

Planejamento de Projetos de Qualidade de Vida na Empresa

GUSTAVO LUIS GUTIERREZ¹
AGUINALDO GONÇALVES²
ROBERTO VILARTA³

INTRODUÇÃO



O texto a seguir objetiva ilustrar, de forma geral, os principais passos para a elaboração de um planejamento integrado de atividades de gestão da qualidade de vida na empresa. Não está em foco neste momento, portanto, discutir a especificidade das ações de intervenção em Qualidade de Vida (QV), conforme apresentada em outros momentos.

Um exercício teórico a respeito do planejamento da gestão da QV na empresa deve ser percebido a partir das suas próprias limitações, ou seja, é apenas um exercício teórico que procura ilustrar as principais dificuldades e algumas das soluções possíveis para o desafio apresentado. Não é receita a ser seguida cegamente, e nem tampouco pretende esgotar a totalidade de questões e perguntas que surgirão na execução da proposta na realidade concreta. Levando em conta estas limitações e características, acreditamos que a compreensão dos pontos desenvolvidos a seguir pode auxiliar na elaboração de bons projetos de intervenção, assim como no sucesso de sua execução na realidade das diferentes organizações.

¹ Professor Livre Docente na Área de Estudos do Lazer da FEF, Unicamp

² Professor Titular em Saúde Coletiva e Atividade Física da FEF, Unicamp.

³ Professor Livre Docente na Área de Atividade Física e Qualidade de Vida na FEF, Unicamp.



Além disto, é preciso ter sempre presente que é fundamental conhecer as características da cultura organizacional e do funcionamento das empresas envolvidas com os projetos de QV, já que existem práticas tradicionais em RH e Medicina do Trabalho, entre outras áreas, que atendem aos objetivos da gestão da QV, e que devem ser articuladas coerentemente com as novas propostas, sob o risco de duplicar esforços para o mesmo objetivo ou, o que é pior ainda, de substituir práticas de eficiência comprovada por outras novas de efeitos menos seguros.

QV COMO ÁREA DE INTERVENÇÃO

As possibilidades de intervenção na empresa com o objetivo de obter uma melhoria de indicadores de qualidade de vida são inúmeras e fazem referência a diferentes campos de pesquisa, assim como aos diferentes setores da organização. Esta diversidade apresenta desafios originais no sentido de articular ações distintas, que requerem habilidades e apoios de infra-estrutura específicos, além de sujeitos que atuam em espaços da organização cujo relacionamento pode não ser direto ou integrado.

Para otimizar os resultados de uma política de intervenção em qualidade de vida na empresa, é conveniente perceber o trabalho como totalidade, cuja eficiência máxima depende não só do conhecimento técnico específico de cada atividade, mas também do desenvolvimento de espírito de equipe, da presença de recursos de apoio adequados e pessoas em condições apropriadas nas esferas física, mental/intelectual e emocional/psicológica.

A política de qualidade de vida na empresa, portanto, visa promover condições adequadas no local de trabalho a partir de concepção ampla da vida do ser humano, através de gerenciamento correto dos diferentes domínios do campo de pesquisa e intervenção. Este processo depende da articulação entre práticas tradicionais das políticas de Relações Humanas

e Medicina do Trabalho na empresa com outras práticas inovadoras e recentes. Entre as práticas tradicionais podemos enumerar:

- ações dirigidas ao bem estar do trabalhador
- medicina do trabalho
- comissão interna de prevenção de acidentes (CIPA)
- treinamentos específicos
- apoio jurídico e terapêutico
- ginástica laboral
- apoio para solução de conflitos internos
- promoção de eventos e práticas de integração

Quanto às práticas inovadoras, podemos subdividi-las em três grandes grupos: (a) atividade física e promoção da saúde – AF; (b) responsabilidade social da empresa – RS; e (c) ações relacionadas à fadiga administrativa, sofrimento organizacional e assédio – FO.

Podemos assim definir o nosso objetivo nos seguintes termos: desenvolver e implementar, a médio prazo, uma política de gestão de qualidade de vida adequada aos padrões da empresa, de acordo com sua cultura organizacional e gerenciada por quadros próprios.

A POLÍTICA DE QV NA EMPRESA

Como já foi colocado, existe grande diversidade de alternativas de intervenção em QV na maioria das empresas, que exigem, para alcançar os resultados propostos, diferentes competências e recursos físicos de apoio. Neste universo é muito comum que ocorram dois problemas com consequências diretas na eficiência dos projetos:

- (a) duplicidade de trabalhos para o mesmo fim
- (b) implementação de propostas com falta de competências específicas e/ou recursos físicos de apoio

É fundamental, portanto, dar ênfase ao planejamento prévio da política de QV na empresa, definindo claramente quais os objetivos a serem alcançados e o nível de comprometimento que a organização está disposta a empenhar. O retorno de política de QV na empresa não é imediato e, em muitos casos, não poderá ser aferido de forma contábil ou quantificável em valores financeiros de forma simples e clara. É preciso ter claro que não se trata de fim em si mesmo, mas deve ser somado a todas as outras práticas que permitem sua expansão no tempo. É preciso ter claro, também, que uma intervenção em QV só pode auferir resultados positivos para todos os envolvidos a partir de planejamento prévio claro, correto, consensual e adequado.

Não é objetivo deste texto discutir as diferentes possibilidades de intervenção em QV, mas apenas destacar a importância do planejamento e ilustrar alguns passos que podem facilitar sua concepção e execução. Neste sentido, estamos propondo inicialmente agregar as práticas que deverão ser priorizadas pela organização, conforme as definidas acima, enquanto inovadoras (AF, RS, FO), incorporando-as às práticas pré-existentes. As práticas inovadoras podem ser assim melhor definidas:

AF (ATIVIDADE FÍSICA)

Compreender, a partir de necessária base teórica, a relação entre QV e atividade física, as repercussões sobre a saúde das pessoas, a realidade social de grupos específicos e os benefícios para o desenvolvimento coletivo. QV é ligada aos aspectos de desenvolvimento, nutrição, promoção da saúde, controle do peso, diabetes, doenças cardiovasculares, capacidades e habilidades motoras, acesso à informação, adaptação ergonômica, saúde postural, aptidão física, nível de atividade física, prevenção de agravos, conhecimento sobre saúde e a questão do sedentarismo.

RS (RESPONSABILIDADE SOCIAL)


Em decorrência da retração, cada vez maior, que o Estado executa para atender as graves e urgentes demandas sociais, cresce e se expande a convicção de amplos setores empresariais quanto às repercussões positivas das ações objetivando a recuperação das condições de vida em geral. Daí o desenvolvimento de órgãos, programas e ações patronais direcionadas à superação destas lacunas. Trata-se de gestões na direção da responsabilidade para com os indicadores sociais, o desenvolvimento sustentável, a educação para a saúde, a gestão eficaz de recursos sociais, a ação proativa e o lucro social, procurando criar empresas que passam assim a atrair qualidade, investimento e talentos. Algumas das ações da RS que, por agregar valor, constroem a liderança extramuros da empresa podem ser assim exemplificadas:

- programas de alfabetização, capacitação e intensificações vacinais
- apoio à criação e manutenção de ONGs
- captação de recursos e desenvolvimento de fundos
- recepção ética de novos funcionários e ética organizacional
- instalação de ambientes de desenvolvimento cultural

FO (FADIGA ORGANIZACIONAL)

Atualmente é preciso levar em consideração a dimensão referente à fadiga organizacional ou psíquica, além das definições tradicionais de fadiga física e fadiga intelectual.

Existe um nível de estresse organizacional, também classificado como sofrimento, que não tem relação direta com o esforço físico ou mental despendido na realização do traba-



lho. O exemplo clássico deste tipo de desgaste é o caso do funcionário que, por qualquer motivo fica sem atribuição definida, ou conjunto de tarefas específicas dentro da organização, vendo-se obrigado inclusive a teatralizar que está ocupado, fingindo que realiza algum trabalho. O desgaste emocional neste caso é enorme, podendo ser até mais cansativo do que o trabalho propriamente dito. Nesta mesma categoria podem ser enquadradas as práticas de assédio moral, a exemplo de formas depreciativas ou desrespeitosas de tratamento, ou o simples fato de ignorar colegas. Ou ainda a tensão decorrente de precisar tomar decisões importantes sem acesso às informações necessárias, desprovido do conhecimento técnico necessário, ou ainda sem estar imbuído da autoridade imprescindível ao desenvolvimento da ação.

UMA QUESTÃO LOGÍSTICA

A logística é área de conhecimento em geral associada ao transporte e armazenamento de materiais e produtos. Na realidade, tendo origem como elemento de estratégia militar, sua aplicação é mais ampla, podendo auxiliar em praticamente todas as esferas de atuação da organização. Uma definição ampla de qualidade de vida como a que estamos propondo aqui pressupõe grande quantidade de tarefas e recursos envolvidos, cuja utilização ótima só é possível a partir de planejamento prévio e, principalmente, de opção muito clara com relação aos objetivos que a organização pretende alcançar, o prazo em que os resultados devem aparecer e os recursos humanos e financeiros que a organização pretende canalizar para a sua realização.

Um primeiro modelo geral de intervenção pode ser assim concebido conforme apresentado na Figura 1.



Figura 1: MODELO GERAL DE INTERVENÇÃO EM QV NA EMPRESA

OS PASSOS DO PROGRAMA DE QV NA EMPRESA

Na proposta a seguir, M representa os diferentes momentos de atuação. A amplitude de M dependerá dos recursos disponíveis e da complexidade das ações a serem desenvolvidas. As demais siglas utilizadas seguem o padrão anterior:

- FO: fadiga organizacional
- AF: atividade física
- RS: responsabilidade social

(M1) Reunião de apresentação (DIRETORIA)

- FO: exposição dos efeitos da fadiga organizacional e assédio moral. Efeitos positivos dos programas de participação continuada
- AF: elementos, estratégias, benefícios e desafios para a implantação institucional de um programa de QV
- RS: diagnósticos e estratégias da responsabilidade social

(M2) Iniciando a ação (palestras gerais para grandes grupos)

- FO: desenvolvimento da definição do conceito de fadiga organizacional, possibilidades de ações para diminuir sua incidência e incentivos à participação. Interface com RS
- AF: benefícios da atividade física para as diferentes esferas da vida (pessoal, familiar, social e profissional). Definição do tipo de material teórico, conteúdos, momentos e formas de divulgação, público-alvo e programas de incentivo
- RS: exposição de evidências de necessidades sociais, objetivos e procedimentos

(M3) Diagnóstico e definição de programas específicos

- FO: a partir de amplo acordo com as chefias, define-se um Grupo de Apoio Técnico (GAT), cuja função consiste em (a) auxiliar na elaboração de propostas concretas de intervenção no campo da fadiga organizacional, canal de comunicação, divulgação da propostas e apoio para a sua implementação e/ou manutenção no tempo; (b) interface com os projetos de RS através da sua divulgação e explicação

AF:

- (1) avaliação do ambiente físico e institucional: possibilidade de adequação
- (2) avaliação do ambiente externo e possibilidades de parcerias para a aplicação de programas de estilo de vida
- (3) definição junto à diretoria e/ou presidência dos programas, infra-estrutura requerida e política de recompensas

RS: exposição das linhas gerais da proposta, identificação de informações e situações estratégicas, canalização de expectativas e exploração das alternativas de ação, através da atuação do GAT em interface com FO

(M4) Interação através do GAT

- FO: reuniões amplas, em grupos, para o uso da palavra a partir de temas geradores como assédio moral, parcelamento do trabalho e responsabilidade, efeitos do isolamento e regulamentos em processos de tomada de decisões, formas de incentivo à participação. As mesmas reuniões serão utilizadas para a discussão de RS, conforme explicitado à frente

AF:

- (1) importância do apoio dos supervisores, trabalho com atitudes e formação de opiniões
- (2) persistência de comportamentos, mudança e manutenção de novos padrões
- (3) desenvolvimento de material bibliográfico e treinamento para a implantação de programas de mudança de estilo de vida (GAT ou um novo grupo específico para estas atribuições)

RS: identificação de possibilidades, definição de esquemas operacionais e definição de atribuição de tarefas no tempo

(M5) Implantação e acompanhamento de programas

- FO: avaliação prévia de resultados, elaboração da primeira versão de um relatório diagnóstico de situação, proposta de institucionalização (RH como possibilidade) de uma política de participação permanente

AF:

- (1) visitas técnicas ao ambiente das práticas
- (2) manutenção dos processos de conscientização
- (3) adequação do ambiente institucional e relatório de sugestões

RS: definição das diferentes possibilidades de ação, definição do eixo central da proposta (valores e políticas), formulação do plano a ser implementado

(M6) Integração com o departamento médico

- FO: apresentação e discussão de relatório contendo a descrição do trabalho realizado, a avaliação dos processos observados (principalmente com relação a assédio e dificuldades para a participação), sugestões concretas de estratégias de ação a curto e médio prazo, exposição de diagnóstico organizacional parcial

AF:

- (1) rotina ambulatorial e formas de integração dos programas
- (2) integração com os programas de mudanças de estilo de vida

RS: não aplicável

(M7) Avaliação final

FO/AF/RS: reunião com a diretoria e presidência para apresentação de resultados, sugestões de estratégias para a manutenção dos diferentes programas e entrega de material bibliográfico, relatórios de avaliação de ambiente interno, parcerias e avaliação de impacto. O projeto de RS, conforme as suas características próprias, poderá exigir acompanhamento posterior por prazo a ser acordado entre as partes.

Os custos do projeto só podem ser calculados a partir do caso concreto, levando em conta valores de mercado e o custo do dinheiro. De forma geral, os custos envolvidos podem ser assim agrupados:

- valor de horas técnicas de assessoria externa, conforme o nível e volume
- valor de horas de pessoal próprio envolvido no projeto
- custos de desenvolvimento e impressão de material bibliográfico (fica com a empresa contratante no final do projeto)
- instalações para os programas de AF que podem ser próprias (custos de aquisição e manutenção) ou terceirizadas (contratadas)
- custos específicos inerentes aos programas de RS

A elaboração de orçamento ajustado sempre dependerá de definição prévia e detalhada das características do projeto de promoção da QV que a empresa quiser realizar.



OBSERVAÇÕES FINAIS

A gestão da QV na empresa requer a articulação de diferentes setores da organização, assim como o subsídio de várias campos de pesquisa. Em projetos desta natureza o planejamento adequado é essencial para atingir os objetivos desejados, nas melhores condições possíveis de custo e prazo. Ao mesmo tempo é preciso ter sempre presente que o planejamento é meio para atingir determinado fim, e não fim em si mesmo. Um bom planejamento constitui elemento valioso a ser consultado durante toda a execução, permitindo avaliar, passo a passo, a consonância com as propostas e objetivos originais, a correção dos eventuais desvios, ou até mesmo do próprio planejamento quando a realidade apontar questões que não foram previstas inicialmente, ou então que foram equacionadas de forma equivocada. Em resumo, planejamento bem feito e utilizado com a devida flexibilidade ajuda o administrador a situar-se e compreender melhor o projeto em sua integralidade.