

Práticas de inovação aberta em programas de qualidade de vida: um caso em instituição de ensino superior no norte do Rio Grande do Sul

Eliana Andréa Severo

Pós-Doutoranda em Administração pela Universidade de Caxias do Sul
Universidade Potiguar, Brasil
elianasevero2@hotmail.com

Gisele Costa Rabello*

Mestre em Administração pela IMED Business School
Faculdade Meridional, Brasil
gisele.rabello@hotmail.com

Marcelo Sczymczak Silva

Mestre em Administração pela IMED Business School
Faculdade Meridional, Brasil.
marcelo.szymczak@gmail.com

Raquel Kraemer Sabadin

Mestre em Administração pela IMED Business School
Faculdade Meridional, Brasil.
rks@smo.com.br

RESUMO

A qualidade de vida no trabalho de um indivíduo é tão importante quanto sua vida pessoal. A satisfação e contentamento nesses aspectos são importantes para manter a vida equilibrada. A desarmonia em um desses aspectos pode prejudicar o outro, gerando a insatisfação. Dessa forma, este estudo tem como objetivo a disseminação de práticas de gestão de pessoas voltadas para qualidade de vida dos colaboradores implantadas por uma instituição de Ensino Superior (IES). Este estudo é de caráter qualitativo e de cunho exploratório e utiliza como estratégia o estudo de caso único e a IES como unidade de análise. Foi implantado no ano de 2014 com objetivo de promover a saúde a partir de ações voltadas à alimentação saudável e à prevenção de doenças. Com isso, os colaboradores participaram de palestras, competições e avaliações nutricionais, resultando em uma perda total de 38kg. Dessa forma, mudanças de comportamento entre os colaboradores foram percebidas, bem como, mudanças no comportamento alimentar e melhorias na qualidade de vida. Logo, o planejamento da IES para o ano de 2015 foi elaborado para que essas ações permaneçam no escopo da IES e tenha como resultado a qualidade de vida, bem como a produtividade e clima organizacional positivo.

Palavras-chave: Inovação aberta; Qualidade de vida no trabalho; Instituições de Ensino Superior.

*Autor para correspondência / Author for correspondence / Autor para la correspondencia: IMED Business School, Campus Passo Fundo. Rua Senador Pinheiro, n. 304. Passo Fundo, Rio Grande do Sul ? brasil. Telefone: 55 (54) 3045.9063

Data do recebimento do artigo (received): 12/abr./2018
Data do aceite de publicação (accepted): 22/jun./2018

Desk Review
Double BlindReview

This Journal uses the APA and ABNT formatting style. This article is formatted according to APA.

Open innovation practices in quality of work life program: a case in a higher education institution in north of Rio Grande do Sul

ABSTRACT

The quality of work life of an individual is as important as your personal life. The satisfaction and contentment in both aspects are very important to maintain more balanced life. A disharmony in one of these aspects can damage another, generating dissatisfaction. Thus, this study aims to spread management practices of people focused on quality of life of employees deployed by a higher education institution. This study is qualitative and exploratory nature and used as a strategy the single case study and the institution as the unit of analysis. It was implemented during the year 2014 in order to promote health from actions aimed at healthy eating and disease prevention. From the actions taken, employees attended lectures, competitions and nutritional assessments, thus contributing to a total loss of 38kg. Therefore, several behavioral changes among employees were perceived, as well as changes in eating behavior and improvements in quality of life. Soon, the company planning study for the year 2015 was prepared for such actions remain on the scope of the organization and will result in improved quality of life and productivity and positive organizational climate.

Keywords: Open innovation; Quality of life at work; Higher Education Institutions.

Prácticas de innovación abierta en programas de calidad de vida: un caso en institución de enseñanza superior en el norte del Rio Grande do Sul

RESUMEN

La calidad de vida en el trabajo de un individuo es tan importante como su vida personal. La satisfacción y la satisfacción en estos aspectos son importantes para mantener la vida equilibrada. La desarmonía en uno de estos aspectos puede perjudicar al otro, generando la insatisfacción. De esta forma, este estudio tiene como objetivo la diseminación de prácticas de gestión de personas dirigidas a la calidad de vida de los colaboradores implantadas por una Institución de educación superior (IES). Este estudio es de carácter cualitativo y de cuño exploratorio y utiliza como estrategia el estudio de caso único y la IES como unidad de análisis. Se implantó en el año 2014 con el objetivo de promover la salud a partir de acciones dirigidas a la alimentación sana ya la prevención de enfermedades. Con ello, los colaboradores participaron de charlas, competencias y evaluaciones nutricionales, resultando en una pérdida total de 38kg. De esta forma, los cambios de comportamiento entre los empleados se percibieron, así como los cambios en el comportamiento alimentario y las mejoras en la calidad de vida. Luego, la planificación de la IES para el año 2015 fue elaborada para que esas acciones permanezcan en el ámbito de la IES y tengan como resultado la calidad de vida, así como la productividad y clima organizacional positivo.

Palabras clave: Innovación abierta; Calidad de vida en el trabajo; Instituciones de educación superior.

1 INTRODUÇÃO

Dentre os grandes desafios no mundo das organizações está a capacidade de saber compreender e desenvolver as pessoas e, a partir disso, fornecer subsídios para que ocorra seu crescimento. Nesse contexto, identifica-se uma importante preocupação das organizações em programas de qualidade de vida voltados aos colaboradores, que englobam desde a equidade salarial até a relevância social da vida no trabalho. Esses programas caracterizam-se como uma importante ferramenta para que as pessoas tenham motivação, satisfação, condições de trabalho, entre outros aspectos.

A implantação de programas de qualidade de vida não necessita de grande investimento financeiro para seu planejamento e implantação, se comparado aos benefícios encontrados, e pode ser aderido de forma simples pelas organizações.

O termo qualidade de vida no trabalho apresenta diversas definições e é estudada em diversos contextos organizacionais. No âmbito educacional, o termo qualidade de vida é relacionada com o ambiente de trabalho, remuneração e plano de carreira (Freitas, Souza, & Quintella, 2013). Com isso, estudos nesse contexto demonstram a importância do alinhamento da estratégia da organização com as políticas de gestão de pessoas voltadas aos colaboradores e professores.

Programas de qualidade de vida caracterizam-se como uma importante ferramenta para que as pessoas tenham motivação, satisfação, condições de trabalho, entre outros aspectos. A implantação de programas de qualidade de vida não necessita de grande investimento financeiro para seu planejamento e implantação, se comparado aos benefícios encontrados, e pode ser aderido de forma simples pelas organizações.

Dentre os benefícios encontrados na literatura encontra-se redução de custos com saúde dos funcionários, diminuição dos níveis de estresse, menor incidência e prevalência de doenças ocupacionais e, conseqüentemente, o aumento da produtividade (Alves, 2011).

Com intuito de contribuir para o avanço de estudos na área de gestão de pessoas na realidade de instituições de ensino superior, o artigo apresentará um estudo de caso realizado com colaboradores e professores de uma instituição privada no noroeste do Rio Grande do Sul na cidade de Passo Fundo.

O estudo está constituído em seis seções, a primeira por essa introdução. Posteriormente, apresenta-se um referencial teórico acerca do tema proposto. Na sequência, descreve-se os aspectos metodológicos na aplicação da pesquisa, e após são apresentados os resultados obtidos a análise dos dados coletados a partir do objetivo proposto e por fim, seguem as conclusões e as referências que embasaram o presente estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o referencial teórico que embasa a pesquisa desenvolvida.

2.1. Inovação

Para Drucker (1985) a inovação é o instrumento do espírito empreendedor onde a necessidade de investimento e desenvolvimento vem de encontro ao desejo de aumento da competitividade ou na criação de novos produtos, serviços ou melhorando o que já existe.

Schumpeter (1988) define inovação como a força central de dinamismo do sistema capitalista, assim como autores de tradição neoschumpeteriana se referem à necessidade de inovar, manter o desenvolvimento econômico e a capacidade competitiva das empresas em seus setores.

A inovação é um objeto constante de estudo, pois pode modificar a economia da organização (Schumpeter, 1934), além de um fator que potencializa a competitividade das organizações (Porter, 2001; Drucker, 2002; Kotler & Keller, 2006). As organizações de diferentes seguimentos têm buscado, através da inovação, tornar-se mais competitivas diante dos concorrentes e podem também ser um novo plano ou um novo programa relacionado aos membros da organização (Damanpour, 1991; Drucker, 2002).

As empresas necessitam inovar para melhorar sua performance em diferentes e amplos aspectos. As inovações são conseqüências das mudanças que criam melhorias de desempenho organizacional, e podem interferir em processos, serviços, ou ainda sobre a gestão da organização (Manual de Oslo, 2005).

A inovação enquanto mudança é definida como a formação e o desenvolvimento de ideias em conjunto dentro da organização (Van de Ven, 1986; Van de Ven, Angle & Poodle, 1980).

A inovação pode ser classificada em quatro categorias distintas segundo, o Manual de Oslo (2005): como sendo, de produto, processo, marketing e organizacional. A inovação de produto refere-se a um novo produto ou serviço ou melhorias dos produtos pré existentes de modo relevante; as inovações de processo envolvem novas tecnologias, métodos, equipamentos ou aperfeiçoamento também de serviços já existentes.

A inovação em marketing atende as necessidades dos consumidores a partir da implementação entre outros de novos métodos e produtos e a inovação organizacional consiste de novos métodos organizacionais tanto em praticas como no local de trabalho e nas relações externas desde que não seja resultado de decisões estratégicas.

Em relação à dimensão e suas especificidades a inovação pode ser incremental ou radical. Conforme Leifer *et al.* (2000), a diferenças importantes entre ambas como o período de tempo dos projetos que na inovação radical é longo as ideias acontecem ao longo do ciclo, o processo

somente passa a ter valor nas últimas fases e os participantes podem entrar e sair durante o projeto e representam várias competências. Além dessas classificações aqui enumeradas há controvérsia e abordagens distintas, que aqui não serão tratadas.

O modelo de inovação aberta, de autoria de Henry Chesbrough, considera a interação entre empresas, academias e consumidores uma dinâmica de co-criação, também mencionada por Prahalad. Chesbrough (2006) retrata como parte do processo inovador também o conhecimento das universidades, outras organizações e do mercado, através dos consumidores, fornecedores e canal de distribuição, esse modelo é denominado de “Inovação Aberta”. Além disso, o autor utiliza a terminologia “Conectividade e Desenvolvimento” adicional à tradicional “Pesquisa e Desenvolvimento” e assim amplia o universo da inovação através de conexões que vão além das organizações e suas tecnologias.

A inovação aberta representa mudanças tanto sociais como econômicas ao trabalho e evidencia talentos que já não são possíveis manter apenas dentro da própria organização ou instituição (Chesbrough, 2006).

Conforme Bessant e Davies (2007), o conceito de inovação aberta de Chesbrough (2003) pode ser aplicado também à inovação em serviço. O destaque aos fluxos de conhecimento e sua combinação com fontes diversificadas enfatiza a força do indivíduo na gestão do conhecimento em serviço.

2.2. Qualidade de Vida

As múltiplas, constantes e rápidas mudanças econômicas, políticas, tecnológicas, sociais e culturais promoveram impactos significativos às organizações ao longo deste século. Além de investimentos em tecnologia para acompanhar as demandas deste novo cenário, as organizações foram obrigadas a implementar políticas de recursos humanos visando qualificar o ambiente e a satisfação do quadro de colaboradores, seu maior diferencial competitivo.

Segundo Rodrigues (1999), com outros títulos e em outros contextos, mas sempre voltada a facilitar ou proporcionar bem-estar ao trabalhador na execução de suas tarefas, a qualidade de vida do trabalhador na execução de tarefas sempre foi objeto de preocupação da raça humana. O método para gerenciar a QV das pessoas nas organizações, que a princípio englobava apenas a área da saúde, passou a sofrer influência também das áreas da psicologia, sociologia e administração (Sampaio, 1999).

Os autores Nadler & Lawer *apud* Fernandes (1996) desenvolveram uma visão abrangente evolutiva do conceito de QVT, conforme a tabela 1.

TABELA 1

Evolução do conceito de QVT

Concepções Evolutivas do QVT	Características ou Visão
1. QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Investigava-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2. QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional, mas ao mesmo tempo, buscava-se trazer melhorias tanto ao empregado como a direção.
3. QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornando-o mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social técnica.
4. QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos “administração participativa” e “democracia industrial” eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT
5. QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6. QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de um modismo passageiro.

Fonte: Nadler & Lawer *apud* Fernandes (1996:42)

Desde então políticas de QVT têm sido difundidas, focadas na gestão de pessoas. A determinação conceitual pelo que se entende por QVT, torna-se fundamental para que organizações elaborem diretrizes que norteiem suas políticas de gestão de pessoas com foco no bem-estar dos indivíduos no trabalho.

Conforme França (1997, p. 18), “Qualidade de vida no trabalho (QVT) caracteriza-se como ações que a organização desenvolve através de melhorias e inovações no âmbito gerencial e tecnológico no contexto organizacional”. Além disso, ainda conforme o autor é importante que a organização tenha como foco o aspecto biopsicossocial, onde as pessoas são o centro da construção da QVT e pode ser visto como diferencial. Nesse enfoque, são desenvolvidas campanhas, projetos e o desenvolvimento das pessoas para que ocorra crescimento e melhoria nas condições de trabalho.

Stephen e Dhanapal (2012) afirmam que a Qualidade de Vida no Trabalho de um indivíduo é tão importante quanto sua vida pessoal. A satisfação e contentamento em ambos os aspectos são muito importantes para manter a vida mais equilibrada. De acordo com Walton (1975), a Qualidade de Vida no Trabalho vem recebendo destaque como forma de resgatar valores humanísticos e ambientais, que vêm sendo negligenciados em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico.

Segundo Guimarães (1998), quando determinada como método, a QVT foca na assepsia ambiental, principalmente em aspectos ergonômicos, sendo considerada assim, muito restrita. Já Vasconcelos (2001), considera as demais definições mais humanistas e amplas, projetando-as como interpretações sócio-políticas onde a participação do trabalhador é considerada variável central. Já Ferreira, Ferreira, Antloga & Bergamaschi (2009), dividem os modelos de investigação da qualidade de vida no trabalho em dois momentos. O assistencialista enfoca as atividades de bem-estar físico com a finalidade de contrapor o desgaste físico produzido resultante da produtividade. No viés contra-hegemônico, as atenções se voltam para o aspecto preventivo, neutralizando fatores causadores de mal-estar no trabalho nas três dimensões interdependentes, condições, organização e relações sócio-profissionais. Desta forma a produtividade passa a ser consequência e não objeto central dos programas de QVT.

Conforme Ferreira (2006), a definição de QVT engloba duas perspectivas interdependentes: a perspectiva dos gestores, que atribuem normativas, diretrizes e práticas que visam à construção do bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos colaboradores e o exercício da cidadania organizacional, assim como a ótica dos colaboradores, com as percepções que estes elaboram sobre a organização da qual fazem parte, o predomínio de bem-estar no trabalho, o reconhecimento institucional e coletivo, as oportunidades de evolução profissional e de respeito às características individuais. O mal-estar, assim como o bem-estar são representações mentais e estão diretamente ligados a determinados momentos e contextos. O mal-estar está correlacionado as representações mentais que os trabalhadores formulam sobre estes estados e sobre o contexto do trabalho. Já o bem-estar está diretamente ligado a avaliações positivas que os colaboradores fazem sobre seu estado físico, psicológico e social referente ao contexto produtivo no qual estão inseridos.

Ao se implementar um programa de QVT, a implementação deve ser promovida de forma cuidadosa e embasada teoricamente para que se alcance simultaneamente produtividade e satisfação. A participação ativa dos trabalhadores nas decisões é fundamental para a implementação, segundo (Guimarães, 1998).

2.3. Ensino Superior

Na Europa, o ensino superior tem sua história de tradicionais universidades desde 1088, o que fica evidente que no Brasil o desenvolvimento foi bem mais recente (Nunes, 2009) iniciando a partir de 1808 com a chegada da família real portuguesa (Afonso, 2005).

Com a Constituição da República do Brasil, em 1891, ocorreu à possibilidade do surgimento do ensino superior privado, inaugurando o atual sistema: o público e o privado. Há mais de um século, as relações ente o setor privado e o Estado tem um aspecto que torna o sistema de ensino superior brasileiro no contexto internacional, singular (Durham & Sampaio, 2000; Neves, 2003).

Durante os séculos que se passaram até os dias atuais ocorreram várias mudanças no sistema educacional, desde a criação da lei de Diretrizes Bases (Silva, 2008) até o aumento crescente de vagas e matriculados nas instituições particulares, este crescimento gera o ingresso de parcelas da população a anos distante dos bancos escolares e ativas no âmbito econômico (Nunes, 2009).

O número de instituições de ensino superior com fins lucrativos no Brasil tornou o país o primeiro em instituições com estas características no mundo (Hoper, 2002), sendo as fusões e as negociações uma realidade no país, o que aponta para uma nova faceta do sistema de ensino superior.

Na opinião de Rozendo *et al.* (1999), as universidades estão inseridas em realidades concretas, ensaiando diálogos do movimento social, onde não só transformam, mas reproduzem realidades, partilham as contradições da sociedade assim como geram suas próprias contradições.

No contexto atual, a competitividade nas instituições de ensino superior é uma realidade possível de ser observada nos dias atuais e a inovação cria, concebe e implementa reformas estruturais do sistema educativo (Severo *et al.*, 2011) o que diferencia as IES através da percepção do cliente. As inovações devem incluir um desenvolvimento e abrangência para que docentes e discentes sintam-se motivados na participação (Novoa, 1995) e percebam-se como parte responsável da inovação (Guimarães *et al.*, 2013).

No sistema de ensino, inovar nasce quando se procura responder a inquietudes de práticas que já não são satisfatórias as expectativas dos clientes (Severo *et al.*, 2011).

Inspirados pelo trabalho de Cooper, Edgett & Kleinschmidt (2002) e Cooper (2007), outros autores, a exemplo de Vos (2010), comentam as fases de um processo de inovação em serviços através de: geração de ideias, tomada de decisão, mobilização e alocação de recursos, projeto e desenvolvimento, teste/piloto, lançamento e avaliação e deve ser considerada a experiência e improvisação através do aprendizado e da flexibilidade, o que poderá gerar eficiência no desempenho.

3. METODOLOGIA

Os aspectos metodológicos são um conjunto ordenado de atividades que orientam o conhecimento e indicam o caminho que deve ser seguido (Lakato & Marconi, 1991). De acordo com Gibbs (2009), o método deve ser coesivo ao problema aos objetivos assim como as limitações sendo que a abordagem pode ser qualitativa ou quantitativa. No presente capítulo serão apresentados o tipo, a estratégia adotada e o delineamento da pesquisa.

Este estudo é de caráter qualitativo e de cunho exploratório, sua finalidade é ampliar, elucidar e alterar conceitos, levando em consideração a elaboração de problemas ou hipóteses.

Assim, o presente artigo explora as ações realizadas no contexto educacional proporcionando achados importantes para a área de gestão de pessoas das organizações.

As pesquisas exploratórias têm como objetivo propiciar uma visão geral, sobre um determinado fenômeno (Gil, 2008). Aborda-se um estudo qualitativo exploratório que utiliza como estratégia o estudo de caso (caso único) e a IES como unidade de análise.

Em relação à estratégia de pesquisa a escolha do estudo de caso é justificável, pois é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo e assim sendo é utilizado um conjunto pré-definido de procedimentos (Yin, 2005). Ainda, segundo Yin (2005), o estudo de caso exploratório é a tentativa de problemas pouco conhecidos cujo objetivo define hipóteses para pesquisas futuras.

A observação participante pode ser descrita como “uma estratégia de campo que combina ao mesmo tempo a participação ativa com sujeitos, a observação intensiva em ambientes naturais, entrevistas abertas informais e análise documental” (Moreira 2002, p. 52). A observação, como técnica de coleta de dados empíricos na pesquisa qualitativa, é apresentada por diversos autores, entre os quais Haguette (1995), Minayo (1994), Triviños (1987), Lüdke & André (1986). Neste sentido, utilizou-se a observação participante para a coleta de dados, pois tratou-se de uma das técnicas adequadas para a presente pesquisa. A coleta de dados foi realizada entre os meses de abril a novembro do ano de 2014, também por questionários próprios, desenvolvidos pelos atores da pesquisa, nestes casos, os profissionais da área da saúde, bem como os gestores envolvidos diretamente com o programa de QV.

Uma das vantagens dessa técnica é a possibilidade de um contato pessoal do pesquisador com o objeto de investigação, permitindo acompanhar as experiências diárias dos sujeitos e aprender o significado que atribuem à realidade e às suas ações (Lüdke & André, 1986).

4 ESTUDO DE CASO

A instituição de ensino superior (IES) deste artigo está localizada na cidade de Passo Fundo/RS, é uma IES privada e conta com cursos de graduação e pós graduação *Lato* e *Stricto sensu* e tem como principal objetivo a excelência acadêmica.

Atualmente, a IES conta com 305 colaboradores, entre eles 130 técnico-administrativo e 175 docentes, com 3.081 alunos de graduação, 1.475 alunos de pós-graduação *lato sensu* em Passo Fundo, 480 alunos de pós-graduação *lato sensu* em Porto Alegre, 86 alunos de pós-graduação *stricto sensu* (Mestrado em Administração e Direito) e 44 alunos em doutorado interinstitucional (Doutorado em Administração e Direito).

Consoante a isso, a IES conta com uma estrutura consolidada na área de gestão de pessoas, tem por objetivo proporcionar um ambiente de trabalho harmonioso, onde os colaboradores

sintam prazer em trabalhar e encontrem reconhecimento e segurança, de modo que possam se desenvolver profissionalmente.

A IES acredita que mais do que qualquer outro fator, a experiência e as competências dos colaboradores decidirão o sucesso da instituição. Por reconhecer estas premissas, a IES possui um manual das Políticas de Gestão de Pessoas, que busca balizar temas importantes como atrair, manter e desenvolver as pessoas que trabalham nela. O manual está disponível para todos os colaboradores da IES tanto físico quanto eletronicamente e possui toda a descrição das políticas com objetivo de institucionalizar e padronizar tais práticas na empresa.

Dentro do contexto da gestão de pessoas, no ano de 2014, a instituição implantou o programa de qualidade de vida, buscando incentivar todos os colaboradores a levarem um estilo de vida mais saudável e consciente. Com apenas 10 anos de história e sendo reconhecida durante três anos consecutivos como uma das Melhores Empresas para se Trabalhar no Rio Grande do Sul (GPTW) e recebendo o Prêmio Top Ser Humano na Categoria Empresa em 2013 (ABRH), a IES traz em seu planejamento ações inovadoras no contexto educacional que estão sendo implantadas para que se possa disseminar neste e demais contextos.

A iniciativa pioneira em instituições de ensino superior é destinada ao quadro docente e ao quadro técnico-administrativo da organização e tem como propósito, incentivar todos os colaboradores a adquirirem um estilo de vida mais saudável, primando pela qualidade de vida. O projeto foi elaborado com base na Pesquisa de Clima 2013, realizada pela Great Place to Work (Prêmio Melhores Empresas para Trabalhar), onde foram sinalizadas algumas melhorias que os profissionais almejavam dentro da instituição voltadas à qualidade de vida no trabalho.

Após a análise de todas as questões da pesquisa, o Departamento de Gestão de Pessoas, juntamente com a direção administrativa da IES, elaborou o projeto do programa para implantação no ano de 2014. Foram realizadas pesquisas de benchmarking com outras IES, mas foi verificado que são poucas instituições que utilizam esse modelo de programa. No contexto educacional, não foi encontrado nenhum modelo semelhante. Dessa forma, pode-se perceber que as ações desenvolvidas possuem caráter diferenciado e inovador.

Entende-se que ações neste formato é uma tendência das organizações caracterizadas como competitivas, assim, quando a organização investe na qualidade de vida dos colaboradores, tem maior performance do fator humano e acaba alavancando a organização quando se trata de competitividade. O entendimento que funcionário feliz gera produtividade é real e comprovado, e há ganhos para toda a organização. Investir nas pessoas e apostar em modelos de gestão voltados às pessoas, tornando o ambiente de trabalho cada vez mais humanizado, proporciona o desenvolvimento e a valorização do profissional. O programa de QV da IES foi desenvolvido com ações voltadas para a alimentação saudável e prevenção de doenças através de ações como reeducação alimentar, orientações com nutricionista e fonoaudióloga, imunização contra gripe,

prevenção de doenças, aulas de dança, além da disponibilização de frutas no ambiente de trabalho e realização de gincanas que incentivaram a prática de exercícios físicos.

A dinâmica de funcionamento do programa tem como base dois pilares: reeducação alimentar e prevenção de doenças. O primeiro, referente à reeducação alimentar, tem como objetivo proporcionar aos seus participantes, mudanças graduais e orientadas em seu comportamento alimentar e realizar atividades de educação nutricional, prevenção de fatores de risco, através do acompanhamento de um profissional da área da nutrição. Dentre as ações, foi realizada durante os eventos a troca do *coffeebreak*, onde eram ingeridas bebidas com alto teor calórico e lanches ricos em açúcares pelo *fruit break*, onde eram oferecidas frutas *in natura*.

Já o segundo pilar é relacionado à prevenção, que possui como objetivo a realização de ações de cuidado com a saúde da voz, imunização contra a gripe A e saúde bucal, buscando despertar a consciência dos colaboradores para a prevenção de doenças. Dessa forma, e também para estimular a adesão dos participantes ao programa, foi criada a gincana “Desafio de Valores”, que tem como objetivo trabalhar os valores da IES, promover a integração e melhorar o estado nutricional dos funcionários do quadro técnico-administrativo e corpo docente. A meta para ganhar o desafio era de obter a melhor evolução do estado nutricional.

Para uma instituição de ensino, onde o desenvolvimento e formação das pessoas são os pilares de sustentação, criar ambientes saudáveis e que estimulem o bem-estar é fundamental para se obter sucesso em gestão de pessoas. As organizações perdem talentos e capacidade de inovação quando não cuidam da saúde de seus colaboradores, e é nessa perspectiva que o investimento na qualidade de vida é importante e fundamental.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O estudo de caso surgiu a partir dos estudos de viabilidade orçamentária e operacional, o programa foi lançado para toda a IES no mês de abril de 2014. A comunicação foi realizada no mesmo dia, mas em horários diferentes devido ao público, docentes e técnico-administrativos, e carga horária de trabalho diferente. A apresentação teve por objetivo mostrar os pilares e ações que contemplariam o programa e foi realizada no centro administrativo e na sala dos professores da IES. Para isso, o lançamento do programa contou com a presença de membros da direção e demais gestores.

No mês de abril, foram abertas as inscrições para os colaboradores participarem no Desafio de valores. A partir do sorteio realizado com os inscritos, totalizaram 119 participantes os quais foram divididos em 8 equipes nomeadas conforme os valores da IES, totalizando: 15 participantes na equipe excelência acadêmica; 15 participantes na equipe ética; 13 participantes na equipe inovação; 15 participantes na equipe meritocracia; 17 participantes na equipe empreendedorismo;

15 participantes na equipe desenvolvimento de pessoas; 15 participantes na equipe sustentabilidade e 14 participantes na equipe transparência. Para esse desafio foi desenvolvido um regulamento que normatizava como seria o formato do programa. O desafio se dividiu em cinco etapas: realizar inscrição para participar do programa; realizar a primeira avaliação nutricional no mês de abril; participar das palestras mensais; realizar a segunda avaliação nutricional no mês de julho e realizar a última avaliação nutricional no mês de dezembro. Dessa forma, foram totalizadas 3 avaliações com a nutricionista ao longo do ano. Para Mello (2002) a avaliação nutricional é um instrumento que mede as condições nutricionais do organismo, determinando o estado nutricional. O ganhador do desafio seria, segundo o regulamento previamente apresentado, o participante que atingisse uma melhor evolução do estado nutricional, a partir da ficha de avaliação individual, conforme acompanhamento da nutricionista.

Conforme o regulamento, cada participante tinha uma meta individual que era composta da seguinte forma: Meta IMC (índice de massa corpórea) + Meta GC (gordura corporal) = Meta Final. Assim, segue um exemplo: o IMC do participante é de 22, mas a sua meta é 24. Então, a meta do IMC é de 2 pontos para poder chegar ao ideal. O GC do participante é 28 e sua meta é 23, então a meta para alcançar o ideal é de 5 pontos. Dessa forma, a meta final do participante se dará da seguinte forma: $2 + 5 = 7$ pontos. Esse cálculo será feito para todos os participantes e quem atingir mais pontos será o vencedor.

Conforme a Organização Mundial de Saúde (OMS), o IMC é um indicador muito utilizado para classificar o estado nutricional e é calculado da seguinte forma: peso atual (kg) / estatura (m²). O IMC é classificado da seguinte maneira: < 18,5 como “baixo peso”; 18,5 a 24,9 como “peso normal”; 25,0 a 29,9 como “pré-obesidade”; 30,0 a 34,9 como “obesidade grau I”; 35,0 a 39,9 como “obesidade grau II” e > 40 como “obesidade grau III”. Além do IMC, a gordura corporal é uma medida utilizada na avaliação antropométrica na área da nutrição, uma vez que a mesma está associada a distúrbios metabólicos e a doenças cardíacas (Queiróga, 1998).

Para a meta das equipes, são somadas todas as metas nutricionais de cada membro da equipe acrescentando os pontos extras adquiridos pela participação das palestras mensais. A cada palestra assistida, era contabilizando meio ponto para cada membro e, conseqüentemente, para sua equipe. Ganharia o desafio, a equipe que atingisse a meta ou chegar mais próxima da meta estipulada. O prêmio para a equipe vencedora era de um dia de integração e diversão em local a ser definido para todos os membros. Segue um exemplo da mensuração dos pontos: Membro 1 da equipe teve Meta nutricional + participação nas duas palestras realizadas, totalizando 6 pontos + 1 ponto = 7 pontos. Esse mesmo cálculo era feito para todos os membros da equipe e obtinha-se o resultado final por equipe.

O acompanhamento aos docentes sobre a saúde da voz com uma profissional da área da fonoaudiologia especializada em gestão de pessoas teve a participação de 15 docentes, sendo que

os encontros ocorriam uma vez por semana. Após levantamento e avaliação da atividade, observou-se uma participação não efetiva dos docentes e, após um mês, essa atividade foi cancelada.

No mesmo mês, foi realizada a parceria com uma empresa fornecedora de porções de frutas *in natura*. As frutas foram disponibilizadas para todos os colaboradores no centro administrativo e na sala dos professores da IES. A periodicidade da entrega das frutas era duas vezes por semana, nas terças e quintas-feiras. O número de colaboradores que usufruíam desse serviço foi de 80 pessoas por dia. Essas alterações no comportamento alimentar estão alinhadas à mudança do perfil de morbimortalidade que indica um aumento significativo das doenças crônico-degenerativas (Seidl & Zannon, 2004).

Além desse serviço, a empresa fornecedora das frutas ofereceu um serviço de entrega de porções todo dia. Com isso, os colaboradores pagavam um valor por mês, e além do que a IES oferecia, o consumo diário de frutas aumentou com esse outro serviço.

No mês de maio, ocorreu a imunização gratuita contra a gripe a (H1N1) e a sazonal (normal) com a participação de 114 colaboradores. Durante esse mesmo período, foi realizada a primeira avaliação nutricional do “Desafio de valores” com o acompanhamento de uma profissional da área da nutrição especializada em nutrição clínica e metabolismo. As medidas avaliadas foram: peso, altura, índice de massa corpórea (IMC) e pregas cutâneas como circunferência do braço (CB), circunferência da cintura (CC), circunferência do quadril (CQ), circunferência da coxa, prega cutânea tricipital (PCT), prega cutânea subescapular (PCSE), prega cutânea abdominal (PCA), prega cutânea da coxa (PCC), prega cutânea supra-ilíaca (PCSI). Foi estruturada uma sala com todos os equipamentos necessários para uma correta avaliação nutricional. Foram avaliados os 119 participantes do programa pela nutricionista.

Cada equipe tinha uma meta de pontos, conforme o regulamento, e ficou distribuído dessa forma: excelência acadêmica 208 pontos, ética 179 pontos, inovação 196 pontos, meritocracia 189 pontos, empreendedorismo 206 pontos, desenvolvimento de pessoas 133 pontos, sustentabilidade 220 pontos e transparência 228 pontos.

A primeira palestra do ciclo foi sobre o tema “Quando a doença se transformou em saúde” teve a participação de 64 colaboradores. A palestra foi muito interessante, pois foram apresentados relatos sobre câncer de mama e a importância da saúde na vida do indivíduo. Foi possível observar que os colaboradores percebem a importância das ações voltadas a saúde. A palestra teve duração de 1h e 30 minutos. Ainda nessa palestra, foi apresentado aos participantes o mascote que faz alusão à logo do programa de QV da IES.

A segunda palestra foi sobre “Alimentação saudável: mais que modismo, uma necessidade” com a nutricionista contratada do programa e teve a participação de 62 colaboradores. A duração da conversa foi de 1h e 30 minutos.

No início do mês de julho, ocorreu a segunda avaliação nutricional do “Desafio de valores” com a nutricionista contratada. Foi realizado o agendamento individual para cada participante através de uma planilha e avisos via e-mail. Durante a avaliação, era realizada a medição das pregas e medidas, além de uma conversa para verificar como estava o andamento das alterações no comportamento alimentar dos participantes. Na área da nutrição, é de extrema importância o diálogo e discussão sobre as alterações dos hábitos para que as mudanças se tornem efetivas e duradouras. A orientação nutricional deve ser feita por um profissional qualificado e capacitado.

A participação foi de 96 participantes. Nessa etapa, observou-se que alguns participantes não realizaram a segunda avaliação, totalizando 23 participantes ausentes.

Ainda assim, no mês de julho, a IES fechou convênio com uma grande empresa da área da odontologia e este foi adquirido por 86 colaboradores da IES. Dessa forma, percebe-se que a saúde bucal também é uma das preocupações dos colaboradores.

Iniciando o segundo semestre de 2014, foi organizado a 1ª gincana do “Desafio de valores”. A ação ocorreu no mês de agosto e teve como objetivo realizar atividades de competição entre as equipes participantes do programa através de exercícios físicos conduzidos por uma equipe especializada em atividades físicas. A atividade foi realizada na Praça Santa Terezinha, local próximo a IES, na cidade de Passo Fundo. A ideia de realizar as atividades em ambiente público serviu também para que a visibilidade fosse significativa à comunidade local. A participação nessa atividade foi de 74 pessoas.

No mês de setembro, iniciou as aulas de dança com um profissional da área da educação física. As aulas ocorreram durante três meses e a periodicidade era de duas vezes por semana, nas terças e quintas-feiras em um local estruturado para a atividade. O número de colaboradores nessa atividade foi de 38 pessoas. Dentre os participantes, todas eram mulheres. As aulas aconteciam sempre ao final do dia.

Já no mês de outubro, ocorreu a segunda etapa da gincana do “Desafio de valores”. Assim como a primeira ação, foram desenvolvidas atividades de competição entre todas as equipes, através de exercícios físicos conduzidos pela equipe de educação física contratada, também na Praça Santa Terezinha. Essa etapa da gincana teve a participação de 42 colaboradores. Nesse contexto, a atividade física proporciona a liberação de substâncias que promovem o prazer, alívio das tensões, entre outros benefícios, além de melhorar os índices de colesterol no sangue, proporcionando uma melhora na qualidade de vida (Aquino & Fernandes, 2013).

A terceira medição do “Desafio de valores” ocorreu no mês de novembro com a nutricionista. No mesmo formato dos demais encontros, as avaliações foram marcadas individualmente através de contato via e-mail na sala estruturada para a medição na própria IES. Foram avaliados 74 participantes. Por ser a última avaliação, foi observado muitos colaboradores comprometidos com o objetivo do programa. Diversos participantes ao longo do ano foram buscar orientação fora da

IES com a aquisição de bicicletas, matrículas em academias, mudanças no comportamento alimentar e, conseqüentemente, a perda de peso.

A partir das avaliações realizadas pela nutricionista foi verificado que 39,4% dos colaboradores participantes estão com IMC acima da normalidade, conforme a classificação da OMS.

Com o fechamento das avaliações ao longo do ano, totalizou a seguinte pontuação por equipe: excelência acadêmica 38 pontos, ética 29,86 pontos, inovação 10,55 pontos, meritocracia 3,03 pontos, empreendedorismo 22,38 pontos, desenvolvimento de pessoas 22,96 pontos, sustentabilidade 19,15 pontos e transparência 0 pontos.

Além dessa pontuação, a quantidade ganho ou perda de peso nas equipes foi de: excelência acadêmica 34,4kg perdidos, ética 13,40kg perdidos, inovação 2,3kg ganhos, meritocracia 1,80kg ganhos, empreendedorismo 1,0kg perdido, desenvolvimento de pessoas 9,9kg ganhos, sustentabilidade 1,3kg perdidos e transparência 7,2kg ganhos. No total, foram 38kg perdidos entre todas as equipes.

Após o fechamento de todas as atividades, a organização do programa, o Departamento de Gestão de Pessoas, compilou os dados a partir do regulamento do programa.

A equipe vencedora do desafio foi a equipe Excelência acadêmica, com um total de 38 pontos e a participante que obteve a maior perda de peso foi a colaboradora do quadro técnico administrativo, membro da equipe Excelência Acadêmica, que perdeu 13,1kg e ganhou uma viagem com acompanhante de 5 dias em um hotel/spa no estado de Santa Catarina. Em segundo lugar, a colaboradora do quadro docente, também da mesma equipe, perdeu 11,5kg. Além disso, a equipe vencedora ganhou um dia de integração em um local de turismo rural na cidade de Passo Fundo.

Dessa forma, percebe-se a dimensão das ações realizadas ao longo do ano e o envolvimento de diversas pessoas e setores para que fosse possível a realização do programa de qualidade de vida da IES. Ainda, conforme afirmam Aquino e Fernandes (2013), programas que proporcionem uma melhoria da qualidade de vida na organização tornam as pessoas mais saudáveis e, conseqüentemente, trabalham com uma maior satisfação e desempenham as atividades laborais com maior qualidade, o que acaba sendo benefício tanto para o colaborador como para a organização.

6 CONCLUSÕES

Conforme as mudanças no mundo do trabalho, os programas de qualidade de vida possuem vantagens para as organizações, bem como para seus colaboradores. A partir da implantação do programa do estudo de caso, constata-se que ações voltadas à qualidade de vida do indivíduo

geram resultados positivos para a organização. A integração e comprometimento dos colaboradores com a organização se torna visível a partir do momento em que as pessoas fazem parte de programas internos de desenvolvimento e capacitação. Por consequência, a satisfação dos colaboradores com a empresa se torna muito mais real e evidente.

Sendo a primeira edição do programa desenvolvida no ano de 2014, a IES percebe que ao longo dos anos essas atividades devem se manter, visando melhoria no clima organizacional e, ainda, aumento da produtividade e melhoria da qualidade de vida de seus colaboradores.

Para registrar a percepção dos funcionários quanto ao programa realizado pela IES, segue o depoimento da ganhadora do programa: Participar do programa de qualidade de vida da IES foi uma experiência muito satisfatória. Com um caráter de desafio, me senti motivada a mudar meus hábitos alimentares e ainda tive o prazer de ser recompensada por isso. O incentivo da IES foi fundamental para que eu atingisse minha meta de perda de peso e começasse a praticar esportes, o que eu não fazia há muitos anos. Com certeza programas como esse são diferenciais no nosso ambiente de trabalho e nos motivam a seguir em nosso dia-a-dia.

Além disso, na opinião da Coordenadora do Departamento de Gestão de Pessoas, organizadora do programa, relata ainda: com a implantação do programa de qualidade de vida, assumimos o compromisso de ser um diferencial entre as IES, com esse diferencial temos o objetivo de reter e motivar nossos colaboradores, além de atrair novos candidatos para um ambiente de trabalho totalmente diferenciado, que se preocupa e investe na qualidade de vida de seus profissionais.

Diante disso, a IES continuará investindo em ações que promovam interfaces com todos os colaboradores, sejam elas de desenvolvimento técnico, bem como atividades que proporcionem promoção e manutenção da saúde de todos os envolvidos.

Para 2015, estão sendo realizadas atividades de ginástica laboral, duas vezes por semana, frutas *in natura*, ampliado para três vezes na semana e incentivo à prática de exercícios físicos, por meio de pagamento de quadra de vôlei e futsal mensalmente.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, não é possível mensurar em qual dimensão de QV, conforme modelos já existentes, o programa está atingindo. Sugere-se também a aplicação de uma pesquisa quantitativa para avaliar a satisfação dos colaboradores com o programa de qualidade de vida da IES, bem como a aplicação de questionários que possibilitem a identificação de *gaps* voltados às ações realizadas.

Por fim, sugere-se que outras pesquisas possam ser realizadas e desenvolvidas no contexto educacional, a fim de identificar de forma quantitativa o nível de qualidade de vida de colaboradores e docentes de IES públicas e privadas.

REFERÊNCIAS

- Afonso, C. W. (2005). *Master in bussiness administration (MBA) versus Mestrado profissionalizante em administração (MPA): diferenças e similaridades*. Rio de Janeiro: EBAP FGV.
- Alves, E. F. (2011). Programas e ações em qualidade de vida no trabalho: possibilidades e limites das organizações. *Revista Eletrônica Fafit/Facic*, 2(1), 14-25.
- Aquino, A., & Fernandes, A. (2013). Qualidade de vida no trabalho: Quality of work life. *Journal of the Health Sciences Institute*, 1(31), 53-58.
- Freitas, A. L., Souza, R., & Quintella, H. L. (2013). Qualidade de Vida no Trabalho do técnico-administrativo em IES públicas: uma análise exploratória. *Revista Brasileira de Qualidade de Vida*, 5(2), 1-12. <https://doi.org/10.3895/S2175-08582013000200001>
- Queiróga, M. R. (1998). Utilização de medidas antropométricas para a determinação da distribuição de gordura corporal. *Atividade Física e Saúde*, 3(1), 37-47.
- Seidl, E. M. F., & Zannon, C. M. L. D. C. (2004). Qualidade de vida e saúde: aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Saúde Pública*, 20(2), 580-588. <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2004000200027>.
- Sampaio, J.R. (Org.). (1999). *Qualidade de vida, saúde mental e psicologia social: estudos contemporâneos II*. São Paulo: Casado Psicólogo.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development* Harvard University Press: Cambridge.
- Severo, E. A., Guimarães, J. C. F. de, Dorion, E., & Estivalet, E. L. (2011). *Inovação em Serviços Educacionais: Estudo de Caso em Uma Instituição de Ensino Superior na Serra Gaúcha*. *Congresso Nacional de Excelência em Gestão - VII CNEG*, Rio de Janeiro, RJ, BR, 7.
- Silva, G. J. C. (2008). *O ensino superior privado: o conflito entre lucro, expansão e qualidade*. Tese (Doutorado em Sociologia), Universidade de Brasília.
- Stephen, A., & Dhanapal, D. (2012). Quality of Work Life in Small Scale Industrial Units: Employers and Employees Perspectives. *European Journal of Social Sciences*, 28(2), 262-271.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607.
- Vos, A. H. (2010). *Service innovation: managing innovation from idea generation to innovative offer*. Doctoral dissertation, University of Twente, Enschede, Holanda.
- Walton, R. (1975). Criteria for Quality Life. In DAVIS, L. A. B. *The Quality of working life: problems, prospects and state of the art*. New York: The Free Press.
- Yin, R. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.