negócio?*

- **Ambientais:** emissão de gás carbônico (logística - transporte) e utilização de óleo.
- **Sociais:** geração de empregos e capacitação dos empregados em processos de produção, higiene e saúde.

4) *Como é feita a gestão dos impactos ambientais e sociais?*

Não é feita uma gestão, porém existem ações pontuais que não estão inseridas em um plano geral.

5) *A sustentabilidade está na estratégia e na cultura da empresa (está na empresa como um todo, nas suas estratégias, no seu jeito de pensar e de fazer negócios)?*

A sustentabilidade não está inserida na estratégia da empresa, porém está no jeito de pensar dos sócios e, sempre que possível, é considerada nas decisões.

6) *A empresa inova em sustentabilidade (em processos e/ou produtos) para agregar valor ao cliente e à sociedade?*

Não.

7) *Como a empresa comunica a Sustentabilidade aos seus empregados?*

Informa e instrui os empregados, frequentemente, sobre a importância da coleta seletiva de lixo no trabalho e evitar o desperdício, incentivando essa atitude também nas suas respectivas residências.

8) *Como a empresa envolve seus empregados nos temas da sustentabilidade?*

A empresa não envolve os colaboradores nas decisões de sustentabilidade, apenas comunica sobre ações e atividades relacionadas à sustentabilidade.

9) *A empresa possui metas e objetivos conectados com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) de forma a engajar na Agenda 2030? Quais ODS a empresa está trabalhando?*

Não possui.

10) *O que significa saúde da força de trabalho para a empresa?*

Todos os empregados estarem bem de saúde e que, em cada área de produção, os empregados sejam orientados e sejam tomadas as devidas precauções para evitar acidentes, incluindo o fornecimento de equipamentos de proteção individual (EPIs) adequados a cada setor. A empresa busca observar, de maneira atenta, o desempenho de cada empregado, avaliando também se os mesmos estão com problemas físicos e/ou emocionais, como por exemplo: dificuldades de visão e dores nas pernas. Procura-se sempre orientar e esclarecer sobre a importância da visita ao médico e a realização dos exames de rotina.

Grande Empresa:

1) *O que significa sustentabilidade para a empresa?*

Sustentabilidade é um valor fundamental e significa buscar, ao mesmo tempo, o desempenho econômico, cuidado ambiental e responsabilidade social. Tudo o que a empresa faz deve contribuir para um mundo mais sustentável. Há um esforço para criar valor nas três dimensões: Pessoas, Planeta e Lucro.

- **Pessoas:** criar vidas mais brilhantes para as pessoas hoje e para as futuras gerações por meio de suas atividades, produtos e inovações. As soluções oferecidas vão, desde soluções nutricionais para combater a fome oculta, materiais utilizados em equipamentos de proteção da vida, como capacetes e coletes; até produtos biomédicos.
- **Planeta:** 95% de todos os produtos da linha de inovação são ECO+ (geram menor impacto de carbono do que os produtos equivalentes), desde plásticos a ingredientes naturais de enzimas alimentares, oferecendo benefícios superiores e inovadores de processamento, eficientes em termos de energia e carbono, e em custos.

- **Lucro:** pessoas, planeta, lucratividade são, segundo a empresa, uma combinação em que todos ganham.

2) *Quais são os grandes temas de sustentabilidade da empresa? O que ela está fazendo hoje nos aspectos ambientais (água, solo, ar, clima) e sociais (sociedade menos desigual)?*

A empresa está envolvida em diversas áreas como: saúde humana, animal e materiais, beleza etc. Exemplo de algumas das ações realizadas:

- Parceira global com o Programa Mundial de Alimentos da ONU desde 2007, provendo soluções nutricionais que buscam minimizar o problema da fome; por meio do fornecimento de sachês de MixMe®, que auxiliam no combate da fome oculta de cerca de 10 milhões de indivíduos (contém nutrientes importantes para repor o déficit nutricional) distribuídos em algumas regiões do mundo que apresentam deficiência alimentar;
- O Grupo Next, formado por colaboradores voluntários da empresa, que organiza eventos (bingos, bazares, festa junina e caminhadas) para angariar fundos que são direcionados ao Programa Mundial de Alimentos (ONU);
- Prêmio *Bright Minds Challenge*⁴⁶: iniciativa com objetivo social, projetada para ajudar os cientistas ao redor do mundo a desenvolverem soluções brilhantes para superar os obstáculos que enfrentam na ampliação de suas ideias e soluções.
- A empresa é líder mundial em biogás⁴⁷.

3) *Quais são os principais impactos ambientais e sociais relevantes relacionados ao seu produto, serviço ou negócio?*

Todos os produtos, marcas e serviços oferecidos devem contribuir para um mundo mais sustentável; alcançando simultaneamente o desempenho econômico, qualidade ambiental e responsabilidade social.

4) *Como é feita a gestão dos impactos ambientais e sociais?*

A empresa tem a responsabilidade de controlar, inspecionar, mapear, prevenir os riscos, manter as licenças ambientais válidas e fazer o descarte adequado de seus resíduos, ou seja, gerir todo processo produtivo. É política da empresa manter

⁴⁶ *Criado pela grande empresa, juntamente com a Accenture (NYSE:ACN); Centro Nacional Chinês de Supervisão e Inspeção da Qualidade de Produtos Solares Fotovoltaicos (CPVT); Greentown Labs; Laboratório Nacional de Energia Renovável do Departamento de Energia dos Estados Unidos, Centro de Empreendedorismo Social da Skoll; Universidade de Oxford; Solarcentury; SolarAid e Sungevity.*

⁴⁷ *Fonte de energia renovável que utiliza biotecnologia para decompor e converter fluxos de resíduos e plantas energéticas de baixo valor, como: esterco, esgoto, resíduos domésticos, grãos, em energia e fertilizantes.*

atividades empresariais e produtos que não afetem, adversamente, a segurança e a saúde das pessoas, e que se alinhem ao conceito de desenvolvimento sustentável.

- 5) *A sustentabilidade está na estratégia e na cultura da empresa (está na empresa como um todo, nas suas estratégias, no seu jeito de pensar e de fazer negócios)?*

Sim, a sustentabilidade está presente na Missão e Valores da empresa, globalmente.

- 6) *A empresa inova em sustentabilidade (em processos e/ou produtos) para agregar valor ao cliente e a sociedade?*

Sim, a empresa vive de inovações, com foco em sustentabilidade. Um exemplo é o laboratório que a empresa possui em Campinas (SP), equipado e preparado para pesquisas em etanol de segunda geração (2G), cujo investimento inicial foi de aproximadamente um milhão de euros.

- 7) *Como a empresa comunica a sustentabilidade aos seus empregados?*

A empresa possui vários canais de comunicação interna e aproximação com seus empregados, entre eles: *intranet*, *site*, e-mails marketing, murais, *banners*, boletins eletrônicos, revista física “Noticiário”, *Tow Hall*, (encontros para ouvir os empregados em assuntos de seu interesse), reuniões, *webmeetings* etc.

- 8) *Como a empresa envolve seus empregados nos temas de sustentabilidade?*

A empresa realiza campanhas de conscientização sobre o uso consciente da água, redução do consumo de energia elétrica etc.; patrocina fóruns, nos quais a sustentabilidade e meio ambiente são o assunto central; comemora mundialmente o Dia da Terra (21 de abril) com atividades em todas as plantas da empresa; organiza encontros ou cafés para falar sobre sustentabilidade; entre outros.

- 9) *A empresa possui metas e objetivos conectados com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) de forma a engajar na Agenda 2030? Quais ODS a empresa está trabalhando?*

Sim, sempre que possível a empresa realiza ações relacionadas com as metas dos ODS, como por exemplo: contrata globalmente 24 mil empregados, contribuindo para o desenvolvimento financeiro das famílias (Objetivo 1); trabalha na erradicação da fome e desnutrição com o seu Projeto Global do MixMe® (Objetivo 2); produz vitaminas e nutrientes para melhorar a saúde dos seres humanos e animais (Objetivo 3); contribui financeiramente para instituições de ensino como o instituto da grande empresa (Objetivo 4); participa e organiza fóruns sobre o empoderamento das mulheres, na sua alta diretoria conta com mulheres como gestoras e, no preenchimento de vagas, sempre haverá uma mulher concorrendo em todo o processo seletivo (Objetivo 5); promove a Semana ODCA (*One Culture Agenda*), oportunidade na qual trabalha-se fortemente o tema inclusão e diversidade (Objetivo

5); realiza e patrocina pesquisas relacionadas ao descobrimento de fontes de energia mais baratas, confiáveis e sustentáveis (biocombustível) (Objetivo 7).

10) O que significa saúde da força de trabalho para a empresa?

A empresa acredita que saúde da força de trabalho é ter, em seu quadro de colaboradores, pessoas que apresentam bem-estar físico, mental, social e organizacional; que sua capacidade de trabalho esteja vinculada diretamente à saúde e ao bem-estar de seus empregados e, para tanto, os mesmos precisam sentir-se valorizados, respeitados e ouvidos; para que possam se desenvolver pessoalmente e profissionalmente, confiantes de que podem realizar suas atividades com toda segurança possível e manter relacionamentos saudáveis com seus colegas de trabalho e gestores.