

## ESTUDO DE CASO SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE

**Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos**  
**Período: 2º período**

### **Orientadora**

Professora Doutora Ana Cristina Vanali

### **Autores**

Angelica Luciana da Silva  
Eduarda Cunha da Silva  
Giovanna Kamile da Silva  
Gláucia Fernanda Caxilé  
Luiz Henrique Ribeiro

### **RESUMO**

O presente artigo tem como tema a (QVT) Qualidade de Vida no Trabalho da empresa CONTAM Contadores Associados LTDA. O objetivo geral deste artigo é estudar o índice de satisfação dos colaboradores atualmente dentro da organização e os objetivos específicos são identificar os principais fatores negativos com relação a QVT. Na busca para uma melhoria qualitativa e gradativa dentro do processo organizacional, encontramos diversas teorias administrativas, voltadas ao desenvolvimento do processo empresarial, ou seja, soluções para que a empresa possa se enquadrar a todo processo de QVT, destacam a motivação e satisfação dos colaboradores em seu ambiente de trabalho como primordiais para se manter a qualidade de vida no trabalho. Diante de toda a pesquisa realizada, identificou-se que a empresa CONTAM não aplica e não tem muito conhecimento sobre a QVT no dia a dia de seus colaboradores. O plano de ação visa apresentar as vantagens de sua aplicação, e uma melhor maneira de aplicá-lo, percebe-se que a empresa está disposta a melhorar a rotina no ambiente organizacional

**Palavras-chave:** 1- Gestão de Pessoas; 2- Qualidade de vida no trabalho; 3- Satisfação; 4- Motivação

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, é de extrema importância que as organizações se preocupem com seus colaboradores e com o seu bem-estar para que eles desenvolvam adequadamente suas funções. Por essa razão a gestão de pessoas é fundamental, uma vez que as empresas são formadas por pessoas, toda e qualquer empresa, independentemente de seu ramo de atuação. Portanto, é necessário que haja o cuidado e zelo com os funcionários, pois são eles que irão garantir o crescimento interno e externo da organização.

Com a preocupação focada para o ser humano no seu ambiente de trabalho, é fundamental que a gestão de pessoas seja colocada em prática, para que dessa maneira se alcançar um ambiente de trabalho bom e produtivo. Dessa forma, o setor de Recursos Humanos (RH) é responsável por garantir a satisfação dos colaboradores, além de seus direitos, e deveres, como também realizar a contratação, treinamento e monitoramento dos mesmos, entre outras atribuições.

Oliveira (2004) afirma que as pessoas não são peças de engrenagem, mas são elas que irão acionar as engrenagens, que vão criar ou utilizar instrumentos em busca dos resultados que a empresa estabelece. São as pessoas as grandes responsáveis por promover mudanças no ambiente organizacional, sendo a gestão de pessoas parte integrante das funções gerenciais de toda empresa.

De acordo com Mesquita (2020) as pessoas deixaram de ser entendidas como recursos, para se tornarem parceiras. Com essa tendência não são mais rotuladas apenas como executores de tarefas, mas se tornaram corresponsáveis pelo desempenho da instituição como um todo. Assim, com essa nova visão, investir em aspectos como a qualidade de vida no trabalho (QVT) contribui para a melhoria de desempenho das pessoas no ambiente corporativo, que ficam mais dispostas e motivadas. Nunca se falou tanto nesse tema e ele será cada vez mais abordado, pois o RH está percebendo que esses investimentos trazem diversos efeitos positivos, como o maior comprometimento dos funcionários.

A qualidade de vida no trabalho pode ser aperfeiçoada, principalmente, com a mudança de hábitos dentro da empresa. Respeitar os profissionais nos aspectos mental e físico, é uma boa forma de começar a garantir boas condições de trabalho. Conceituando a QVT, Limongi-França (2008) afirma que ela é o conjunto das ações de uma empresa que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho e a partir do momento em que se olham as empresas e pessoas como um todo se constrói a QVT.

Amorim (2010) ainda afirma que aspectos relativos à saúde física e mental no ambiente de trabalho têm impacto direto sobre o nível de produtividade dos funcionários e influenciam nos resultados organizacionais.

Observa-se ao longo dos anos que o cenário do ambiente de trabalho vem sofrendo várias alterações, tanto com relação à operação das atividades como também às relações com os trabalhadores envolvidos, passando-se de conceitos e práticas predominantemente mecanicistas que buscavam somente o aumento da produtividade e perfeição na realização das tarefas para uma visão mais humanizada. Diante dessa contextualização, entende-se a grande valia que é entender a relação entre a gestão de pessoas e a QVT.

Diante desse cenário a qualidade de vida no trabalho é um assunto que oferece muitas possibilidades de pesquisa, e no presente artigo vai-se buscar identificar a importância da QVT e o impacto que ela pode causar na produtividade dos profissionais da área contábil, levando em consideração o bem-estar deste juntamente com sua efetividade, eficiência e eficácia.

## 2. JORNADAS DE APRENDIZAGEM

### 2.1 - HANDS ON

O estudo de caso analisado no presente artigo foi realizado na empresa CONTAM S/C Assessoria Contábil, empresa do ramo da contabilidade localizada no município de São José dos Pinhais/PR (anexo A). Estudo de caso, segundo Goode e Hatt (1979) é um método de olhar para a realidade social, não é uma técnica específica, mas sim um meio de organizar dados sociais, preservando o caráter unitário do objeto social estudado.

A CONTAM Contadores Associados foi fundada há 43 anos, em 04 de abril de 1977, com o nome de Asecon Assessoria Contábil Ltda, tendo como fundadores Alceu Moreschi, George Luiz Moreschi e Mauro Luís Moreschi, na época todos técnicos contábeis.

Foram tempos duros, mas com muita dedicação, responsabilidade, qualidade, respeito e transparência, destacando a ética nos serviços prestados e sempre comprometidos com seus clientes, chegaram ao patamar do sucesso.

Com a crescente demanda de clientes, os sócios sabiam que precisavam buscar o aperfeiçoamento a cada dia para atingir os objetivos dentro da empresa, George se formou em Direito e Mauro em Ciências Contábeis.

Em 06 de outubro de 1987, os sócios tendo objetivos diferentes, optaram por dividir a sociedade e o escritório passa a ter uma nova identidade, Contam Assessoria Contábil Ltda e mais tarde CONTAM Contadores Associados S/S Ltda. (CONTAM, 2020, *on line*).

Atualmente a CONTAM tem como objetivo atender seus clientes de forma efetiva, e para isso seus colaboradores se atualizam, através de treinamentos e junção de conhecimentos entre gestores e gerentes, constantemente em relação as mudanças de legislação que ocorrem no país. Os 24 colaboradores que hoje atuam na empresa estão divididos nos seguintes setores: Pessoal; Fiscal; Contábil; Jurídico; Comercial e Financeiro e Administrativo (administrado pela mesma pessoa).

Os principais serviços prestados pela empresa são assessoria contábil, suporte fiscal e departamento pessoal. Alguns dos clientes atendidos pela organização são o grupo Pop Me (antiga Sul Center Fashion), Grupo Link Monitoramento, Paris Móveis Planejados, grupo Multi Turbo e Centro Educacional Menna Barreto, entre outras de médio e pequeno porte. A figura 1 demonstra a fachada da CONTAM.

**FIGURA 1 – FACHADA DA CONTAM**



Fonte: CONTAM (2020)

A missão da organização é prestar serviços de assessoria e contabilidade, destacando a ética, eficiência e qualidade com rentabilidade e inovação, visando a excelência dos serviços e atendimento ao cliente. Ser referência no âmbito contábil visando a ética, o respeito, a responsabilidade e comprometimento com os funcionários e clientes.

A ética é um dos valores primordiais para a organização, demonstrando confiança e transparência em todas as situações e ações. Qualidade é outro valor importante que a empresa preza, pois sempre busca a constante excelência na gestão. A responsabilidade é um valor importante pois a organização pretende sempre entregar o que é prometido de forma eficiente e precisa.

Para a organização em questão “as pessoas são seu alicerce, reconhecemos o valor do colaborador, proporcionando desenvolvimento pessoal e profissional” (CONTAM, 2020, *on line*).

Para conhecer melhor o tema gestão de pessoas e verificar se os colaboradores da CONTAM se sentem reconhecidos e valorizados pessoal e profissionalmente, realizou-se uma pesquisa descritiva com a aplicação de um questionário fechado aos 24 colaboradores da empresa.

Segundo Gil (1999), as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas aparece na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. Esse tipo de pesquisa, segundo Selltitz et al. (1965), busca descrever um fenômeno ou situação em detalhe, especialmente o que está ocorrendo, permitindo abranger, com exatidão, as características de um indivíduo, uma situação, ou um grupo, bem como desvendar a relação entre os eventos. Vergara (2000) argumenta que a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. Cita como exemplo a pesquisa de opinião que "Não têm o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação" (VERGARA, 2000, p. 47).

O questionário aplicado possuía 18 questões fechadas, todas versando sobre o tema da Qualidade de Vida no Trabalho, conforme anexo B. Solicitou-se a opinião dos funcionários, de forma anônima, sobre o que eles achavam mais importante em relação à QVT, se a empresa se interessa pelo tema, se eles têm suas ideias ouvidas e se estão satisfeitos com a QVT atual, entre outras questões.

Os participantes da pesquisa foram informados via grupo informal do WhatsApp por uma das colaboradoras da CONTAM sobre a realização da pesquisa. Os colaboradores tiveram uma semana, do dia 29 de setembro ao dia 04 de outubro de 2020, para responderem o questionário através da ferramenta Google Forms. Dos 24 funcionários, 20 responderam, ou seja, 85% do público alvo, sendo a amostra de análise significativa. A amostra de uma pesquisa simboliza a parcela da população que foi entrevistada naquele estudo. Essa parcela precisa ser representativa do público-alvo da pesquisa e deve constar na divulgação dos dados.

Como forma de entendermos melhor como se dá a QVT na empresa CONTAM, utilizou-se também a observação participante uma vez que um dos autores do artigo trabalha na empresa. Para Marconi & Lakatos (1996) na observação participante, o observador envolve-se com o grupo, transformando-se em um dos seus membros, passando a fazer parte do objeto de pesquisa. Conforme depoimento do observador participante que trabalha no Departamento Pessoal da empresa:

O dia a dia do nosso trabalho é extremamente agitado e desgastante, uma vez que, estamos sempre falando com clientes e ficamos à frente do computador o dia inteiro.

Muitas vezes por ter uma grande demanda de serviço, mal levantamos da cadeira para ir ao banheiro, quem dirá esticar o corpo, dessa maneira o cansaço mental e dores acabam vindo ao fim do dia. Por se tornar uma rotina, acabamos ficando desmotivados e cansados, por mais que gostamos da nossa função, a mesma rotina todos os dias acaba desgastando.

Diante desse cenário, o objetivo geral do presente artigo é levantar o nível de satisfação dos colaboradores da CONTAM sobre a Qualidade de Vida no Trabalho da empresa. Os objetivos específicos são levantar os principais fatores negativos sobre a atual QVT da empresa, buscar alternativas de solução para esses fatores e propor a implantação de um programa de QVT adequado à realidade da empresa.

244

## 2.2 - WORK LAB

Aliada à tecnologia, a Contabilidade continua no ranking das áreas mais promissoras. Um levantamento realizado pela Page Group, e publicado na revista Você S/A em 05 de fevereiro de 2020, mostra que a economia brasileira está passando por grandes transformações e indica os 38 cargos que terão destaque no mercado de trabalho. Entre eles, é possível identificar oportunidades aos profissionais da contabilidade em, pelo menos, sete áreas: analista contábil, *controller*, líder, diretor e especialista em planejamento financeiro, analista de finanças estruturadas e especialista de controles internos, risco e *compliance*.

Como vai continuar a ser uma das ocupações recorrentes, justifica-se discutir a QVT nos escritórios de contabilidade. Atualmente, o mundo organizacional não desconhece a premissa de que o sucesso organizacional está diretamente ligado a satisfação das pessoas que trabalham na organização, assim de uma forma pragmática programas de QVT são implantados visando contribuir, tanto para elevar o bem-estar dos trabalhadores, quanto no retorno financeiro para a organização. Para Huse & Cumming (apud Rodrigues, 1999, p. 4):

A QVT pode ser definida como uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização, onde se destacam dois aspectos distintos:

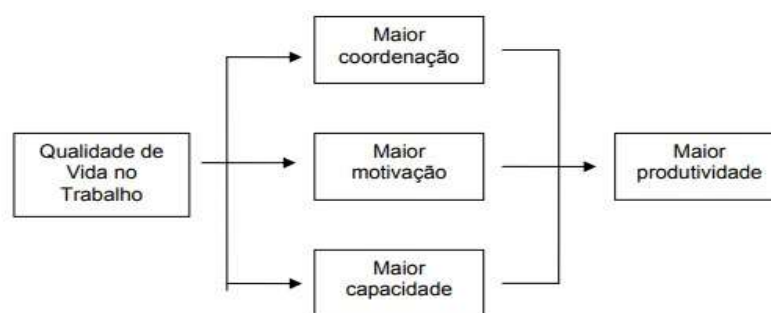
1. A preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional.
2. A participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho.

Esta definição, torna um programa de QVT diferente de outras abordagens tradicionais, uma vez que a eficácia da operacionalização do conceito só é possível através da plena participação do trabalhador nos problemas e soluções organizacionais. Para que isso ocorra, são necessárias reestruturações de cargos de tal forma que atendam às necessidades



tecnológicas do trabalhador incluindo uma variedade maior nas tarefas, nos *feedbacks* e também, nos grupos de trabalho auto-regulados. Evidentemente, essa reestruturação também traz implicações nas políticas de remuneração. A qualidade, também se reflete no sistema de recompensas visando minimizar as diferenças salariais e de *status* entre os trabalhadores. Outro ponto relevante é a melhoria no ambiente de trabalho, envolvendo mudanças físicas ou tangíveis nas condições de trabalho como: flexibilidade de horário, modificação do local dos equipamentos de trabalho, etc. Para Huse & Cummings (1985) com as melhorias das condições de trabalho, os operários tornam-se mais satisfeitos com seus serviços, ou seja, os programas de QVT afetam positivamente a produtividade de forma indireta conforme o esquema abaixo demonstra, conforme a figura 2.

**FIGURA 2 - QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO X PRODUTIVIDADE**



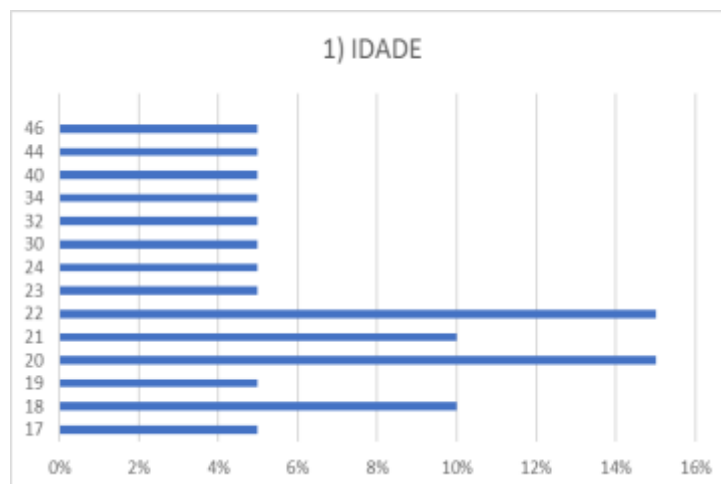
Fonte: Bühler e Bühler (2010, p. 5)

Uma vez encerrado o prazo para responder ao questionário enviado aos colaboradores da empresa CONTAM, passou-se a sistematização das informações.

Com a análise dos gráficos 1 a 6 percebe-se o perfil do colaborador da CONTAM: ele é jovem, com idade média de 22 anos, solteiro, com renda de arte 2 salários mínimos, a maioria cursando o ensino superior e se sentindo realizado no trabalho, e com quase a mesma porcentagem de homens e mulheres.

- IDADE: 56% com idade entre 19 e 22 anos
- GÊNERO: 55% de homens e 45% de mulheres.
- ESCOLARIDADE: 35% cursando o ensino superior
- ESTADO CIVIL: 60% solteiro
- SALÁRIO: 50% ganha até 2 salários mínimos
- REALIZAÇÃO NO TRABALHO: 60% se sente realizado no trabalho

**GRÁFICO 1- IDADE DOS FUNCIONÁRIOS DA CONTAM**



FONTE: elaboração dos autores a partir de dados da CONTAM (2020)

**GRÁFICO 2- GÊNERO DOS FUNCIONÁRIOS DA CONTAM**



FONTE: elaboração dos autores a partir de dados da CONTAM (2020)

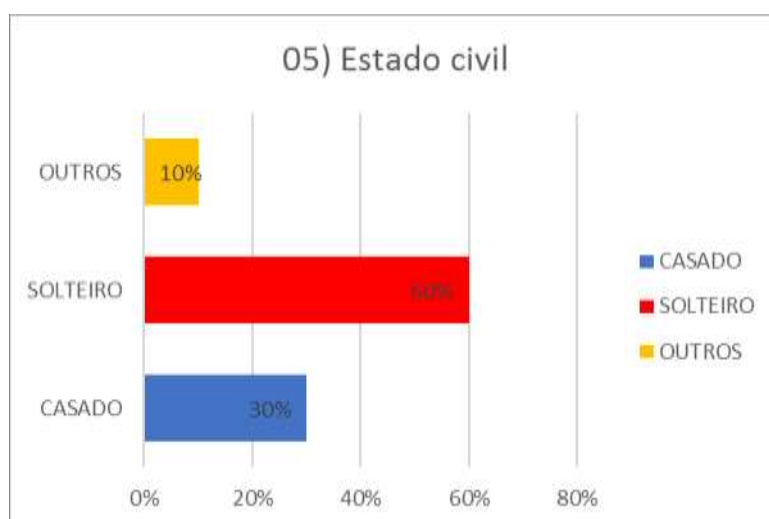
**GRÁFICO 3- GRAU DE ESCOLARIDADE DOS FUNCIONÁRIOS DA CONTAM**





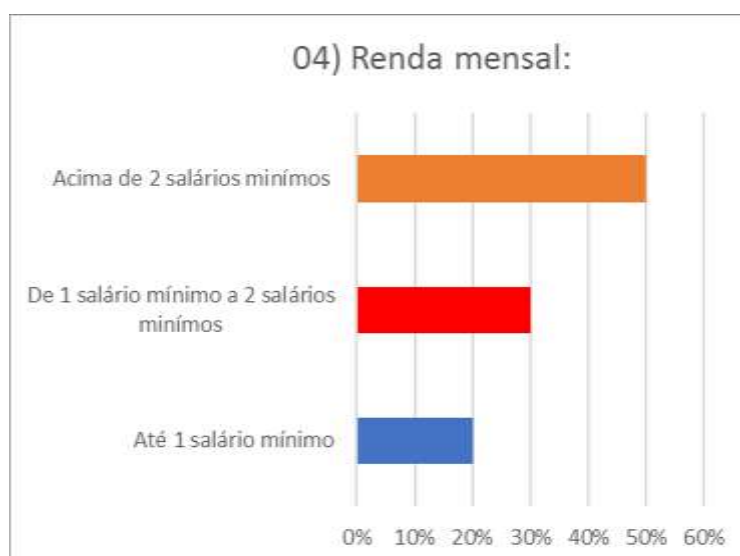
FONTE: elaboração dos autores a partir de dados da CONTAM (2020)

**GRÁFICO 4- ESTADO CIVIL DOS FUNCIONÁRIOS DA CONTAM**



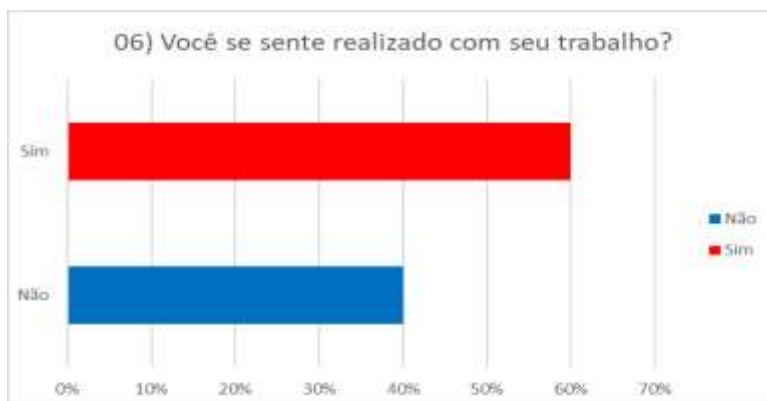
FONTE: elaboração dos autores a partir de dados da CONTAM (2020)

**GRÁFICO 5- RENDA MENSAL DOS FUNCIONÁRIOS DA CONTAM**



FONTE: elaboração dos autores a partir de dados da CONTAM (2020)

**GRÁFICO 6- SATISFACAO DOS FUNCIONÁRIOS DA CONTAM NO TRABALHO**

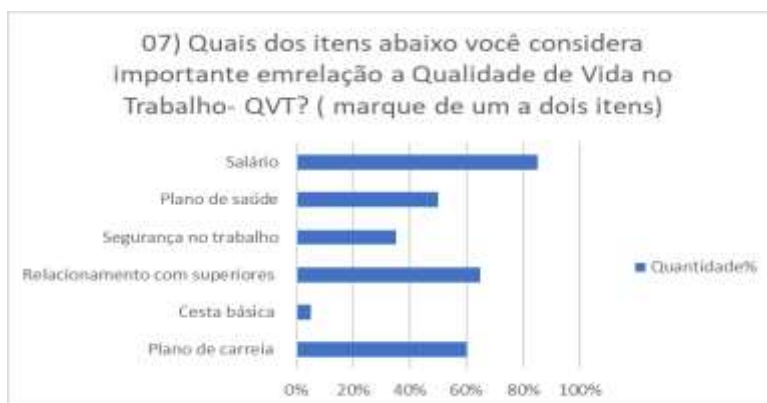


FONTE: elaboração dos autores a partir de dados da CONTAM (2020)

Com a análise dos gráficos 7 ao 18, se percebe que a visão do colaborador da CONTAM sobre a QVT em seu trabalho atualmente:

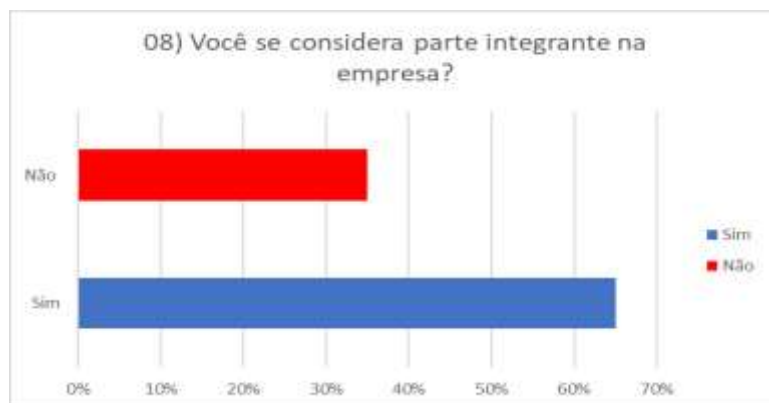
- 50% dos colaboradores acreditam que um plano de saúde ofertado pela organização faz parte da QVT.
- 35% dos colaboradores acreditam que ter uma segurança no trabalho está relacionado a QVT.
- 70% dos colaboradores consideram um bom relacionamento interpessoal com seu superior importante para a QVT.
- 60% dos colaboradores consideram um plano de carreira importante para a QVT.
- 5% dos colaboradores acreditam ser importante para a QVT a organização ofertar cestas básicas

**GRÁFICO 7- ITENS ESSENCIAS DA QVT PARA OS FUNCIONÁRIOS DA CONTAM**



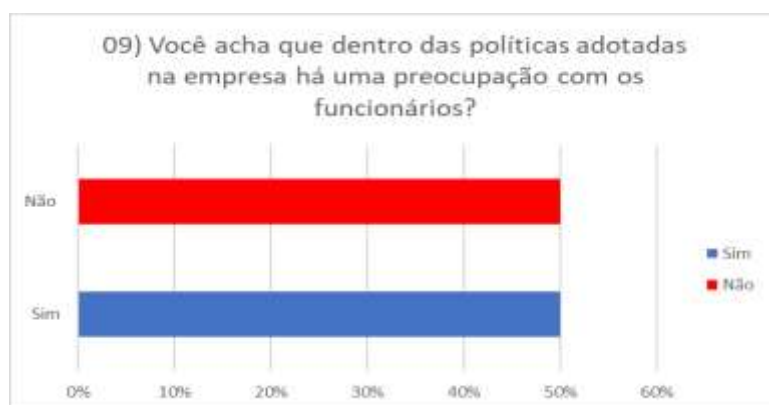
FONTE: elaboração dos autores a partir de dados da CONTAM (2020)

**GRÁFICO 8- INTEGRAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NA CONTAM**



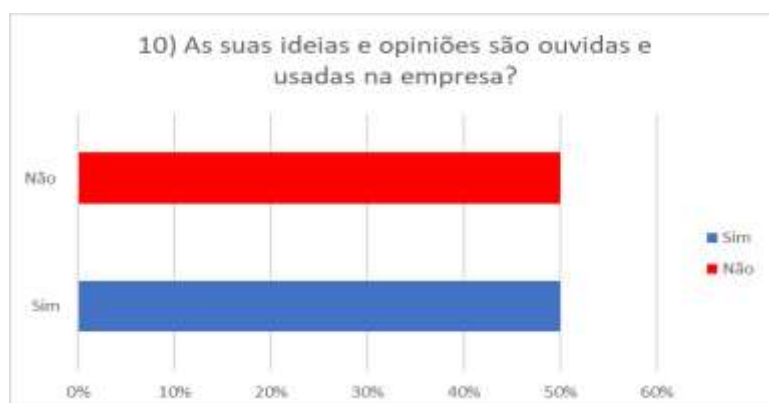
FONTE: elaboração dos autores a partir de dados da CONTAM (2020)

#### GRÁFICO 9- VISO DOS FUNCIONÁRIOS REFERENTE A SUA IMPORTÂNCIA NA CONTAM



FONTE: elaboração dos autores a partir de dados da CONTAM (2020)

#### GRÁFICO 10- ATENDIMENTO DAS OPINIÕES POR PARTE DA CONTAM A SEUS FUNCIONÁRIOS



FONTE: elaboração dos autores a partir de dados da CONTAM (2020)

#### GRÁFICO 11- MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS



FONTE: elaboração dos autores a partir de dados da CONTAM (2020)

**GRÁFICO 12- INFLUÊNCIA DO USO DA QVT NA CONTAM**



FONTE: elaboração dos autores a partir de dados da CONTAM (2020)

**GRÁFICO 13- FREQUÊNCIA DE FALTA POR DOENÇA NA CONTAM**



FONTE: elaboração dos autores a partir de dados da CONTAM (2020)

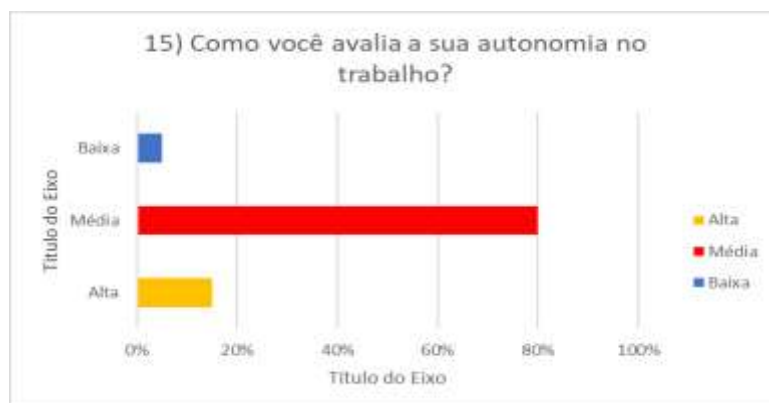
**GRÁFICO 14- PREOCUPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS COM A SAÚDE NA CONTAM**



FONTE: elaboração dos autores a partir de dados da CONTAM (2020)

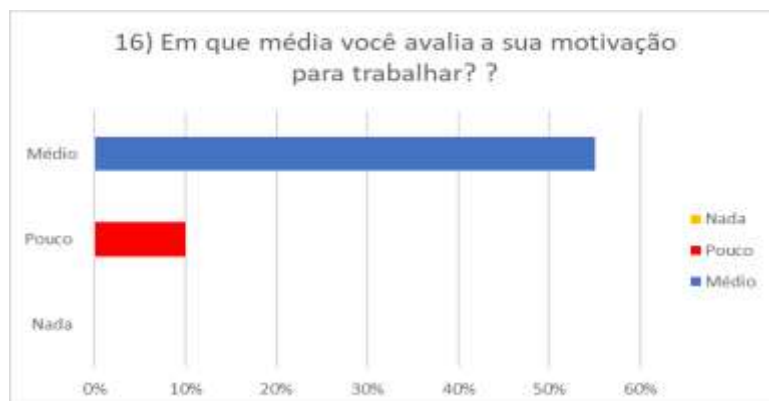
e

**GRÁFICO 15- AUTONOMIA DO FUNCIONÁRIO NA CONTAM**



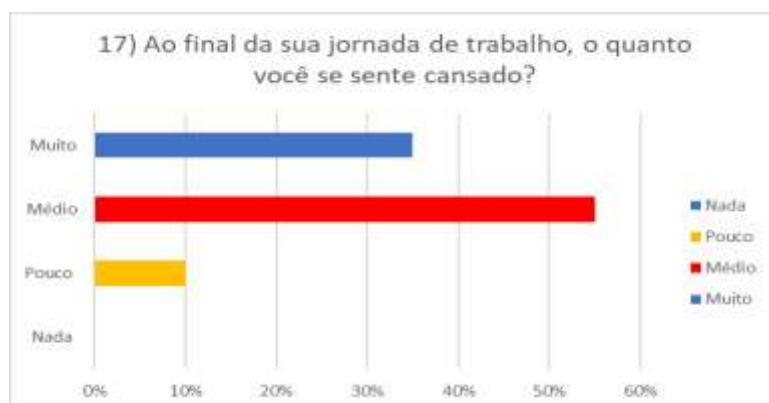
FONTE: elaboração dos autores a partir de dados da CONTAM (2020)

**GRÁFICO 16- MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS PARA DESENVOLVIMENTO DAS SUAS ATIVIDADES NA CONTAM**



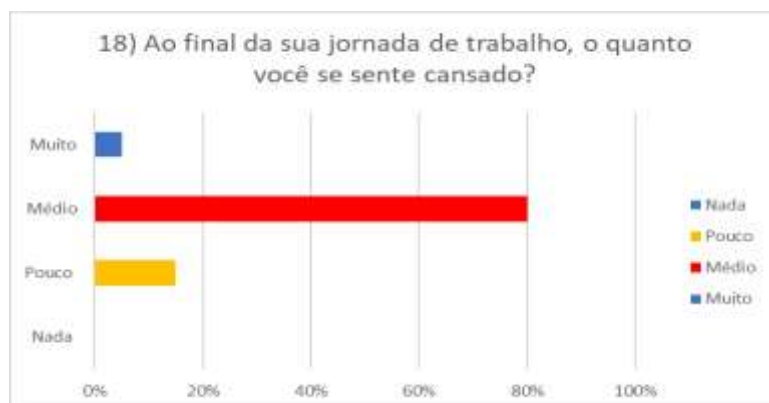
FONTE: elaboração dos autores a partir de dados da CONTAM (2020)

**GRÁFICO 17- RELAÇÃO CANSAÇO X JORNADA DE TRABALHO NA CONTAM**



FONTE: elaboração dos autores a partir de dados da CONTAM (2020)

**GRÁFICO 18- CONTENTAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS DA CONTAM PARA COM A QVT**



FONTE: elaboração dos autores a partir de dados da CONTAM (2020)

O resultado em relação a QVT mostrou-se equilibrado, com 50% de respostas positivas e 50% de negativa com relação a QVT atual da CONTAM. 50% dos colaboradores da empresa Contam se sentem satisfeitos pois estão na sua “zona de conforto”, muitos com uma idade onde não se veem mais estudando para uma nova formação, por isso acabam se conformando com as condições ofertadas pela empresa, mas acredita-se que com a implantação do plano de ação, eles se sentirão ainda mais realizados e motivados na sua área dentro da empresa. Observou-se na totalidade das respostas as questões fechadas que os colaboradores aparentam conformidade com a estrutura da QVT disponibilizada pela empresa. Essa conformidade é decorrente da

Porém, ao se examinar as respostas da entrevista informal realizada pela observadora participante, referentes a QVT, fica perceptível a necessidade de uma mudança no cenário da empresa referente a qualidade de vida no trabalho. Sobretudo após a pandemia da COVID-19 que fez a CONTAM, empresa de pequeno porte, ter que reduzir seu quadro de funcionários. E que metade destes se mostrarem insatisfeitos, sendo um grande percentual que merece atenção e tratamento.

Analisando as respostas dos questionários e da observação participante, as causas da CONTAM não ter um programa de QVT adequado são:

- Deficiências com relação a tecnologia;
- Falta de comunicação;
- Trato não adequado com o funcionário;
- Falta de reconhecimento do serviço prestado pelos seus colaboradores;
- Desmotivação dos colaboradores;
- Insatisfação dos colaboradores com relação falta de autonomia no trabalho.

Para priorizar as causas relacionadas, foi utilizada a Matriz GUT que é uma ferramenta que serve para priorizar os problemas que devem ser atacados pela gestão, bem como para analisar a prioridade das atividades a ser realizadas e desenvolvidas. Solução de problemas, estratégias, desenvolvimento de projetos, tomada de decisões, a Matriz GUT é utilizada para todas essas questões. GUT é a sigla para resumir as palavras Gravidade, Urgência e Tendência. A vantagem em se utilizar a Matriz GUT é que a mesma auxilia o gestor a avaliar de forma quantitativa os problemas da empresa, tornando possível priorizar as ações corretivas e preventivas (PERIARD). O quadro 1 apresenta a Matriz GUT da CONTAM

**QUADRO 1 – MATRIZ GUT DA CONTAM**

CAUSAS	G	U	T	G X U X T
DESMOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES	5	5	5	125
TRATO NÃO ADEQUADO COM O FUNCIONÁRIO	5	4	4	80
FALTA DE RECONHECIMENTO DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELOS COLABORADORES	4	4	3	48
DEFICIENCIA COM A TECNOLOGIA	4	3	3	36
INSATISFAÇÃO DOS COLABORADORES COM A FALTA DE AUTONOMIA NO TRABALHO	4	3	3	36
FALTA DE COMUNICAÇÃO	3	3	3	27

Fonte: elaboração dos autores

O valor utilizado para priorização das causas foi igual ou superior à 48, sendo elas: desmotivação dos colaboradores; trato não adequado com o funcionário e falta de reconhecimento dos serviços prestados pelos colaboradores.



**Desmotivação dos colaboradores:** por se tratar de uma empresa familiar e de gestão à moda tradicional, os funcionários acabam ficando desmotivados, pois não há um incentivo por parte dos gestores, todo dia é a mesma rotina, séria e monótona. Caso esse ponto não seja tratado, os colaboradores podem acabar recorrendo a outras empresas.

**Trato não adequado com o funcionário:** os gestores acreditam que devem tratar os funcionários da mesma maneira como tratam os familiares, as vezes até de maneira grosseira. Outra coisa que acontece é que as vezes os gestores nem sabem o que acontece em cada setor, mas caso algum cliente vá reclamar diretamente com eles, eles não tentam entender de fato o que aconteceu, e sim já vão cobrando para que o serviço seja feito de maneira eficaz e sem erros. Esse ponto se não tratado pode gerar mais desmotivação por parte dos colaboradores e a desmotivação pode aumentar.

**Falta de reconhecimento dos serviços prestados pelos colaboradores:** os profissionais que trabalham na CONTAM são profissionais, a maioria deles cursando ensino superior ou já cursando pós-graduação, mas nem sempre isso é reconhecido, o trabalho é extremamente extenso e cansativo, não fisicamente mas mentalmente, e o fato de os gestores não estarem tão inteirados ao que acontece em cada setor, acabam não sabendo o quão trabalhoso é a rotina. Às vezes eles pensam que porque a pessoa entrou no setor há pouco tempo, ou está o tempo todo no computador, o colaborador não está fazendo nada ou não sabe muita coisa. Caso não tratado, como dito anteriormente, os colaboradores podem acabar se desmotivando mais ainda e abrindo mão de trabalhar na empresa, ou dar o seu melhor.

## 2.3 – EXCHANGE IDEAS

Diante das causas priorizadas, utilizou-se o *benchmarking* para se buscar alternativas de soluções. Camp (1989) refere-se ao *benchmarking* como um processo positivo, proativo e estruturado que conduz a mudanças nas operações, a um desempenho superior e uma vantagem competitiva. Trata-se da busca consistente de novas ideias para métodos, práticas e processos e de adoção das práticas, implementando-as para obter a melhor performance.

Diante disso foram analisados dois estudos de caso. O primeiro estudo foi realizado por Leslie Vieira Bühler e Nelci Marlene Bühler da Silva (2010), em uma empresa de nacionalidade francesa, do Meio de Hospedagem, de bandeira internacional, localizado na cidade de Florianópolis/SC, que atua no Brasil há seis anos. A empresa possuía 480 colaboradores distribuídos em quatro unidades operacionais. A área de Recursos Humanos foi responsável

pela implementação das atividades desenvolvidas pela empresa que integram o programa de qualidade de vida do trabalhador. As ações implantadas na organização com o objetivo de promover a QVT foram a capacitação e aperfeiçoamento profissional; a avaliação de desempenho; o desenvolvimento profissional; a comunicação interna; a promoção de diferentes eventos; práticas de esporte e lazer, implantação de benefícios; foco na responsabilidade social; na gestão ambiental e na segurança do trabalho.

O estudo relatou as ações referentes ao Programa de Qualidade de Vida no Trabalho implantado na organização. Para verificar a eficácia do programa foram apresentados índices dos anos anteriores a implantação. O primeiro índice foi dos resultados da pesquisa de satisfação interna realizada semestralmente. A pesquisa de satisfação tem como objetivo dar oportunidade de cada um manifestar sua opinião sobre a empresa. São avaliados diversos itens como limpeza do setor, qualidade das refeições, espaço físico, instruções recebidas quanto à segurança do trabalho, política de benefícios, relacionamentos interpessoais, relacionamentos entre áreas, treinamentos oferecidos, atividades desenvolvidas pelo Grêmio, informativo interno, área disponível para descanso. Após a aplicação da pesquisa de satisfação interna e a implantação de plano de ações para tratar os fatores negativos apontados, observou-se que houve uma melhora no índice de satisfação interna dos colaboradores da empresa. Somando os índices de aprovação, ocorreu um aumento de 14% no índice de satisfação e uma queda de 44% quanto ao índice de desaprovação em relação aos dados da pesquisa realizada um ano antes.

O segundo estudo de caso foi realizado por Duarte, Borin e Almeida (2010) em uma agência do Banco do Brasil que foi inaugurada em 1971 e atende a um público tanto de pessoas físicas, quanto jurídicas, tendo um total de aproximadamente 30.000 clientes, sendo 29.000 pessoas físicas e cerca de 1.000 pessoas jurídicas. O programa de QVT da agência estudada teve início em novembro de 2008 e contavam com profissionais da área de saúde, como médicos, fisioterapeutas e psicólogos, que disponibilizam aos funcionários em dias e horários diversos, atividades como: ginástica laboral antes e após o expediente, sessões de shiatsu terapia, massoterapia e acompanhamento médico e psicológico periódico na própria agência.

O percentual de adesão dos funcionários da agência ao programa de Qualidade de Vida no Trabalho foi de 90%, percentual correspondente a 45 funcionários, participaram do programa de QVT, deixando de fora apenas 10%, correspondente a cinco funcionários que não participaram. Partindo deste ponto pode-se concluir que houve adesão expressiva dos funcionários ao programa, o que deu mais credibilidade aos demais resultados.

O grau de satisfação dos funcionários com o programa de QVT da agência pesquisada, foi de 13% dos funcionários gostaram pouco do programa de QVT, 54% tiveram uma percepção média sobre o programa e 33% dos funcionários, gostaram muito. Não houve participantes que informaram não gostar do programa, o que demonstrou um alto grau de satisfação por parte dos funcionários. Para analisar a percepção que os funcionários da agência tiveram em relação ao programa, foi utilizada uma escala de 0 a 10, de seu grau de motivação para trabalhar e também do nível de cansaço e de stress que a própria execução das atividades laborais os condiciona. Foi analisado também a percepção dos funcionários antes e após a implementação do programa de QVT no Banco. Esta percepção foi muito importante na tentativa de quantificar os reais benefícios trazidos pelo programa de QVT ao ambiente de trabalho.

De acordo com a percepção dos funcionários com relação à motivação para o trabalho, antes da implantação do programa de QVT na agência era de 5. Essa mesma percepção, após 4 meses de programa passou para 5,5, o que representou um aumento de 10% na motivação para o trabalho. Da mesma forma, a percepção dos funcionários, com relação ao cansaço e ao estresse ocasionado pelo trabalho, antes da implantação do programa de QVT era de 8,5; passando a ser de 6, após o mesmo período de programa, o que representou em termos percentuais uma queda de 29,41% do cansaço e do stress dos funcionários.

Através da análise dos resultados, verifica-se que o programa de QVT na agência do Banco do Brasil, da forma como se apresentava e que passou a se apresentar, teve uma influência positiva no ambiente de trabalho e no cotidiano dos funcionários, diminuindo em praticamente 30% o cansaço e o stress dos funcionários e aumentando em 10% a motivação pelo trabalho.

O próximo item da pesquisa, levou em consideração a amostragem total de funcionários da agência (50), incluindo os cinco funcionários que não participam do programa de QVT. O objetivo deste, foi traçar o perfil de prioridades profissionais dos funcionários da agência, determinando que fatores têm mais relevância na vida profissional dos mesmos. O resultado mostrou que 36% dos funcionários da agência consideravam o salário como o fator mais importante para sua vida profissional, e que outros 36% consideravam a qualidade de vida como fator de maior relevância. Esses dois fatores se alternavam em primeiro e segundo lugares na escala de prioridades dos funcionários e juntos eram responsáveis por 72% destas prioridades profissionais. Em terceiro lugar se destacou a estabilidade, com 20% dos 28% restantes e em quarto e quinto lugar ficaram, a ascensão profissional e os benefícios, com 6% e 2% respectivamente. Após traçado este perfil, fica claro que juntamente com o salário, a

qualidade de vida é o fator de maior importância para o profissional do Banco do Brasil, mais especificamente a agência Praça da Bandeira no Rio de Janeiro.

Com base na análise desses dois estudos de caso elaborou-se o quadro 2 com a propostas de alternativas de solução para as causas priorizadas na CONTAM.

**QUADRO 2 – PROPOSTAS DE ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO PARA A CONTAM**

CAUSAS	PROPOSTAS
Desmotivação dos Colaboradores	Implantar plano de incentivo e recompensas.
Trato não adequado com o Funcionário	Capacitar gestores nas relações interpessoais.
Falta de Reconhecimento dos serviços prestados pelos Colaboradores	Implantar plano de incentivos e recompensas.

Fonte: elaboração dos autores (2020)

## 2.4 – TIME TO SPEAK

O 5W2H nada mais é que um plano de ação estratégico utilizado pelas organizações. Ele define uma meta de como organizar as ações e que será feito para alcançá-la, por qual razão, por quem, quando, onde será feito e qual será o custo para tal ação.

Segundo Silva (2011), o objetivo da ferramenta 5W2H é eliminar os riscos mais graves nas condições e no ambiente do trabalho, verificando situações fundamentadas em encontrar, reconhecer e resolver.

O plano de ação criado para ser implantado na empresa Contam, foi baseado nas maiores necessidades do momento, como a preparação dos líderes de cada setor e uma implantação de um plano de carreira para cada colaborador, dessa maneira os colaboradores se sentiram motivados e parte da empresa, vendo que tem grande importância para seus gestores.

**QUADRO 3 – IMPLANTAR PLANO DE CARREIRA**

Elaboração do Plano de Carreira						
What? O que? .	Why? Por que?	Where? Onde?	Who? Quem?.	When? Quando?.	How? Como	How Much? Quanto?
Elaboração do plano de carreira	Para um melhor relacionamento com os funcionários, dando a eles maior motivação	Contam - Sala de cursos	Gerente de cada área	Janeiro de 2021	Identificando as competências e habilidades necessárias para cada função, estabelecendo metas a partir do desempenho de cada colaborador realizando benchmarking com outros planos de carreira de outras empresas similares.	1 mês
Validação do Plano de Carreira						
What? O que? .	Why? Por que?	Where? Onde?	Who? Quem?.	When? Quando?.	How? Como	How Much? Quanto?

Validar plano de carreira criado pelos gerentes	Para verificar se está de acordo com o perfil dos colaboradores e dentro do ofertado pela empresa.	Sala de cursos	Gestor Geral da CONTAM	Fevereiro de 2021.	Através de uma reunião separadamente com cada gerente e o gestor	72 horas
<b>Implantar o Plano de Carreira</b>						
<b>What? O que? .</b>	<b>Why? Por que?</b>	<b>Where? Onde?</b>	<b>Who? Quem?.</b>	<b>When? Quando?.</b>	<b>How? Como</b>	<b>How Much? Quanto?</b>
Implantar o plano de carreira	Para que os colaboradores saibam que a organização está disposta a ajudá-lo crescer	Sala de reuniões.	Gerente de cada área e o Gestor	Fevereiro de 2021.	Apresentando através de um arquivo o plano de carreira criado para cada funcionário	24 horas
<b>Avaliar o Plano de Carreira</b>						
<b>What? O que? .</b>	<b>Why? Por que?</b>	<b>Where? Onde?</b>	<b>Who? Quem?.</b>	<b>When? Quando?.</b>	<b>How? Como</b>	<b>How Much? Quanto?</b>
o plano de carreira está sendo positivo.	Para avaliar se o plano criado para cada colaborador está sendo bom e superando as expectativas tanto da empresa quanto do colaborador	Sala de reuniões	Gerente das áreas De Recursos Humanos e Administração	03 Agosto de Até 10 de agosto de 2021.	Através de uma ficha avaliativa, perguntando coisas simples, como por exemplo se o funcionário está satisfeito, se ele se sente mais motivado, se ele acredita estar contribuindo ainda mais para a organização, se os resultados estão sendo alcançados e superados.	168 hras

Fonte: Os autores (2020)

Implantar o plano de carreira trará maior segurança aos funcionários, o que ocasiona uma melhora no clima organizacional permitindo ao colaborador saber qual cargo o mesmo poderá alcançar, qual será o tempo necessário para isso e qual poderá ser seu salário no futuro.

O plano de carreira será realizado no próprio escritório da CONTAM, na sala de cursos e na sala de reuniões. A criação do plano de carreira se iniciará em 03 de agosto de 2021 até dia 10 de agosto de 2021, pelo gestor de Recursos Humanos Rodrigo e Edison e a gestora de Administração Ana Paula, levando em torno de um mês para criação. Após a elaboração do processo de validação será feito pelo gestor Rafael que será de uma semana, a ação vai se desenvolver através de reunião com cada funcionário separadamente.

Com o procedimento validade e oficial na CONTAM será realizado a aplicação do plano de carreira.

Depois de seis meses será feita a avaliação da implantação do plano de carreira, para saber se os funcionários estão mais motivados, se sentindo mais parte da empresa e para saber também se os resultados esperados após a implantação do plano de carreira estão sendo alcançados. Será usado uma ficha avaliativa, perguntando coisas simples, como por exemplo se o funcionário está satisfeito, se ele se sente mais motivado, se ele acredita estar contribuindo ainda mais para a organização, se os resultados estão sendo alcançados e superados.

No quadro a seguir iremos verificar como será feito o curso de liderança para os gestores

**QUADRO 4 – CURSO DE LIDERANÇA PARA GESTORES**

Oferecer curso de lideranças aos supervisores						
What? O que?	Why? Por que?	Where? Onde?	Who? Quem?	When? Quando?	How? Como?	How Much?
Oferecer curso de liderança para os gestores.	Para desenvolver as atitudes que compõem o perfil de um líder, como lidar bem com as pessoas, suas emoções e singularidades, reduzindo a distância entre os colaboradores.	Externo	Supervisores das áreas de Rh, Fiscal e Contábil.	04/01/2021 a 15/01/2021.	Através do curso de Liderança e Gestão de Pessoas - Escola Conquer	3h15 de curso durante a semana e a empresa irá pagar horas extras ao colaborador. O valor total do curso é de R\$4.560,00.
Estabelecer cultura de feedback						
What? O que?	Why? Por que?	Where? Onde?	Who? Quem?	When? Quando?	How? Como?	How Much?
Estabelecer a cultura do <i>feedback</i> nas áreas de trabalho.	Para motivar os funcionários	Sala de reunião da empresa.	Supervisor responsável pela área.	Uma vez por semana, a partir de 1º Dezembro de 2020.	Através de uma conversa informal entre colaborador e supervisor da área	20 min por colaborador.
Valorização						
What? O que?	Why? Por que?	Where? Onde?	Who? Quem?	When? Quando?	How? Como?	How Much?
Valorização do desempenho de cada colaborador.	Para se tornar mais comprometidos com o trabalho.	Sala de reunião da empresa.	Supervisores da área de RH	Dia 22 de Fevereiro de 2021.	Através de uma palestra com os supervisores, mostrando para eles formas de agir e valorizar os colaboradores por exemplo dando feedback, oferecendo ajuda, compartilhando conhecimentos, dando a eles desafios novos, comemorando datas especiais e ter uma interação fora da empresa, dando incentivos como cestas básicas e um valor fora do salário a mais.	24 horas

Fonte: Os autores (2020)

Para a solução da causa de tratamento não adequado aos funcionários, será oferecido para os líderes das áreas um curso de Liderança e Gestão de Pessoas. O quadro 5 mostra os orçamentos realizados para a escolha do curso.

**QUADRO 5 – ORÇAMENTO PARA CURSO DE LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS**

Empresa	Curso	Valor	Objetivo do curso
Conquer	Liderança e Gestão de Pessoas	R\$4.560,00	Aprender em profundidade os conteúdos para se tornar um líder de referência. Disponível em <a href="https://escolaconquer.com.br/">https://escolaconquer.com.br/</a>
IFP – Instituto Flávio Pereira	Liderança Motivacional	R\$964,00	Motivar; Delegar; Persuadir e Mudanças de Resultados. Disponível em <a href="http://www.institutoflaviopereira.com.br/">http://www.institutoflaviopereira.com.br/</a>
Start Se	Liderança Exponencial	R\$2.000,00	Estratégias Versáteis; Inovação enxuta; aprendizado veloz. Disponível em <a href="https://www.startse.com/">https://www.startse.com/</a>

Fonte: elaboração do autores

Irá ser investido no curso, pois líderes bem treinados são capacitados para atender variados tipos de situação, buscando o melhor resultado para seus colaboradores e a empresa. Optou-se pela empresa Conquer para oferecer esse curso, porque a maior parte das aulas são presenciais e acredita-se que o aprendizado será mais eficaz. Além disso, é uma empresa com uma boa influência no mercado, atendendo empresas como Renault, Itáu, Ambev, entre outras. Possui uma sede localizada em Curitiba, facilitando o acesso nas aulas presenciais. Além do valor investido no curso, a CONTAM irá arcar com todo custo de trajeto do colaborador.

Para a causa desmotivação dos colaboradores, será criada na empresa uma cultura de *feedback*, a fim de melhorar a relação entre gestores e funcionários. Esse método irá começar de cima para baixo, o setor de RH irá orientar os profissionais que ocupam cargo de liderança sobre a importância do *feedback* e boas práticas que precisam ser seguidas na hora de fazê-lo, simultaneamente ao preparo dos líderes com o curso de liderança. Os colaboradores também serão orientados. Eles precisam entender que o *feedback* é algo bom para o desenvolvimento deles e da organização pois vai permitir o alinhamento das expectativas de ambos os lados, orientando sobre o que está certo e o que precisa ser melhorado, tendo em mente onde e como chegar; qual objetivo e o que fazer para alcançá-lo. E esses dois aspectos precisam ser compartilhados por quem manda e por quem obedece.

Serão feitas reuniões periodicamente de acompanhamento para sanar quaisquer dúvidas e dar as orientações necessárias. Será adotado um canal de *feedback* diferente quando se tratar do funcionário para o líder, pois a presencialidade pode inibir o colaborador. Serão disponibilizadas caixas de sugestão anônimas para diversificar o canal de *feedback*.

Com a falta de valorização de desempenho será feita uma palestra para demonstrar através de exemplos para que os supervisores tenham uma visão de como se deve valorizar seus colaboradores,



usando *feedbacks*, oferecendo ajuda, comemorando alguma data especial do colaborador como aniversário, passando seu conhecimento entre outros.

Para se efetivar o plano de ação na CONTAM serão necessários X meses de tal data até tal data conforme cronograma representado no quadro 6.

**QUADRO 6 CRONOGRAMA DO PLANO DE AÇÃO**

ATIVIDADES	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
Elaboração de plano de carreira	04							
Validação do plano de carreira		04						
Implantação plano de carreira		09						
Avaliação do plano de carreira								07
Curso de liderança para gestores	25							
Estabelecer cultura de feedback				19				
Valorização do desempenho de cada colaborador					03			

Fonte: CONTAM contadores associados

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa foi realizada com o propósito de examinar os problemas que afetam de forma direta ou indireta a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da CONTAM, empresa do ramo contábil. Inicialmente considerou-se que seria fácil convencer a todos os funcionários a responder a pesquisa, no qual o trabalho foi baseado, já que um dos autores do nosso grupo faz parte do quadro de funcionários da companhia. Porém incentivar os funcionários para que respondessem a pesquisa exigiu mais trabalho do que o esperado. Frequentemente era encaminhado mensagens por gmail aos profissionais para que a pesquisa fosse respondida o quanto antes. Ao insistir diversas vezes, foi adquirida a porcentagem necessária para que a pesquisa fosse considerada com amostragem válida em consideração. Mesmo após está e outras dificuldades concluiu-se que o trabalho foi de grande aprendizado e os conhecimentos adquiridos foram de grande importância para cada integrante do grupo, tanto para a vida particular, quanto para a vida profissional. Conseguisse aplicar neste trabalho o conhecimento adquirido nas aulas.

Concluiu-se que a qualidade de vida na Contam está desgastada, muitos funcionários estão insatisfeitos com as propostas estabelecidas pela companhia. Os colaboradores já estão desgastados e fadigados, por conseguinte o profissional pode vir a desenvolver uma das doenças do século: A Síndrome de Burnout (um estado de tensão emocional e estresse crônico provocado por condições de trabalho desgastantes.) Com isso a cada dia que passa o trabalho vai se tornando um fardo. Consequentemente as tarefas de cada profissional se torna menos eficaz resultando em prejuízo para a companhia. Ao realizar um novo plano de ação para

aprimorar a qualidade de vida, espera-se que também haja uma nova perspectiva dos profissionais para com a mesma, e assim a eficiência e as energias de tais trabalhadores possam ser renovadas, desta forma suas atividades serão realizadas de maneira mais eficiente, já que o trabalho não será mais um fardo.

#### 4. REFERÊNCIAS

AMORIM, T. G. F. N. **Qualidade de vida no Trabalho: preocupação também para servidores públicos?** RECADM: Revista Eletrônica de Ciência Administrativa. v. 9, n. 1, p. 35-48, maio/2010.

BÜHLER, Leslie Vieira, SILVA Nelci Marlene Bühler da. **Qualidade de Vida no Trabalho: contribuições para desenvolvimento de trabalhadores e sua repercussão nas organizações.** Anais do 6º seminário de pesquisa em Turismo do Mercosul (9-10/07/2010). Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul.. Disponível: <[https://www.ucs.br/ucs/eventos/seminarios\\_semintur/semin\\_tur\\_6/arquivos/08/Qualidade%20de%20Vida%20no%20Trabalho%20contribuicoes%20para%20o%20desenvolvimento%20de.pdf](https://www.ucs.br/ucs/eventos/seminarios_semintur/semin_tur_6/arquivos/08/Qualidade%20de%20Vida%20no%20Trabalho%20contribuicoes%20para%20o%20desenvolvimento%20de.pdf)>. Acesso em 05/11/2020.

CAMP, R. Benchmarking - **O caminho da qualidade total.** São Paulo: Pioneira, 1998.

**Contabilidade continua entre as carreiras mais promissoras em 2020.** Disponível em: <<https://www.contabeis.com.br/noticias/42032/contabilidade-continua-entre-as-carreiras-mais-promissoras-em-2020/#:~:text=Pesquisas%20apontam%20v%C3%A1rias%20oportunidades%20promissoras%20para%20profissionais%20da%20%C3%A1rea%20Cont%C3%A1bil.&text=Aliada%20%C3%A0%20tecnologia%2C%20a%20Contabilidade,%C3%A1reas%20mais%20promissoras%20em%202020.&text=O%20relat%C3%B3rio%20da%20empresa%20traz,segmentos%20de%20retomada%20de%20crescimento>>. Acesso em: 19/10/2020.

DUARTE, D.V.R.; BORIN, E.C.P.; ALMEIDA, M. **A qualidade de vida no trabalho: QVT e sua influência na vida dos bancários.**

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOODE, W. J.; HATT, P. **Métodos em Pesquisa Social.** São Paulo. Companhia Editora Nacional, 1979.

HUSE, E.; CUMMINGS, T. **Mudando o desenvolvimento Organizacional.** São Paulo: Thomsom, 1985.

<http://www.contam.com.br/index.html> Acesso em 08/12/2020 às 20:13.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho - QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial.** 2 ed. São Paulo: Ed: Atlas, 2008.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

PERIARD, Gustavo. **Matriz Gut - Guia Completo**. Disponível: Acesso em 25/09/2015. ([http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STP\\_227\\_329\\_30428.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_227_329_30428.pdf))

Polêmica, v. 9, n. 4, p. 74-81 – , outubro/dezembro 2010. Disponível em <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/polemica/article/view/2822/1949>. Acesso 04.dezembro.2020.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Petrópolis: Editora Vozes, 1999.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SILVA, A. L. C. **A segurança do trabalho como uma ferramenta para a melhoria da qualidade**. 2011. 147f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Sistema de Gestão da Qualidade e Processos) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.