



## ARTIGO DA SEMANA

# QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UMA REFLEXÃO SOBRE AS ESSENCIALIDADES E DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS

LUIZ CARLOS BUENO - DIRETOR GERAL



## ARTIGO DA SEMANA

### QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UMA REFLEXÃO SOBRE AS ESSENCIALIDADES E DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS

Prezados leitores, como sabem, sempre pauto meus temas em consonância com os *feedbacks*, gentilmente enviados por vocês. No ARTIGO de hoje faço uma digressão, como sempre “provocativa”, sobre QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT).

A princípio, pode parecer paradoxal falar de QVT na conjuntura socioeconômica atual, com alta taxa de desemprego, dificuldades de recolocação, mesmo para profissionais qualificados, tendo em vista a redução das EQUIPES nas EMPRESAS e o acúmulo de funções etc..

Obviamente, não podemos ignorar tal realidade que, acreditamos, deverá ser superada no médio prazo, porém, é imperativo reconhecermos que, cada vez mais, INVESTIDORES, EMPRESÁRIOS e LIDERANÇAS ORGANIZACIONAIS se conscientizam da interdependência entre sucesso empresarial, saúde e bem-estar psicológico dos profissionais.

A responsabilidade social corporativa é um DIFERENCIAL COMPETITIVO, cada vez mais, exigido pelos *STAKEHOLDERS* (principalmente os consumidores finais), que estão atentos às EMPRESAS que obtém resultados (lucros), necessários sem sombra de dúvida, em detrimento da qualidade de vida de seus profissionais e, em última instância, da própria gestão de seu CAPITAL HUMANO.

Temos um cliente, cujo CEO me disse, de forma jocosa, mas com uma profundidade conceitual ímpar, que as EMPRESAS têm que abandonar a máxima histórica atribuída à Atila, rei dos Hunos, ou seja, “por onde passa o cavalo de Átila, nem a grama nasce”.

Assim como eu, vocês conhecem várias EMPRESAS com alto grau de “toxicidade”, ainda que não catalogadas pela ANVISA (rsrs), em que os resultados são obtidos a “la Átila”, até mesmo com casos de *burnout*.

Para contextualizar os leitores sobre QVT, remeto-me aos princípios propostos, sob a ótica organizacional, por Richard Walton, no *paper* “*Quality of Working*”, publicado, em 1973, na *Sloan Management Review*.

Walton diz que QVT é “representada na humanização do trabalho e na responsabilidade social, envolvendo o atendimento das necessidades e aspirações do indivíduo, pela reestruturação do desenho de cargos e novas formas de organizar o trabalho, aliado à formação de equipes, com autonomia e poder para melhorar o ambiente organizacional”.

Walton propõe 08 categorias conceituais para analisar as características da QVT: “compensação adequada e justa; condições de segurança e saúde do trabalho; oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana; oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança; interação social na organização de trabalho; o constitucionalismo na organização do trabalho; o trabalho, o espaço total da vida e a relevância social da vida do trabalho”.

Dentre outros autores que estudam o tema, destaco Limonge / França na obra “Qualidade de Vida no Trabalho: Conceitos e Práticas nas Empresas da Sociedade Pós-industrial”, que afirma: “QVT é afetada por questões comportamentais que dizem respeito às necessidades humanas e aos tipos de comportamentos individuais no ambiente de trabalho, de alta importância, como, entre outros, variedade, identidade de tarefa e retro informação” (sic).

Dessa forma, QVT engloba não só o gerenciamento de riscos à saúde, na sua dimensão física, mas também às condições de trabalho, tais como o ambiente e as RELAÇÕES com as LIDERANÇAS e os colegas, além da segurança, motivação e adaptação das expectativas dos profissionais no que tange à sua realização pessoal.

Assim sendo, os PROGRAMAS de QVT visam equilibrar as expectativas da EMPRESA e aquelas da EQUIPE, sem demandar investimentos vultuosos, pois as LIDERANÇAS, se bem preparadas, tornam-se os principais responsáveis no que se refere ao sucesso dos mesmos, na medida em que são os “*sponsors*” de todo o PROCESSO focado na sua implantação.

Os serviços de saúde ocupacional, até então vistos como atividades técnicas e administrativas focadas em cumprir um requisito legal, sem relação com o desempenho do negócio e sem a preocupação de mensurar os benefícios obtidos, precisam ser mais estratégicos, agir de forma preventiva, olhar a *performance* da EQUIPE e buscar otimizar os recursos para minimizar custos.

Entendemos que a principal LIDERANÇA DE RH deve, em conjunto, com as demais LIDERANÇAS da EMPRESA, conduzir e ser o MENTOR dos PROGRAMAS de QVT, porém de uma forma mais estratégica, integrada e mensurável.

O que deu certo em uma EMPRESA não, necessariamente, conseguirá o mesmo nível de adesão e sucesso em outra.

É preciso compreender o universo de cada EMPRESA em particular, para desenhar PROGRAMAS sintonizados com a sua CULTURA ORGANIZACIONAL.

Listo abaixo algumas diretrizes que considero desejáveis para a efetiva implantação de um PROGRAMA de QVT:

- ▶ Definição de PAPÉIS e RESPONSABILIDADES.
- ▶ Alinhamento com a CULTURA ORGANIZACIONAL.
- ▶ Comunicação INSTITUCIONAL coerente e com visibilidade.
- ▶ Esclarecimento e conscientização da EQUIPE, sobretudo das LIDERANÇAS.
- ▶ Criação e monitoramento de KPI's.
- ▶ Suporte organizacional para as demandas extemporâneas não previstas.
- ▶ Parcerias e ações focadas na QUALIDADE DE VIDA fora do ambiente de trabalho.

Além das diretrizes acima, tenho a convicção de que os fatores críticos para o SUCESSO de um PROGRAMA de QVT se alicerçam no compromisso da ALTA DIREÇÃO e na escuta ativa das LIDERANÇAS.

Finalmente, o olhar de RECURSOS HUMANOS sobre este tema, como já disse, precisa ser estratégico a fim de, ao construir uma PONTE entre a EQUIPE e a ALTA DIREÇÃO, obter espaço para conscientizá-la dos impactos positivos do PROGRAMA nos resultados da EMPRESA e, finalmente, convencê-la a patrociná-lo.

A figura abaixo reflete nossa visão sobre os níveis de atuação das LIDERANÇAS no que tange às diretrizes para a gestão de um PROGRAMA de QVT.



**Luiz Francisco Bueno** – Consultor Associado. Psicólogo - USP, Mestre em Engenharia de Produção - UFSC, Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho, atuou como executivo de RH em organizações de grande porte com destacado posicionamento em seus segmentos. Professor de MBA e Pós Graduação.

**PALAVRAS CHAVE:** alinhamento, competição, cooperação, cultura, dimensão humana, engajamento, engajar, estratégia, estratégico, identidade, identificação, líder, liderança Limonge, motivação, organização, pensar, planejamento, processo, protagonismo, qualidade de vida no trabalho, querer, relações, resultado, sentimento, sentir, social, valores, vínculo, visão, Walton