

## QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO



### MANUAL DO PARTICIPANTE

Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo. Todos nós sabemos alguma coisa. Todos nós ignoramos alguma coisa. Por isso aprendemos sempre” Paulo Freire

**Textos de Apoio**

Vitória-ES

# Sumário

<b>1 MÓDULO 1 – QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....</b>	<b>3</b>
1.1 Texto 1: Qualidade de vida no trabalho x Autorrealização humana.....	3
1.2 Texto 2: Qual é a sua obra?.....	7
1.2 Texto 3: Síndrome de Gabriela.....	12
<b>2 MÓDULO 2 – SAÚDE, ESTRESSE &amp; TRABALHO – VISÃO E DESAFIOS PRÁTICOS PARA GESTÃO.....</b>	<b>8</b>
2.1 Texto 1: Qualidade de vida como estratégia .....	8
2.2 Texto 2: Desacelere o estresse e acelere a qualidade de vida.....	10
2.3 Texto 3: O Caminho do Meio .....	11
2.4 Texto 4: Os amplos benefícios de um estilo de vida saudável.....	13
2.5 Texto 5: Assédio Moral.....	18
2.6 Texto 6: Abraço gera bem-estar, conforto e ainda combate o estresse.....	23
<b>3 MÓDULO 3 – A NOVA GERAÇÃO - SENIORIDADE.....</b>	<b>25</b>
3.1 Texto 1: Junte-se a eles - Gerações .....	31
3.2 Texto 2: Excesso de Trabalho.....	26
<b>4 MÓDULO 4 – POLÍTICA DE QVT NO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO .....</b>	<b>33</b>
<b>5 MÓDULO 5 – A IMPORTÂNCIA DOS PROGRAMAS DE QVT .....</b>	<b>34</b>
5.1 Texto 1: Qualidade de vida no trabalho.....	34
5.2 Texto 2: Perder para ganhar .....	37
5.3 Texto 3: Instrumentos de avaliação de qualidade de vida (WHOQOL) 1998.....	40
<b>6 SAIBA MAIS.....</b>	<b>42</b>
6.2 Texto 2: Dicas de Leitura – Temas.....	43

## **1 MODULO 1: Qualidade De Vida No Trabalho (QVT)**

### **1.1 Texto 1: Qualidade De Vida No Trabalho X Autorrealização Humana**

A qualidade de vida no trabalho hoje pode ser definida como uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organizações, onde se destacam dois aspectos importantes: a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho.

Muito se tem falado sobre a qualidade de vida no trabalho. Mas a satisfação no trabalho não pode estar isolada da vida do indivíduo como um todo. Segundo Rodrigues (1994, p.93), “os empregados que possuem uma vida familiar insatisfatória têm o trabalho como o único ou maior meio para obter a satisfação de muitas de suas necessidades, principalmente, as sociais”. Assim, o trabalho assume dimensões enormes na vida do homem.

#### **O PODER DO TRABALHO NA VIDA HUMANA**

Como meio de se manter, o trabalho é também o elemento mais importante da produção social. Todo trabalho exige uma certa quantidade de energia física e psíquica, que, nesse processo, é chamado de força do trabalho.

O trabalho é, assim, o resultado que se pode medir da força de trabalho. Durante muitos anos, o trabalho servia para a manutenção e a reprodução biológica do ser humano e se desempenhou sob a forma de coleta, de trabalho extrativo, quando veio surgir, mais tarde, a pesca, a caça e o pastoreio.

Com a agricultura, veio a ideia de que se produzindo um excedente do que se poderia utilizar, seria possível escravizar pessoas. No mundo grego e romano, só no trabalho de direção das atividades agrícolas se reconhecia dignidade e importância social, totalmente negada ao comércio, artesanato e atividades manuais.

Na atualidade, ainda é impossível afirmar que desapareceram as situações de escravidão ou de exploração do trabalho, até mesmo nos países de economia avançada. Os alicerces da produção social deslocaram-se da agricultura para a indústria quando o comércio se sobrepôs ao trabalho agrícola e ampliou suas atividades.

Na revolução industrial, que iniciou no século XVIII, as fábricas juntaram num só espaço, trabalhadores e os novos meios de produção, as máquinas. O modo de produção social da época industrial aumentou a especialização das tarefas e a divisão do trabalho, contribuindo para o afastamento das pessoas do conteúdo de suas próprias atividades. E, finalmente, a revolução atual, que insere o trabalhador na era do conhecimento, requer dele o desenvolvimento de habilidade para lidar com um mundo extremamente complexo, incerto e instável.

#### **A ORIGEM DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

A origem do movimento de qualidade de vida no trabalho remontou em 1950, com o surgimento da abordagem sociotécnica. Somente na década de 60, tomaram impulso, iniciativas de cientistas sociais, líderes sindicais, empresários e governantes, na busca de melhores formas de organizar o trabalho a fim de

minimizar só efeitos negativos do emprego na saúde e bem estar geral dos trabalhadores.

Entretanto, a expressão qualidade de vida no trabalho só foi introduzida, publicamente, no início da década de 70, pelo professor Louis Davis (UCLA, Los Angeles), ampliando o seu trabalho sobre o projeto de delineamento de cargos. Então, na década de 70, surge um movimento pela qualidade de vida no trabalho, principalmente nos EUA, devido à preocupação com a competitividade internacional e o grande sucesso dos estilos e técnicas gerenciais dos programas de produtividade japonesa, centrado nos empregados. Existia uma tentativa de integrar os interesses dos empregados e empregadores através de práticas gerenciais capazes de reduzir os conflitos. Outra tentativa era a de tentar maior motivação nos empregados, embasando suas filosofias nos trabalhos dos autores da escola de Relações Humanas, como Maslow, Herzberg e outros.

De acordo com Rodrigues (1994, p.76), “a qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência com outros títulos em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem estar ao trabalhador na execução de sua tarefa”. A qualidade total teve bastante influência para o desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho, pois das práticas anunciadas pelo sistema de controle da qualidade total, têm-se algumas que devem ser destacadas para melhor análise da influência, tais como: maior participação dos funcionários nos processos de trabalho, ou seja, uma tentativa de eliminação da separação entre planejamento execução, promovida principalmente pelos sistemas tayloristas e fordistas; descentralização das decisões; redução de níveis hierárquicos; supervisão democrática; ambiente físico seguro e confortável; além de condições de trabalho capazes de gerar satisfação; oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal. Como se pode ver, estas práticas representam um esforço para a melhoria das condições de trabalho, ou seja, existe um movimento pela melhoria da qualidade de vida no trabalho na filosofia do controle da qualidade total.

## A MOTIVAÇÃO DO EMPREGADO

Criar um ambiente onde as pessoas possam se sentir bem com a gerência, com elas mesmas e entre seus colegas de trabalho e estar confiantes na satisfação das próprias necessidades, ao mesmo tempo em que cooperam com o grupo.

As pessoas podem ser motivadas para o bem ou para o mal, despertando o melhor ou o pior do que elas têm. Se as pessoas não estão motivadas a fazer alguma coisa ou alcançar uma meta, pode-se convencê-las a fazer algo que elas preferiram não fazer, mas a menos que estejam prontos a assumir as atitudes e os valores do motivador, os comportamentos não serão permanentes.

Segundo Davis e Newstron (1991, p. 47), “embora não haja respostas simples para a questão da motivação um importante ponto de partida reside na compreensão das necessidades do empregado”. Dizer às pessoas que se espera que elas façam o melhor significa que estas são consideradas capazes de alcançar altos padrões sobre os quais concordam. Segundo Davis e Newstron (1991, p.28), “o resultado de um sistema eficaz de comportamento organizacional é a motivação que quando combinada com as habilidades e capacidades do empregado, resulta na produtividade humana”.

Os funcionários precisam saber o que a administração espera que produzam, e de que maneira. E estes mesmos administradores precisam saber o que os funcionários esperam que se faça para tornar possível esse trabalho.

Responsabilidades são os resultados que se espera obter nas pessoas que se está procurando motivar. Se estas pessoas não sabem que resultado está se esperando delas, certamente não poderão atingi-los. Segundo Weiss (1991, p. 29), “cada pessoa também deve conhecer suas responsabilidades individuais”. Parte da motivação de uma pessoa vem do fato de ela saber que tem um papel importante na organização e que outras pessoas contam com ela. Segundo Weiss, (1991, p.32) “As pessoas trabalham por recompensas. Essas não precisam ser tangíveis, como dinheiro. Podem ser intangíveis, como no caso de deixar um funcionário ser líder de um grupo”.

A vontade de trabalhar bem deteriora e as pessoas ficam desmotivadas, apenas por haver obstáculos em seu caminho, ou se não entendem o que se espera delas, ou como seu trabalho será avaliado. Os obstáculos mais sérios são criados frequentemente pelos supervisores. Muitos deles pedem coisas impossíveis enquanto outros não pedem nada. Muitos deixam de fornecer os recursos necessários para execução das tarefas. Alguns não são coerentes em suas expectativas e as mudam com freqüência. Muitos têm uma constância excessiva em suas expectativas, tornando-se inflexíveis, e não são capazes de enfrentar alterações nas condições de trabalho. Outros ainda não são sensíveis às necessidades de seus empregados.

A falta de capacidade ou de habilidade do empregado, forma uma barreira enquanto que a empresa ergue barreiras quando não proporciona treinamento, oportunidades de carreira ou recompensas apropriadas.

Conseguir o máximo e o melhor dos outros quer dizer que você deve estabelecer padrões elevados, mas razoáveis, deve reconhecer suas próprias responsabilidades, bem como a dos empregados, e deve deixar que o empregado pague o preço pelo mal resultado, ou receba a recompensa pelo sucesso (WEISS, 1991, p. 36).

De acordo com Matos (1997), os fatores que influem, decisivamente, sobre a motivação humana são:

- Trabalho em grupo;
- Reconhecimento, segurança e integração ao grupo;
- Necessidades fisiológicas;
- Necessidade de segurança material;
- Necessidades sociais;
- Necessidade do ego;
- Necessidade de autorrealização.

O ambiente das sociedades industriais avançadas nas quais a sobrevivência não constitui mais a principal motivação para o trabalho está gerando uma nova atitude face à organização. A capacidade de liderança de um administrador, quer dizer, sua capacidade de motivar, dirigir, influenciar e comunicar-se com seus subordinados. Os administradores só podem liderar se os subordinados estiverem motivados para segui-los.

É importante porque os administradores, por definição, trabalham com as pessoas, e por intermédio delas. A motivação é curiosa porque os motivos não podem ser observados ou medidas diretamente, tem que ser inferidos do comportamento das pessoas. A motivação não é a única influência no nível de desempenho de uma pessoa. Dois outros fatores envolvidos são as capacidades do indivíduo e suas

compreensões dos comportamentos necessários para conseguir um ótimo desempenho; este fator chama-se percepção do papel. A motivação, as capacidades e as percepções do papel estão inter-relacionadas. Assim, se qualquer fator for baixo, o nível de desempenho provavelmente será baixo, mesmo que os outros fatores estejam em nível elevado.

A perspectiva do conteúdo no estudo da motivação ressalta a compreensão dos fatores internos dos indivíduos que fazem com que eles ajam de determinada maneira. Os indivíduos têm necessidades interiores, que são levados, pressionados ou motivados a reduzir ou satisfazer. Quer dizer, os indivíduos agirão para a satisfação de suas necessidades. Os administradores podem determinar as necessidades dos subordinados, observando o que eles fazem e podem prever e o que os subordinados farão, descobrindo quais são suas necessidades. Na prática, porém, a motivação é muito mais complicada. As necessidades diferem consideravelmente entre as pessoas e mudam com o tempo.

Além do mais, diferenças individuais complicam demais o trabalho de motivação do administrador. Muitos administradores ambiciosos, altamente motivados para conseguir poder e status, acham difícil compreender que todos têm os mesmos valores e anseios que eles têm.

As maneiras pelas quais as necessidades acabam sendo traduzidas em atos variam, consideravelmente, entre as pessoas. Quem tem uma grande necessidade de segurança pode “agir com segurança” e evitar aceitar responsabilidades por temer o fracasso ou a perda do emprego. As reações das pessoas à satisfação ou à não satisfação de uma necessidade variam. Quanto mais conseguirmos conhecer as pessoas que nos cercam (e a nós mesmos), mais capazes seremos de entender suas necessidades e o que as motivará.

Todavia, o comportamento humano depende de tantas complexidades e alternativas que somos obrigados a fazer previsões incorretas num bom número de vezes. Todo o sistema de forças que atuam sobre o empregado tem que ser levado em consideração para que a motivação do mesmo possa ser adequadamente compreendida. Este sistema consiste em três variáveis que afetam a motivação nas organizações: as características individuais, as características do trabalho e as características da situação do trabalho.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A busca pela qualidade total antes voltada apenas para o aspecto organizacional, já volta sua atenção para a qualidade de vida no trabalho, buscando uma participação maior por parte dos funcionários; descentralização de decisões; ambiente físico seguro e confortável; oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal.

Pode-se motivar o trabalhador, criando um ambiente de participação, de integração com superiores, com colegas de trabalho, partindo sempre da compreensão das necessidades dos empregados.

A gerência ou o líder mais próximo tem a responsabilidade de criar um ambiente onde as pessoas possam se sentir bem. Elas também precisam saber o que a administração espera que eles produzam e de que maneira.

A gerência ou líder mais próximo precisa estar sempre demonstrando que as pessoas têm um papel importante na organização e que outras pessoas contam com elas. Somos conscientes de que o trabalho é vital para o ser humano, torná-lo mais participativo, utilizando potencialidades e talentos, dar-lhes condições de trabalho adequadas, resultará no aumento da saúde mental e física dos

trabalhadores. Assim, um programa de QVT deve atingir todos os níveis, direcionando esforços para a canalização da energia disponível para o comprometimento humano.

A necessidade de tornar nossas empresas competitivas colocou-nos de frente com a busca pela qualidade, que deixou de ser um diferencial competitivo, para se tornar condição de sobrevivência. Para tanto, é necessário canalizar esforços para o comprometimento humano, na busca da qualidade de vida.

## REFERÊNCIAS

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1992.

MATOS, F. G. **Fator QF**: ciclo de felicidade no trabalho. São Paulo: Makron Books, 1997.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

WEISS, D. **Motivação e resultado**: como obter o melhor de sua equipe. São Paulo: Nobel, 1991.

### 1.2 – texto 2 - Qual é a sua Obra?

#### Mario Sergio Cortella

“Um grande perigo é você se distrair do propósito daquilo que faz”, disse o filósofo, educador e escritor Mario Sergio Cortella, logo na abertura da magna O Indivíduo e Seus Propósitos. Para o acadêmico, é papel do profissional de recursos humanos evitar que as pessoas exerçam funções com as quais não se identificam. Porque, quando o indivíduo não se reconhece nos valores da instituição e não enxerga sentido no trabalho que realiza, dificilmente se engaja em seu ofício. E esse trabalhador alheio e infeliz tende a abandonar o posto na primeira oportunidade.

Vínculos profissionais se formam por afinidade de propósitos. “É preciso se sentir participante de algo que represente um valor maior”, prosseguiu. Se isso não acontece, resta a adesão provisória, ao que Cortella chama de “ouro de tolo”, em uma referência à canção de Raul Seixas que narra o dilema de um trabalhador que sente que deveria estar contente por ter um emprego, mas não está. Esse ouro falso brilha provisoriamente e proporciona prazer imediato, mas não tem valor perene. É só prestígio passageiro, poder sem credibilidade, consumismo.

Cortella tratou também do desconforto que profissionais mais velhos sentem ao ouvir jovens discorrerem sobre a tal necessidade de se ter prazer no trabalho ou de fazer algo de que realmente gostem. “Somos levados a acreditar que a normalidade é se conformar”, disse. Contudo, há nessa suposta ingenuidade juvenil alguma sabedoria: a importância de se vislumbrar significado no trabalho, desenvolver as próprias potencialidades e contribuir socialmente de algum modo, para descobrir e afirmar a própria humanidade.

Por outro lado, Cortella recomenda cautela diante dos apelos do hedonismo. Em um mundo que requer execuções, nem tudo dará prazer, mesmo no trabalho com o qual você sempre

sonhou. Ele mesmo contou que adora ser professor, mas detesta corrigir provas e trabalhos. “Corrigir 50 provas não é como ler 50 jornais – mas ler a mesma notícia 50 vezes em jornais diferentes”, brincou. De todo modo, ele reconhece nessa parte chata de seu trabalho propósitos com os quais pode se relacionar: ao encarar o desempenho de seus alunos, pode avaliar também a qualidade do próprio labor como professor.

Toda atividade requer esforço, mesmo trabalhos apaixonantes. A questão é se esse suor produz significado ou se apenas resulta em realizações vazias. “Essa é a diferença fundamental entre cansaço e estresse”, disse Cortella. “Cansaço é o resultado de um esforço intenso; estresse é o que experimentamos após esforços sucessivos sem sentido.” Para ele, emprego é fonte de renda, ao passo que trabalho é fonte de vida. “Que ótimo quando coincidem!”

*“Os homens perdem a saúde para juntar dinheiro, depois perdem o dinheiro para recuperar a saúde. E por pensarem ansiosamente no futuro esquecem do presente de forma que acabam por não viver nem no presente nem no futuro. E vivem como se nunca fossem morrer... e morrem como se nunca tivessem vivido.” Dalai Lama*

Por que será que encaramos o trabalho desta forma?

“Qual é sua obra?” Essa pergunta instigante é o título do livro do autor e filósofo brasileiro **Mario Sergio Cortella**, onde diz que o trabalho deve ser visto como a realização de uma obra.

Segundo artigo publicado no **Huffinton Post**, 80% de trabalhadores com idade entre 20 e 30 anos querem mudar de carreira. E você? Está satisfeito?

### **“Graças a Deus é sexta feira!”**

Talvez essa frase seja um indicador de que as coisas podem não estar indo tão bem. Será que o trabalho deve ser encarado como um sofrimento, onde é um alívio quando não estamos nele?

Usualmente estamos acostumados a desconectar prazer e trabalho, e a postergação da felicidade se repete de forma cíclica.

Pensando nestes ciclos, faço um convite à reflexão:

Semana: Durante a semana qual a hora mais feliz? O happy hour? A hora logo após sair do trabalho? Ou o tão esperado final de semana, onde (às vezes) não precisamos mais pensar em trabalho?

Ano: Pensando em um ano, qual o período mais esperado? Talzes as férias? Carnaval?

Vida: Colocando nossa vida na linha do tempo, quando é (ou esperamos que seja) esse momento depois de uma vida de muito trabalho e sacrifício? Talvez, a tão esperada aposentadoria.

A cada domingo à noite, final de férias, ou de recessos, o inverso parece também acontecer, predominando o sentimento de mal estar. Segundo o **The Guardian**, as segundas-feiras são o dia mais comum de ocorrerem suicídios (apesar de não fazer

relação direta com o trabalho). O Dalai Lama escreveu sobre futuro, dinheiro e saúde:

### ***Tripalium vs Poiesis***

Segundo Cortella, etimologicamente a palavra “trabalho” vem do latim vulgar como sendo *tripalium*, que era um instrumento de tortura com foco em produzir desconforto. A origem do ocidente vem do mundo greco-romano, onde a sociedade se formou a partir do trabalho escravo, e, portanto, a própria ideia de trabalho está conectada à escravidão.

Ao longo da história esse conceito foi sendo adequado ao contexto econômico vigente. Mas se o trabalho não é um castigo, o que é – ou poderia ser?

Segundo Cortella devemos **substituir a ideia de trabalho pela ideia de obra**, que os gregos chamavam de *poiesis*, que significa minha obra, aquilo que faço, que construo, em que me vejo. A minha criação, na qual crio a mim mesmo na medida em que crio no mundo. Vejo o meu filho como minha obra, vejo um jardim como minha obra.

### **Reconhecimento e alienação**

Segundo o autor: “tenho de ver o projeto que faço como minha obra. Do contrário acontece o que Marx chamou de alienação. Todas as vezes que eu olho o que fiz como não sendo eu ou não me pertencendo, eu me alieno. Fico alheio. Portanto, eu não tenho reconhecimento. Esse é um dos traumas mais fortes que se tem atualmente.

Eu preciso me ver naquilo que faço. Do contrário eu não me realizo. Se eu não me realizo – usando a palavra em duplo sentido -, não me torno real ou, se usar o termo em inglês *to realize*, não me percebo. E se eu não me percebo naquilo que faço, eu me sinto infeliz.” Cortella diz que quando o modelo de vida leva a um esgotamento, é fundamental questionar se vale a pena continuar no mesmo caminho.

### **Quem é você?**

Quando alguém te pergunta isso, qual a sua resposta? Algo do tipo: “Sou administrador, com MBA em Marketing e atuo no ramo de calçados atualmente” (etc etc etc). Não é mesmo?

Porém, pessoalmente acredito que você é muito mais do que isso (as atividades que exerce ou os cursos que fez).

Você pode até dizer: “Não misturo vida pessoal com profissional.” Porém nesse ponto Cortella lembra que “você é uma pessoa inteira, vive uma vida com várias dimensões concomitantes”.

Não dá para você tirar o chapéu profissional e dizer “agora eu vou ser pai”. Precisamos sim fazer gestão do tempo, e, de fato, o trabalho ocupa a maior parte dele, porém isso não resume todas as suas qualidades.

## Realidade e dinheiro

Ok. Essa história está muito bonita, mas vamos ao que interessa, sempre que o assunto surge a resposta imediata é: “preciso pagar minhas contas, não posso ficar por aí de bobeira”. É claro, a intenção não é radicalizar, apenas refletir sobre o assunto, que é pouco discutido.

O próprio autor ratifica a necessidade de planejar, envolver a família e se preparar muito para qualquer transição, completando com um dizer de Marx que “só é possível chegar ao reino da liberdade quando o da necessidade está absolutamente resolvido”.

## Fundamental é chegar ao essencial

Essa relação trabalho e dinheiro parece ser o principal paradigma a se analisar. Cortella faz a seguinte distinção esclarecedora: **emprego é fonte de renda e trabalho é fonte de vida.**

Em um de seus vídeos, Cortella faz a seguinte distinção esclarecedora: **emprego é fonte de renda e trabalho é fonte de vida.** Otto Scharmer, em seu livro *Liderar a Partir do Futuro que Emerge*, chama a visão por trás desse paradigma de “o mito do dinheiro”, e completa: “organizamos a nossa economia e nosso pensamento econômico com base em uma péssima ideia: que deveríamos trabalhar por dinheiro”.

Com essa afirmação nosso *mindset* pode rapidamente dizer: “**Mas é claro, dinheiro é essencial!**” Neste ponto Cortella faz uma distinção que considero fantástica, entre o que é essencial e o que é fundamental.

***Essencial** é tudo aquilo que você não pode deixar de ter: felicidade, amorosidade, lealdade, amizade, sexualidade, religiosidade.*

***Fundamental** é tudo aquilo que o ajuda a chegar ao essencial. É o que lhe permite conquistar algo.*

*Por exemplo, trabalho não é essencial, é fundamental. Você não trabalha para trabalhar, você trabalha porque o trabalho lhe permite atingir a amizade, a felicidade, a solidariedade. Dinheiro não é essencial, é fundamental. Sem ele, você passa dificuldade, mas ele, em si, é fundamental.*

*O que eu quero no meu trabalho é ter a minha obra reconhecida, me sentir importante no conjunto daquela obra.*

*Essa visão do conjunto da obra vem levando muitas pessoas a questionar o que, de fato, estão fazendo ali. Isso não é exclusivo para o mundo do trabalho, mas para a vida em geral.*

*Nós estamos substituindo paulatinamente a preocupação com os “comos” por uma grande demanda em relação aos “**porquês**”. (...) Durante os últimos cinquenta anos se trabalhou em busca de um lugar no mundo do fundamental: a propriedade, o consumo. Isso não satisfaz a nossa necessidade de reconhecimento, de valorização.*

Em um de seus vídeos, Cortella faz uma metáfora com o fato de precisar trocar uma lâmpada. O essencial nessa situação é ter luz, a lâmpada trocada, porém é fundamental ter uma escada, algo que me possibilite conquistar o essencial.

### **Paixão, trabalho e carreira**

Um **discurso interessante** e motivador sobre o assunto é de Steve Jobs, na graduação da faculdade de Stanford (2005), onde diz, entre outros que:

*“Você tem que encontrar aquilo que ama. Isso vale para o trabalho quanto para as pessoas. Seu trabalho preencherá grande parte de sua vida, e o único jeito de estar verdadeiramente satisfeito é fazer o que você acredita ser um excelente trabalho, e um excelente trabalho só nasce do amor pelo que se faz. Se você ainda não o encontrou, continue procurando e não se acomode. Como tudo do coração, você saberá quando encontrar e, como todo grande relacionamento, só melhora com o passar dos anos.”*

Disponível em: <http://www.revistamelhor.com.br/magnas/9704/palestra-mario-sergio-cortella-o-sentido-do-trabalho>

## 1.3 . Texto 3: Síndrome de Gabriela

Rogério Martins

Disponível em: [http://www.kamararra.com.br/artigos/artigo.asp?cod\\_tema=1659](http://www.kamararra.com.br/artigos/artigo.asp?cod_tema=1659)

Certamente quem já passou dos 40 lembra da novela Gabriela, Cravo e Canela. Mais precisamente da protagonista: Sônia Braga. No auge da beleza ela dava vida ao personagem desejado pelos homens e invejado pelas mulheres: Gabriela. Mas o que tem a ver novela com o mundo corporativo? A novela em si quase nada, mas a música tema da trama brilhantemente escrita por Jorge Amado tem sim tudo a ver. Os versos cantados por Maria Bethânia traziam um tom brejeiro para o personagem e diziam assim: “eu nasci assim, eu cresci assim, e sou mesmo assim, vou ser sempre assim... Gabriela... sempre Gabriela”.

A partir destes versos eu afirmo: tem muita gente com síndrome de Gabriela! Quantas pessoas você conhece que repetem o discurso: eu nasci assim, e sou mesmo assim e não mudo, não mudo e não mudo! Tenho certeza que já se deparou com diversos colegas que falam, pensam e agem desta forma.

O fato é que com tantas mudanças ocorrendo no mundo afora ainda tem gente que insiste em querer fazer tudo igual, sem chance de abrir uma possibilidade para o novo. Pior é quem acredita que essa postura retrógrada é boa para si e para a empresa. A única certeza que temos é que tudo mudará! Para uma empresa crescer é necessário passar por mudanças. Para um profissional ascender na carreira também. Claro que nem toda mudança é positiva, mas quanto mais resistimos ao inevitável, mais sofremos. Por isso, é preciso aprender sobre elas e com elas.

Realmente não é fácil lidar com as mudanças. Existem muitos fatores que levam as pessoas a lidar de forma negativa com as mudanças. Entre eles destaco três: a

homeostase, o interesse pessoal e o pensamento de curto prazo. Existe uma velha frase no meio esportivo que reforça a ideia de homeostase: em time que está ganhando não se mexe. É aquela pessoa que quando sai de férias viaja sempre para o mesmo lugar e faz tudo sempre igual. Seguramente está perdendo a oportunidade de aprender com o novo e de descobrir outras possibilidades.

Há pessoas que simplesmente não mudam por puro interesse pessoal. Infelizmente vemos diversos casos assim na política nacional, nas entidades de classe, em cargos de comando nas empresas e em outros ambientes onde estas pessoas se beneficiam de alguma forma com esta estagnação. O pensamento de curto prazo normalmente acomete as pessoas por falta de hábito em planejar. Enquanto há aqueles que vivem planejando e raramente fazem alguma coisa, há também outros que não pensam no futuro. Somente vivem suas vidas como aquela outra música do Zeca Pagodinho e que chamo de hino da inoperância: “deixa a vida me levar, vida leva eu...” Como tem gente nas empresas agindo assim e se sentindo o máximo.

O resultado de tudo isso é o medo! Basicamente as pessoas têm medo das mudanças por causa do medo. O medo nosso de cada dia: o medo de dar errado, o medo de não conseguir, o medo de se frustrar, o medo de arriscar, o medo do ridículo, o medo de não ser aceito, o medo de sentir medo.

Diante de tudo isso, será que é possível lidar bem com as mudanças? Claro que sim, mas para isso é preciso criar um ambiente corporativo favorável e que passa por alguns aspectos: melhorar a comunicação entre todos os níveis; fortalecer o pensamento estratégico e de longo prazo a todos os funcionários; preparar mais e melhor as lideranças; gerar oportunidades para que as pessoas tentem e participem sem o medo de punição; e fundamentalmente difundir o conhecimento, os planos de futuro e as expectativas do presente. Com estas ações é possível criar um clima interno de motivação para a mudança.

Outro fato é que a mudança está cada vez mais acelerada. Com os avanços tecnológicos e das comunicações o mundo se torna constantemente mais veloz. Também temos o fator densidade populacional. Há mais pessoas no mundo o que aumenta a concorrência. Para se destacar em meio à multidão é preciso uma excelente capacidade de adaptação. As teorias de Charles Darwin também podem servir para o mundo corporativo. Ou seja, hoje em dia e no futuro sobreviverão aqueles que forem mais ágeis, mais rápidos, mais dinâmicos e assertivos. Portanto, fique alerta para perceber se você também não pegou o vírus da síndrome de Gabriela. O primeiro sintoma é começar a achar que tudo está bom do jeito que está!

## **2 MODULO 2: Saúde , Estresse & Trabalho - Visão e Desafios Práticos para Gestão**

### **2.1 Texto 1\_ Qualidade de vida como estratégia**

Anna Carolina Oliveira

Disponível em: [http://origin.revistavocerh.abril.com.br/noticia/conteudo\\_605079.shtml](http://origin.revistavocerh.abril.com.br/noticia/conteudo_605079.shtml)

É possível ter equilíbrio entre vida pessoal e trabalho? De acordo com o presidente da ABQV e as diretoras de RH da Nivea e da Mapfre, sim, é possível. Entender a questão do bem-estar como parte do negócio da empresa é o primeiro passo.

De todas as 225 empresas visitadas para a elaboração do Guia VOCÊ S/A EXAME - As Melhores Empresas para Você Trabalhar, 100% disseram ter programas

voltados para a qualidade de vida. Destas, apenas 36% realmente apresentam alguma iniciativa concreta para que o volume de trabalho não prejudique a vida pessoal do funcionário.

Para debater o assunto no XII Encontro das Melhores Empresas para Você Trabalhar, Murilo Ohi, editor da Revista Você s/a, mediou uma conversa entre Alberto N. Ogata, presidente da ABQV (Associação Brasileira de Qualidade de Vida); Cleide Fonseca Rodrigues, diretora de desenvolvimento de RH da Mapfre Seguros; e Mônica Longo, diretora de RH Nivea.

Na opinião de Ogata, muitas companhias brasileiras ou ainda não sabem lidar com fatores que interferem negativamente na qualidade de vida ou ignoram esse assunto. “No Brasil se aborda pouco o estresse porque as empresas não sabem lidar com ele.” Mais do que isso, o presidente da ABQV explica que falta um entendimento da importância de promover a qualidade de vida no meio corporativo. Isso porque, hoje, ela ainda não é vista como parte do negócio. “O desafio atual é tornar o bem-estar do funcionário estratégico para a empresa”, afirma.

### **No Caminho Certo**

Em relação a esse desafio citado por Ogata, a Nivea é um bom exemplo de empresa que conseguiu unir qualidade de vida e trabalho. Mônica Longo conta que há cinco anos a companhia do setor de cosméticos sofria com um turnover altíssimo, o que desencadeou uma série de problemas nos processos da empresa. Uma das soluções foi investir em ações concretas que valorizavam o bem-estar dos colaboradores e, portanto, geravam maior satisfação e retenção. A flexibilização do horário de trabalho foi uma das medidas. “Implantamos banco de horas, e estamos estudando oferecer a opção de jornada de meio período com redução de salário e o sistema de *home office*.”

No entanto, o mais importante para a mudança na Nivea foi o apoio da liderança. A diretora de RH da empresa explica que todas as práticas eram incorporadas pelos gestores, de modo que os funcionários não se sentissem constrangidos de, por exemplo, utilizar suas horas extras para sair mais cedo. “O presidente da empresa sempre sai às 18h”, conta Mônica.

Também investindo na redução de jornada, a Mapfre começou a fazer mudanças na área de qualidade de vida há aproximadamente 9 anos. Contudo, Cleide explica que na seguradora as medidas foram mais, digamos, radicais. “Nós bloqueamos os sistemas da empresa após oito horas de trabalho, assim, mesmo que a pessoa quisesse ficar mais tempo trabalhando, não seria possível.”

A ideia era criar uma nova mentalidade nos colaboradores, mostrando que horas extras não significam necessariamente maior comprometimento. “A missão era preparar profissionais mais humanos e que conseguissem desempenhar todos os papéis da vida e não só o de trabalhador”, esclarece Cleide.

### **Passo a Passo do Bem-Estar**

Para Ogata, da ABQV, a empresa que deseja começar a investir em programas estruturados de qualidade de vida deve, em primeiro lugar, fazer um diagnóstico do seu pessoal. “Ela pode, por exemplo, inserir no check-up a análise do nível de estresse.”

O segundo passo consiste em estudar as causas dos problemas identificados, verificando se eles têm origem no trabalho ou na vida pessoal. Feito isso, cabe à empresa oferecer apoio para a resolução das questões. Na Nivea, por exemplo, é

feita uma pesquisa interna para saber quais são as necessidades ligadas a qualidade de vida e quais tipos de programas teriam adesão dos colaboradores. A Mapfre também se preocupa em ouvir os seus funcionários. Os assuntos mais tratados ou os serviços mais buscados no POP (Programa de Ouvidoria e Papo) servem como base para a elaboração das ações da seguradora.

## 2.2 Texto 2\_Desacelere o estresse e acelere a qualidade de vida

Anderson Cavalcante\*

Disponível em: [http://revistavocerh.abril.com.br/noticia/especiais/conteudo\\_607477.shtml](http://revistavocerh.abril.com.br/noticia/especiais/conteudo_607477.shtml)

Você está com pressa? Não consegue parar um minuto sequer para prestar atenção em detalhes que completam o seu dia? Um estudo realizado pelo Internacional Stress Management Association do Brasil (ISMA – BR), revelou que o transtorno da pressa já atinge cerca de 30% dos brasileiros. Esse fato não significa que os brasileiros estão doentes, mas pode simbolizar o início de uma série de comportamentos que altera significativamente a saúde e a qualidade de vida dos indivíduos, resultando em um nível elevado de estresse.

Então, por que estamos correndo na direção contrária do nosso bem estar? Confira abaixo como acelerar a qualidade de vida e de saúde em sua vida:

\*Anderson Cavalcante é consultor e autor dos best-sellers “O que realmente importa?” e “As coisas boas da vida”

1- Seu propósito de vida é maior do que você imagina - Desacelere por um instante e comece se perguntando: qual é o meu propósito? Qual legado quero deixar na minha passagem pelo mundo?. Encontre essas respostas dentro de você e assuma o compromisso de cada dia dar um passo na direção da sua realização. Assim, você passará a realizar as atividades com mais dedicação e atenção, pois elas o conduzirão ao destino escolhido.

2- Compromisso com você - Faça todos os ajustes necessários, desde organizar sua agenda até mesmo realizar um check-up físico e emocional. Lembre-se: a vida passa rapidamente, então aproveite para viver de forma intensa.

3- Esteja presente - Não adianta ir caminhar no parque com um amigo ou companheiro sem estar presente. Estar presente naquilo que você está fazendo é um estado de espírito, é decidir as pessoas com que você quer estar e assumir verdadeiramente o compromisso com as mesmas.

4- Você é o que você come - Não estou falando apenas do que você come com a boca, e sim do que você “se alimenta” com os olhos quando decide assistir determinados programas e com os ouvidos quando conversa com pessoas que não acrescentam em nada. Assim como você se sente mal quando não come algo saudável, quando você vê e ouve coisas “não saudáveis” se sentirá e ficará mal.

5- Aceite que o dia tem 24h - Você não terá mais tempo no dia para cumprir seus compromissos do que 24 horas. Por isso, organize-se nesse período e não agende atividades excessivas. Nós somos muitas vezes os únicos responsáveis pela nossa ansiedade, uma vez que assumimos mais compromissos do que de fato somos capazes de dar conta. Então, aprenda a dizer não. Dizer não é mais educado do que deixar de cumprir o combinado.

6- Curta sempre o que realmente importa – Apesar de vivermos em um mundo capitalista, é importante entender que as coisas que realmente importam têm custo zero. Aprenda a esquecer o relógio, curta as pequenas coisas e maravilhas que a vida oferece o tempo todo. Eu acredito que qualidade de vida é viver

verdadeiramente a sua essência, aquilo que reforça em você a certeza de estar no caminho da sua plena realização.

### 2.3 Texto 3\_O Caminho do Meio

***"Todas as coisas já foram ditas.  
Mas como ninguém escuta, é preciso sempre recomeçar."  
(André Gide)***

Equilíbrio. Talvez esta seja a palavra mais adequada para nortear a vida de qualquer pessoa.

Quando cuidamos de nossos negócios, ou do negócio dos outros com atitude empreendedora, costumamos assumir uma postura extremada, engajando-nos de corpo e alma, labutando 14 horas diárias, negligenciando nossa saúde, família, vida social e cultural.

Os dias mostram-se curtos, insuficientes para a realização das atividades propostas. O almoço torna-se supérfluo. Dorme-se pensando nas duplicatas vencidas e a vencer, nos clientes que deixaram de ser atendidos, nos atrasos na linha de produção. Deixamos de apreciar as experiências positivas que tivemos. Os problemas são recorrentemente mais pujantes.

Os finais de semana são comemorados no escritório ou em casa, porém regados a "trabalho atrasado". Sentimo-nos quase reféns de uma espiral interminável, mas sempre com a impressão de que ela está por findar-se. "Em três meses poderei tirar férias." "Estarei concluindo esta etapa de crescimento da empresa em uns seis meses e então poderei trabalhar menos." Você já disse frases similares a alguém (ou a si mesmo) recentemente?

Enquanto isso, a vida passa. Seus filhos crescem e você deixa de participar de suas apresentações na escola e no clube, da perda de seu primeiro dente. Seus relacionamentos pessoais desgastam-se, namoros perdem o encanto e casamentos são rompidos. A dieta saudável e as atividades físicas ficam relegadas a um segundo ou terceiro plano.

Sempre que escrevo algo o faço na esperança de que o leitor tire proveito de uma única frase que seja. Se isto ocorrer, terei cumprido meu objetivo.

De todos os contatos que tive com profissionais variados, impressionou-me observar como a maioria dá-se conta de aspectos como os mencionados há pouco somente após os 45 ou 50 anos de idade. Nesta fase da vida, realizaram-se profissionalmente, mas uma lacuna em suas vidas pessoais deixou flancos que não podem mais ser preenchidos, pois ficaram no passado. Sob este prisma, são ricos materialmente, mas *estão* pobres.

#### ***Família e amigos***

A coisa mais importante da vida é saber o que é importante. E apesar de o trabalho

ser muito relevante, as coisas mais fundamentais são a família e os amigos.

O dinheiro pode trazer conforto, mas não constrói uma boa família. A melhor herança que podemos dar a nossos filhos e companheiros são alguns minutos diários de nosso tempo. É impressionante como não conseguimos nos aperceber disso. Eles precisam de nossa presença mais do que de nossos presentes. Diz um provérbio latino: “Bendito aquele que consegue dar a seus filhos asas e raízes”. Nossa postura profissional pode estimulá-los a criar asas, vislumbrando sonhos e um futuro brilhante. Mas apenas a convivência será capaz de criar as raízes dos valores e da cultura que embasarão estas visões.

Por isso, não leve os negócios para casa. Aprenda a separar sua vida profissional de todas as suas outras vidas. Mantenha-se num equilíbrio saudável. Acenda e apague as luzes. Pessoas e lâmpadas têm uma durabilidade maior com esta prática. E tire férias com regularidade, sem confundir um final de semana emendado com férias de verdade. Leve junto sua família e, o mais importante, leve junto você.

Quanto aos amigos, não se consegue construir um relacionamento por telefone ou e-mail. Sempre existirá a necessidade de se fazer as coisas “cara a cara” –as pessoas acreditam em quem elas veem com frequência. Assim, mantenha contato com seus amigos. Não deixe que as relações se percam. Como disse Dave King, “Um bom amigo é como um bom cachorro: com ambos é preciso dar uma volta e exercitar-se regularmente”. E citando Fred Kushner: “Eu deveria ter visitado mais meus amigos e lhes contado como me sentia em vez de só encontrá-los em enterros”.

### **Saúde e carreira**

Saúde é o preceito básico para todas as suas demais atividades. Se você não tomar conta de seu corpo, onde vai viver? A saúde é como a liberdade: seu verdadeiro valor só é dado quando as perdemos. Você pode optar por passar metade de sua vida arruinando sua saúde desde que esteja disposto a transcorrer a outra metade tentando restabelecê-la.

Por isso, cuide-se. Durma o número de horas que seu organismo exige para recuperar-se, respeitando seu biorritmo. Pratique esportes com regularidade. Pode ser uma caminhada diária, um futebol com os amigos duas vezes por semana, uma visita ao clube com seus filhos e amigos no final de semana. E sorria. Cultive o bom humor mesmo diante das adversidades. Sua visão, outrora turva, tornar-se-á espantosamente lúcida. Existe um velho ditado entre os pilotos: “O principal é fazer o avião voar”. E para tanto, não basta conhecer de navegação: é necessário ter um bom equipamento.

Já sua carreira não é construída exclusivamente pelo seu dia-a-dia no trabalho. É, na verdade, fora dele que você se projeta. Assim, invista em sua formação. Faça cursos de aprimoramento em outras áreas nas quais você não cultive grande habilidade. Leia cadernos de economia, política e negócios, mas também romances e gibis. Parafraseando Augusto, “Apressa-te devagar”. Se o *deadline* chegou, mude-o, pois a maioria dos prazos são artificiais e flexíveis.

**Trabalhe com paixão e com entusiasmo. Com amor e com empolgação. Mas**

**lembre-se: o trabalho irá esperar enquanto você mostra às crianças o arco-íris, mas o arco-íris não espera enquanto você está trabalhando.**

### ***O resto da coisa***

“A verdade está no caminho do meio”, disseram Aristóteles, Buda e Confúcio. Por este motivo o equilíbrio tem o poder de trazer a felicidade. Fumar dois maços de cigarros por dia com certeza custar-lhe-á um enfisema, mas um bom charuto com os amigos será muito prazeroso. Beber em demasia poderá causar-lhe desde um acidente de trânsito até uma cirrose, mas uma taça de vinho no jantar contribuirá com sua saúde. Todos os excessos, incluindo o amor obsessivo, o sexo compulsivo, acabam sendo tratados, em última instância, como assunto de cunho médico.

Os dois únicos fatos verdadeiros na vida são que você nasce um dia e vai morrer em algum outro dia. O que acontece entre essas duas datas depende de seu modo de vida. Por isso, tente apreciar as coisas simples. Aprenda a dizer “não”. Conscientize-se de que pequenas coisas só afetam mentes pequenas e que apenas quem pensa grande também erra e acerta grande. Reconheça sempre o que já conseguiu, deixando de mirar no que você não tem. A inveja destrói a felicidade e a gratidão a assegura. Aceite o perfeccionismo não como uma virtude, mas como um excesso, pois mesmo as pastagens mais verdes têm partes queimadas, ou seja, nada é perfeito. Você não será nada se quiser ser tudo.

Faça uma lista “secreta” das coisas que você quer fazer. Guarde-a em sua carteira e leia-a de tempos em tempos. Não se esqueça dos pequenos prazeres – um pôr-do-sol, uma caminhada na praia, uma cerveja gelada, um beijo atrás da orelha.

E viaje leve através da vida, e não carregado como uma tartaruga. Siga as batidas do seu coração.

**Tom Coelho** é educador, palestrante em temas sobre gestão de pessoas e negócios, escritor com artigos publicados em 17 países e autor de oito livros.

Contato: [tomcoelho@tomcoelho.com.br](mailto:tomcoelho@tomcoelho.com.br).

Visite: [www.tomcoelho.com.br](http://www.tomcoelho.com.br) e [www.setevidas.com.br](http://www.setevidas.com.br).

## **2.4 Texto 4\_OS AMPLOS BENEFÍCIOS DE UM ESTILO DE VIDA SAUDÁVEL**

Alberto José N. Ogata

A saúde e a qualidade de vida das pessoas não se resumem ao seu estado de Saúde, identificado pelos resultados de exames laboratoriais (níveis de glicose e colesterol no sangue, por exemplo), pela sua pressão arterial ou pela necessidade ou não de tratamentos ou uso de medicamentos. Trata-se de um conceito bem mais amplo, que envolve a sensação de bem-estar das pessoas

em seu ambiente familiar, na escola, no trabalho e no seu contexto socioeconômico e cultural.

Muitos autores acreditam que a qualidade de vida possui várias dimensões, que podem ser resumidas nas esferas física, social, emocional e espiritual.

Acreditamos que essas dimensões são igualmente importantes e devem ser desenvolvidas com harmonia, integração e equilíbrio. Assim, torna-se muito difícil que uma pessoa opte, por exemplo, por desenvolver unicamente a esfera profissional, relegando para segundo plano o cuidado com o corpo, as relações com a família e os amigos, e não se preocupe com os valores pessoais.

Provavelmente, também não conseguirá sucesso na área profissional, pois isso depende do equilíbrio harmônico de todas as dimensões.

Muitas pessoas não conseguem parar de fumar ou praticar atividades físicas, pois estão pouco motivadas, tristes ou solitárias, ou não acreditam que vale a pena cuidar da própria saúde. Estimulá-las a mudar seus comportamentos para um estilo de vida saudável constitui-se num desafio para os profissionais, algo que envolverá novos conhecimentos e habilidades e a busca de metodologias e técnicas que sejam eficazes para diferentes públicos.

Importância para as pessoas— Atualmente, no Brasil, as doenças crônicas não-transmissíveis (infarto do miocárdio, derrames cerebrais, diabetes tipo II e câncer) são as principais causas de morte em adultos. De acordo com a Organização Mundial da Saúde, 80% dos casos de doenças cardiovasculares e diabetes e 40% dos casos de câncer são evitáveis através da mudança do estilo de vida, baseada principalmente por meio da atividade física, alimentação saudável (cinco porções diárias de frutas e vegetais, evitar gorduras e sal em excesso), eliminação do hábito de fumar e a adoção de comportamentos preventivos (como realizar exames preventivos, utilizar o protetor solar, não dirigir quando ingerir bebidas alcoólicas e não fumar).

Uma pesquisa envolvendo a análise de 14 estudos realizados na Europa e nos Estados Unidos concluiu que as pessoas com peso excessivo têm risco 32% maior de desenvolver doença coronariana (infarto do miocárdio) que aumenta para 81% se a pessoa for obesa.

Alguns dados merecem ser destacados, com relação à saúde do brasileiro. O Instituto Nacional do Câncer (INCA) está projetando, para 2009, aumento considerável no número de casos de câncer de pele, pulmão, próstata, mama e

intestino, que, somados, podem atingir 290.000 pessoas em todo o Brasil. A Sociedade Americana de Câncer estima que o tabagismo é responsável por um terço de todos os cânceres e a alimentação inadequada e o sedentarismo respondem por outro terço. Assim, estes fatores respondem por dois terços de todas as mortes por câncer.

O Ministério da Saúde está realizando, desde 2006, o estudo “Vigilância de Fatores de Risco e Proteção para Doenças Crônicas por Inquérito Telefônico”(VIGITEL), para monitorar vários indicadores nas capitais dos Estados e do Distrito Federal. Os números de 2007 revelaram que 43,4% dos brasileiros estão com excesso de peso, 32,8% consomem carnes com excesso de gordura, 29,2% são insuficientemente ativos, e 16,4% são fumantes. A pesquisa VIGITEL revelou ainda que 17,5% dos brasileiros consomem álcool em excesso e que, em média, 2% dirigem após a ingestão de bebidas alcoólicas. Podem concluir que, nas capitais brasileiras, mais de 20.000 pessoas dirigem após beber, todos os dias. Calcula-se que cerca de 40% dos acidentes automobilísticos fatais estejam associados a ingestão de álcool. Segundo levantamentos do IBGE, a expectativa de vida dos brasileiros tem aumentado consideravelmente, chegando a 76,8 anos para as mulheres e 69,5 anos para os homens.

Deste modo, o desafio não é “como viver mais”, e sim “como viver melhor”. Sabemos que a qualidade de vida das pessoas cai muito quando elas ficam doentes, incapacitadas ou dependentes de medicamentos, tratamentos e suas limitações. Além disso, o máximo desempenho pessoal, na empresa, na escola e nos negócios, somente é atingido por níveis excelentes de saúde através da busca do estilo de vida saudável.

Importância para as empresas— A globalização, o uso intensivo da tecnologia e a maior competição entre as empresas exigem que as pessoas possam ter o máximo desempenho no trabalho. Sabe-se que o fator humano é hoje um elemento de competitividade para as organizações. Trabalhadores motivados, saudáveis e felizes produzem mais, faltam menos ao trabalho, sofrem menos acidentes e têm menos doenças graves.

Estudos internacionais que analisam o absenteísmo (faltas ao trabalho), o presenteísmo (estar presente no trabalho, mas não ser produtivo), custos com assistência médica, acidentes no trabalho e aposentadorias precoces por

problemas ocupacionais mostram que as intervenções no ambiente de trabalho são eficazes e melhoram todos esses indicadores.

Os fatores de risco para doenças crônicas, como obesidade, sedentarismo, tabagismo, maus hábitos alimentares e estresse têm uma relação direta com a produtividade. Uma pesquisa realizada nos Estados Unidos e publicada na renomada revista “Journal of Occupational & Environmental Medicine” demonstrou que a produtividade é reduzida em 2% para pessoas com um fator de risco, podendo atingir 16% para pessoas com muitos fatores de risco.

As empresas têm enfrentado problemas sérios com o aumento dos custos de assistência médica. No Brasil, a sinistralidade (despesas médicas, hospitalares e laboratoriais) tem aumentado sistematicamente acima da inflação. Os gestores, por sua vez, têm utilizado várias ferramentas para buscar controlar essa despesa. Para este item, também o estilo de vida dos empregados é de grande importância. Uma pesquisa publicada pelo “Center of Disease Control-CDC” dos Estados Unidos mostrou que pessoas obesas custam 54% mais que as que têm peso adequado.

Um grande estudo, envolvendo mais de 250.000 americanos, demonstrou que as pessoas que praticam atividade física moderada (cinco ou mais dias na semana) reduzem em 27% o risco de morte em comparação com os sedentários. Os que praticam atividade física mais intensa (sessões de 20 minutos, por três dias na semana) têm uma redução de 32%. As pessoas que preenchem os dois critérios (atividade física em cinco ou mais dias na semana, com três dias de atividade vigorosa) apresentam uma redução de 50% na mortalidade. Essa informação demonstra como o estímulo para a prática da atividade física pode ser estratégico para o sucesso de uma organização.

O estresse também pode afetar seriamente a produtividade das pessoas nas empresas. Pesquisas coordenadas pela professora Marilda Lipp revelaram que mais de 30% das pessoas relatam ter níveis elevados de estresse. No entanto, categorias profissionais como bancários, juízes do trabalho, jornalistas e policiais podem ter mais de 50% de estresse excessivo entre os trabalhadores. Não é difícil imaginar as repercussões e consequências para a saúde das pessoas e a redução nos resultados do seu trabalho. O estilo de vida saudável é uma poderosa ferramenta no gerenciamento do estresse.

Importância para a sociedade– O Brasil tem se desenvolvido, no aspecto

econômico, de maneira contínua, conforme se observa pela evolução do Produto Interno Bruto. Os indicadores sociais, apurados pelo IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) também têm evoluído, apesar de isso ocorrer de maneira lenta. Assim, mesmo com os problemas relacionados à desigualdade social, a violência urbana, a questão do saneamento básico e do acesso aos serviços de saúde e educação, observamos em nosso país um aumento na expectativa de vida, com redução na mortalidade infantil e melhor tratamento das doenças crônicas.

No entanto, os organismos internacionais têm alertado sobre a importância dos fatores de risco para doenças crônicas não-infecciosas, como diabetes, infarto do miocárdio, derrame cerebral e câncer. A Organização Mundial da Saúde (OMS) calcula que estas doenças sejam responsáveis por 72% de todas as mortes em nosso país, chegando a mais de 900.000 óbitos em 2005. Estima-se que o Brasil vai perder US\$ 49 bilhões nos próximos anos por mortes precoces, devidas a essas doenças. Não estamos considerando os graves prejuízos econômicos e sociais para as famílias e para as empresas.

Intervenções efetivas para estimular as pessoas a serem mais saudáveis, por meio da atividade física, alimentação saudável e eliminação do fumo podem trazer excelentes resultados para o Brasil. A OMS estima que uma redução de 2% ao ano na prevalência destas doenças, ao longo de dez anos, pode resultar em um ganho econômico de US\$ 4 bilhões para o nosso país.

Naturalmente, a realização de esforços envolvendo os órgãos públicos e as comunidades poderão oferecer ambientes que favorecem um estilo de vida mais saudável. Criar ambientes livres do cigarro, calçadas que facilitam à caminhada, ciclovias e aumentar a oferta de alimentos saudáveis são medidas importantes. Um estudo realizado na China demonstrou que mulheres que não realizam atividade física estruturada, mas que vão ao trabalho caminhando ou de bicicleta tem redução de 25 a 50% na mortalidade.

Conclusões – As pesquisas demonstram que o estilo de vida saudável é muito importante para as pessoas, para as empresas e para o nosso país.

Infelizmente, os dados da pesquisa VIGITEL mostram que ainda há um longo caminho a percorrer, para que as pessoas sejam mais ativas, se alimentem melhor e tenham bons hábitos. Por outro lado, demonstra-se o imenso campo de trabalho que se descortina para os profissionais da atividade física, da

nutrição e do bem-estar. Surge então o desafio da capacitação para que possam oferecer programas, produtos e sistemas que efetivamente ajudem as pessoas a mudarem seus comportamentos.

Ressaltamos, finalmente, que a qualidade de vida tem caráter multidimensional. As pessoas não são máquinas e somente aderem às orientações dos profissionais quando encontram sentido em suas vidas, se sentem motivadas e percebem que o bem-estar é atingido através do desenvolvimento harmônico das facetas física, emocional, social e espiritual da qualidade de vida.

**Alberto José N. Ogata** é médico, Mestre em Medicina e Economia da Saúde, diretor de responsabilidade social da FIESP e presidente da Associação Brasileira de Qualidade de Vida (ABQV)

## **2.5 Texto 5 – Texto Assédio Moral**

### **Introdução**

A violência moral no trabalho não é fenômeno novo e pode-se dizer que ela é tão antiga quanto o próprio trabalho. A globalização e a conseqüente flexibilização das relações trabalhistas trouxeram gravidade, generalização, intensificação e a banalização do problema.

No mundo hodierno, surgiu a nova tônica nas relações de trabalho, o individualismo exigindo do trabalhador um novo perfil: autônomo, flexível, competitivo, criativo e qualificado.

As pressões por produtividade e o distanciamento entre os órgãos dirigentes e os trabalhadores de linha de produção resultam a impossibilidade de uma comunicação direta, desumanizando o ambiente de trabalho, acirrando a competitividade e dificultando a germinação do espírito de cooperação e solidariedade entre os próprios trabalhadores.

Esse fenômeno não é privilégio só dos países em desenvolvimento, ele está presente no cenário mundial. Atinge homens e mulheres, altos executivos e trabalhadores braçais, a iniciativa privada e o setor público.

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), em diversos países desenvolvidos, as estatísticas apontam distúrbios mentais relacionados com as condições de trabalho. É o caso da Finlândia, da Alemanha, do Reino Unido, da Suécia e dos Estados Unidos, por exemplo.

A médica do trabalho Margarida Barreto, ao elaborar sua tese de mestrado *Jornada de Humilhações*, concluída em 2000, ouviu 2.072 pessoas, das quais 42% declararam ter sofrido repetitivas humilhações no trabalho.

No Brasil, a primeira lei a tratar desse assunto é de Itacarépolis, SP, regulamentada em 2001. Atualmente, há diversos outros projetos em tramitação nos legislativos municipais, estaduais e na esfera federal.

Temos consciência de que a solução dos problemas de assédio não está apenas nos dispositivos legais, mas na conscientização tanto da vítima, que não sabe ainda diagnosticar o mal que sofre, do agressor, que considera seu procedimento normal, e da própria sociedade, que precisa ser despertada de sua indiferença e omissão.

O diagnóstico para as próximas décadas é sombrio, quando predominarão depressões, angústias e outros danos psíquicos, relacionados com as novas políticas de gestão na organização do trabalho, desafiando a mobilização da sociedade e adoção de medidas concretas, especialmente visando à preservação e à reversão dessas expectativas.

### **Conceito**

Existem várias definições que variam segundo o enfoque desejado, tais como o enfoque médico, o psicológico ou o jurídico. Juridicamente, o assédio moral pode ser considerado como um abuso emocional no local de trabalho, de forma maliciosa, sem conotação sexual ou racial, com o fim de afastar o empregado das relações profissionais, por meio de boatos, intimidações, humilhações, descrédito e isolamento.

Segundo o sueco Heinz Leymann, psicólogo do trabalho,

*“assédio moral é a deliberada degradação das condições de trabalho, por meio do estabelecimento de comunicações anti-éticas (abusivas), que se caracterizam pela repetição por longo tempo de duração de um comportamento hostil que um superior ou colega(s) desenvolve(m) contra um indivíduo que apresenta, com reação, um quadro de miséria física, psicológica e social duradoura”.*

O assédio horizontal é o mais freqüente quando dois empregados disputam a obtenção de um mesmo cargo ou uma promoção. Há, também, a agravante de que os grupos tendem a nivelar seus indivíduos e têm dificuldade de conviver com diferenças. Por exemplo, a mulher em grupo de homens, homem em grupo de mulheres, homossexualidade, diferença racial, religiosa, entre outras.

Esse conflito é horizontal, e acontece quando um colega agride, moralmente, a outro e a chefia não intervém, recusando-se a tomar partido do problema, só reagindo quando uma das partes interfere na cadeia produtiva da empresa (quando falta seguidamente ao trabalho). O conflito tende a recrudescer pela omissão da empresa em não intervir. Márcia Novaes Guedes conceitua e caracteriza esse tipo de assédio da seguinte forma:

*[...] a ação discriminatória é desencadeada pelos próprios colegas de idêntico grau na escala hierárquica. Os fatores responsáveis por esse tipo de perversão moral são a competição, a preferência pessoal do chefe, porventura gozada pela vítima, a inveja, o racismo, a xenofobia e motivos políticos. [...] a vítima pode ser golpeada tanto individual como coletivo (27).*

É interessante ressaltar a conceituação da autora, que afirma que o assédio pode partir tanto de um colega como de vários. A inveja e as inimizades pessoais aparecem, também, como causadores do conflito. Nesses casos, a empresa deve intervir de maneira justa, ou seja, agir de maneira educativa, aplicando sanções a ambos os empregados, pois do contrário, havendo o apoio de um superior a um dos colegas, isso poderia reforçar o processo de assédio moral.

Conforme conceitos apresentados, conclui-se que o assédio moral é caracterizado pela permanência e intencionalidade da conduta, não se confundindo com uma contenda esporádica no ambiente de trabalho. Não devemos rotular um gerente de personalidade exigente, meticulosa – que exige excelência no trabalho ou um determinado comportamento profissional – como agressor, porquanto sua conduta insere-se nas prerrogativas de seu poder diretivo e disciplinar.

### **Caracterização do assédio moral**

Nem sempre a prática do assédio moral é de fácil comprovação, porquanto, na maioria das vezes, ocorre de forma velada, dissimulada, visando minar a auto-estima da vítima e a desestabilizá-la. Pode camuflar-se numa "brincadeira" sobre o jeito de ser da vítima ou uma característica pessoal ou familiar, ou ainda, sob a forma de insinuações humilhantes acerca de situações compreendidas por todos, mas cuja sutileza torna impossível a defesa do assediado, sob pena de ser visto como paranóico ou destemperado.

A intensificação do assédio pode levar ao isolamento da vítima, como forma de autoproteção, o que, posteriormente, a faz ser considerada pelos próprios colegas como anti-social e sem espírito de cooperação.

Enumeramos os exemplos das situações de assédio moral mais freqüentes:

- dar instruções confusas e imprecisas;
- bloquear o andamento do trabalho alheio;
- ignorar a presença de funcionário na frente de outros;
- pedir trabalhos urgentes sem necessidade;
- fazer críticas em público;
- não cumprimentá-lo e não lhe dirigir a palavra;
- fazer circular boatos maldosos e calúnias sobre a pessoa, forçar a demissão;
- insinuar que o funcionário tem problemas mentais ou familiares;
- transferi-lo do setor, para isolá-lo.

Diante de um quadro inteiramente desfavorável à execução tranqüila e segura do serviço que lhe foi conferido, o empregado assediado moralmente sente-se ansioso, despreparado, inseguro e, por conseqüência, os riscos de ser acometido de doenças profissionais ou de vir a sofrer acidentes de trabalho são potencializados.

Assim, arrisca-se a dizer que quando o empregado, vítima do assédio moral, não é demitido pela baixa produtividade, pelo absenteísmo, pela desmotivação, não raro será vítima de doenças ou acidentes ocupacionais.

### **Ações preventivas**

O assédio moral dissemina-se tanto mais, quanto mais desorganizada e desestruturada for a empresa, ou ainda, quando o empregador finge não vê-lo, tolera-o ou mesmo o encoraja.

Esse tipo de assédio instala-se, também, quando o diálogo é impossível e a palavra daquele que é agredido não é ouvida. Daí, a importância da instituição de um programa de prevenção por parte da empresa, com a criação de canais de comunicação. Nesse caso, faz-se necessária uma reflexão da empresa, sobre a forma de organização de trabalho e seus métodos de gestão de pessoal.

A política de recursos humanos da empresa deve pôr em prática a conscientização dos empregados, num trabalho que deve envolver todos os níveis hierárquicos da empresa, conscientizando-os, também, sobre a existência do problema, sua considerável freqüência e a possibilidade dessa prática ser evitada.

Ainda como política de recursos humanos, recomenda-se a composição de uma equipe multidisciplinar de representante da empresa, Comitê Interno de Previsão de Acidentes (Cipa), médico do trabalho, psicólogo, assistente social, advogado trabalhista, representante do sindicato e acompanhamento da Delegacia Regional do Trabalho (DRT), para

*“avaliar os fatores psicossociais, identificar e determinar os problemas, admitir a existência desses problemas, definir a violência moral, informar e sensibilizar o conjunto dos funcionários acerca dos danos e agravos à saúde, em conseqüência do assédio moral, informando ao empregador dos custos para a empresa; elaborar política de relações humanas e éticas em atos; difundir o resultado das práticas preventivas para o conjunto dos trabalhadores”.*

Para informar e conscientizar os trabalhadores, é recomendável a realização de eventos, tais como seminários, palestras, dinâmicas de grupo, etc., em que haja troca de experiências e a discussão aberta do problema em todos os seus aspectos, inclusive as formas como ele se exterioriza, as responsabilidades envolvidas e os riscos que dele derivam para a saúde, sem esquecer a importância de postura solidária dos colegas, em relação ao assediado.

Faz-se também necessária a adoção de um código de ética, que vise ao combate de todas as formas de discriminação e de assédio moral e sexual. Outra medida é a difusão do respeito à dignidade e à cidadania, inserida na política de recursos humanos, que se exige dos empregados.

Ressalte-se, entretanto, que de nada adiantam a conscientização dos trabalhadores ou o estabelecimento de regras éticas ou disciplinares, se não forem criados, na empresa, espaços de confiança, para que as vítimas possam dar vazão às suas queixas.

Tais espaços podem ser representados pelos Ouvidores ou pelos comitês formados nas empresas, especialmente indicados para receberem denúncias sobre intimidações e constrangimentos, garantindo-se sempre o sigilo das informações, ou ainda, por meio de caixas postais, para que as vítimas depositem, anonimamente, suas denúncias.

### **Conclusão**

O assédio moral, como fenômeno social de tempos antigos, mas de reconhecimento recente, deve ser analisado com cautela, no tocante à sua caracterização jurídica. É necessário que se comprove a natureza psicológica do dano causado pelo assédio moral, provocado por uma conduta prolongada no tempo e que tenha ocasionado o desencadeamento de uma doença psíquico-emocional, constatada por meio de avaliação médica ou psicológica capaz de verificar o dano e o nexos causal relacionado ao meio ambiente do trabalho.

Alguns países já possuem normatização trabalhista específica, para coibir o assédio moral no ambiente laboral, o que não se verifica no Brasil, havendo apenas alguns projetos de lei federal em andamento.

As estatísticas nacionais e mundiais revelam a oportunidade da discussão sobre a necessidade de se preservar a saúde mental dos trabalhadores, um dos valores inerentes à própria dignidade da pessoa humana, princípio sobre o qual se fundamentam os ordenamentos democráticos modernos.

### **Fonte**

ZIMMERMANN, Sílvia Maria. *Assédio Moral*. Disponível em:  
<<http://www22.sede.embrapa.br/ouvidoria/AssedioMoral.doc>>

## **2.6 Texto 6\_Abraço gera bem-estar, conforto e ainda combate o estresse**

Ana Paula de Araújo

Está para ser criado gesto tão significativo quanto o abraço. Ao mesmo tempo em que conforta e protege, ele proporciona uma sensação prazerosa a quem envolve e é envolvido. O ato ativa as regiões temporais e frontais do cérebro, que são ligadas ao prazer.

Segundo a neurologista Sonia Brucki, vice-coordenadora do departamento de neurologia cognitiva e do envelhecimento da Associação Brasileira de Neurologia, o abraço faz com que o cérebro libere dopamina e serotonina, hormônios do prazer. "Você estabelece uma empatia com a pessoa, percebe o sentimento dele. Isso dá uma sensação prazerosa", explica.

O abraço também é uma ótima alternativa para sanar o grande mal moderno: o estresse. Estudo realizado pela Universidade da Carolina do Norte, nos Estados Unidos, indica que abraçar diminui os níveis de cortisol e a noradrenalina, hormônios relacionados ao estresse, além de diminuir a pressão sanguínea, o que previne doenças cardíacas. O aumento da taxa de uma substância chamada oxitocina também é notável. Quanto mais oxitocina o cérebro libera, mais a pessoa quer ser tocada e menos estressada ela fica: ou seja, quanto mais abraçada ela é, mais ela deseja ser abraçada.

Portanto, embora não combata diretamente as causas do estresse - sejam elas vindas de problemas familiares, do trabalho, entre outras -, o abraço acolhe a pessoa de tal forma que pode melhorar, e muito, a disposição e a maneira de encarar os problemas.

Outro mal da mente a ser tratado com ajuda do abraço é a depressão que, hoje, é a maior causa da diminuição da expectativa de vida do brasileiro, segundo recente estudo publicado pelo periódico Lancet. De acordo com a psicóloga Glauce Assunção, do Hospital São Camilo, o depressivo tende a não ver saídas e, com o abraço, ele pode se sentir acolhido, por causa da boa sensação proporcionada pelo toque. "Mesmo não sendo a cura, esse apoio e amparo são necessários para que o depressivo se sinta seguro. É um reforço ao tratamento", afirma.

### **Abrace sua família**

Glauce afirma, no entanto, que as pessoas se abraçam pouco hoje em dia. O distanciamento não está presente apenas em meios externos, como o escolar ou corporativo, mas também dentro dos lares. Segundo a psicóloga, a raridade do abraço no âmbito familiar causa até estranhamento na criança que, sem o hábito de abraçar, acaba recebendo esse conforto de outra pessoa. O ideal é que as pessoas

consigam, em casa, pelo menos um abraço todos os dias. Isso reduz significativamente os atritos na família, como uma bandeira branca.

Ela também lembra que o abraço faz com que a criança se sinta protegida e acolhida, sensação mais do que necessária na infância. "O abraço ficou cada vez mais distante. Hoje em dia, as crianças sentem falta disso. O pequeno chega em casa, já vai ao computador, enquanto a mãe vai à cozinha fazer a janta. A criança fica desprotegida", diz Glauce. Abraçar o pequeno o fará uma pessoa mais segura - imagem que ele transmitirá fora de casa.

O gesto também é imprescindível entre o casal. Quando o assunto é envolvimento sentimental, a psicóloga afirma que abraçar é um ato mais forte que beijar. "Ele reforça os relacionamentos, reduz as diferenças. O abraço acalma e é mais significativo do que um beijo na boca ou no rosto."

### **Melhore o dia de alguém**

Para melhorar o dia de uma pessoa, não é necessário muito esforço, apenas um abraço. Faça o teste: experimente abraçar alguém que você tenha algum carinho e perceba como o sorriso dessa pessoa muda. Ela se sentirá importante, protegida e com mais disposição. "Quem abraça é capaz de sentir o outro, combate suas tristezas, incertezas. Você sustenta as lágrimas da pessoa, lhe dá sensação de conforto", reforça Glauce. No entanto, nem pense em sair abraçando qualquer um. Abraçar por abraçar, sem intimidade real, pode causar efeitos contrários. "Se for forçado, você não se sentirá bem porque, quando você abraça, você recebe de volta, esse toque é mútuo. Não adianta dar algo falso", argumenta a psicóloga.

### 3 MODULO 3: A Nova Geração-Senioridade

#### 3.1 Texto 1\_Junte-se a eles\_Gerações

Disponível

em:

[http://revistavocerh.abril.com.br/noticia/especiais/conteudo\\_283592.shtml](http://revistavocerh.abril.com.br/noticia/especiais/conteudo_283592.shtml)

Não dá para ignorar: a Geração Y está se espalhando em sua empresa. Aprenda com cinco gigantes globais como lidar com a ansiedade dos mais novos e tirar proveito de suas competências

Eles chegam e dominam o pedaço. Têm ânsia de aprender, desprezam a hierarquia, adoram trabalhar em equipe, mas, atenção: são individualistas na hora de atingir metas. Mais do que tudo, têm pressa de subir degraus na empresa. Essa turma, representante da chamada geração Y (definição dada aos nascidos a partir de 1978), já está assumindo cargos estratégicos nas organizações. E, assim como sua criatividade e rapidez de raciocínio são admiradas pelos mais velhos, sua impaciência e infidelidade vêm causando conflitos no mundo corporativo. Um estudo da consultoria americana *Rainmaker Thinking* revelou que 56% dos profissionais Y esperam ser promovidos em um ano. Eles não querem criar o passo seguinte. Querem ir ao ponto: promoções, viagens, responsabilidades, diz Patrícia Molino, sócia da assessoria em gestão de RH da KPMG, de São Paulo.

Atraí-los é fácil, pois são seduzidos pela novidade. Mais complicado é desenvolvê-los e retê-los, principalmente sem reavaliar os velhos conceitos que regeram a vida corporativa até agora. É como tentar enfiar uma fita de vídeo em um aparelho de DVD, compara a consultora Sofia Esteves, sócia da Companhia de Talentos, de São Paulo. Eles não sabem e autoadministrar. Por isso, precisam muito de orientação clara sobre o que fazer na empresa. As facilidades comuns aos indivíduos da geração Y, analisa Sofia, os deixaram ansiosos por avanços, mas pouco dispostos a enfrentar obstáculos de superação na carreira.

Daí a rotatividade: se a ascensão não ocorre tão rapidamente quanto imaginavam, buscam outras oportunidades. Avanços que entre os anos 1980 e 1990 se davam em dez anos, hoje acontecem em cinco ou até em dois. Esse novo modelo de comportamento provoca o embate corporativo. Afinal, no topo das organizações, em geral, ainda estão pessoas que foram educadas em outro contexto (os reconhecidos

como Geração X nascidos entre 1965 e 1977 e os Baby Boomers 1946 e 1964), que, muitas vezes, não conseguem se adaptar aos novos adjetivos que descrevem a atual geração. Eles não se adequam às novas práticas gerenciais. Os jovens, ao contrário, estão inseridos no que há de mais moderno em gestão de alta performance, diz Sergio Amadi, coordenador da área de RH da FGV Projetos, unidade da Fundação Getulio Vargas que oferece consultoria às companhias, em São Paulo. Amadi diz que os gestores deveriam tirar proveito das características dessa geração e atuar para minimizar os conflitos. Os Y sabem trabalhar em equipe, vêm nas reuniões boas arenas de participação, aceitam trabalhar em casa e estão prontos para cargos multifuncionais.

Para aproveitar essas qualidades, os mais velhos terão de lidar primeiro com alguns atritos, como entradas repentinas na sala, ligações diretas no ramal ou no celular e cobranças por respostas às suas demandas. Embora essa geração não aceite bem a autoridade imposta, ela gosta de escolher modelos para seguir, diz Andrea Huggard, da consultoria de recursos humanos paulista HuggardCaine. E aí está o segredo. Um bom papo pode fazer toda diferença. Conversar, envolver no negócio, apresentar desafios e oferecer ferramentas de desenvolvimento são algumas das atitudes tomadas por gestores de gigantes globais para reter os profissionais da Geração Y.

Veja a seguir como Johnson & Johnson, Siemens, Basf, Unilever e Embraer vêm se preparando para garantir a sustentabilidade dos negócios, ao mesmo tempo que aprendem a falar a língua daqueles que as conduzirão nos próximos anos.

## **Johnson & Johnson**

### REFLEXÃO PARA A VIDA

A Johnson & Johnson vem assegurando o desenvolvimento dos profissionais desde a porta de entrada. Reformulado recentemente para que a empresa se adequasse às novas aspirações do pessoal que está chegando, seu programa de *trainees* passou de um ano de duração para três. Nesse período, os 15 a 20 jovens selecionados são treinados, monitorados e avaliados individualmente. Passam por diversos departamentos e participam de vários projetos. Contam ainda com sessões de *coaching* e têm aulas de filosofia para refletir sobre seus valores e anseios pessoais e profissionais. Os que mais se destacam ao longo do período têm, no

último ano, a oportunidade de passar uma temporada em outra unidade latino-americana da companhia.

A regra é clara, mas, mesmo assim, há pouco tempo a área de RH foi surpreendida com a ansiedade de um dos participantes do programa. O jovem afirmou que, apesar de ter apenas um ano na empresa, já se sentia preparado para a temporada no exterior. Eles têm velocidade, são muito antenados e estão conscientes da complexidade das coisas, diz Nilson Gomes, diretor de RH da J&J. O grande desafio é levá-los a incorporar o papel da organização em sintonia com seus anseios de vida. Para isso, a J&J oferece seminários que buscam levar os jovens a pensar densamente em suas vidas e carreiras. As reflexões são tão intensas que uma jovem decidiu mudar de carreira no meio do processo. A empresa também proporcionou aos representantes da Geração X e aos Baby Boomers treinamentos para lidar melhor com funcionários mais exigentes, questionadores e ansiosos. O objetivo é gerar relações mais maduras.

O esforço vem dando resultado. A unidade brasileira fornece 80% dos líderes da América Latina, diz Gomes. Dos 680 funcionários da Geração Y, 17 ocupam posições estratégicas. Além de fazer sua parte, a J&J aproveita o que esses jovens têm a oferecer, transformando os próprios trainees em seus embaixadores no meio acadêmico. Com essa troca, ela já mudou alguns velhos conceitos. Antes, só recrutava egressos das principais faculdades do país. Agora, recruta talentos de escolas e estados diferentes, buscando, mais do que um currículo, valores alinhados à sua cultura.

## **Siemens**

### **FEEDBACK SEM PARAR**

O foco da Siemens em tecnologia está ajudando a monitorar o desenvolvimento dos funcionários, especialmente os da Geração Y. A companhia criou, há dois anos, uma ferramenta de gestão de pessoas acessível via internet, para que líderes e subordinados possam atualizar objetivos estabelecidos em conjunto e verificar a quantas anda sua realização. A partir desse acompanhamento, os gestores avaliam os profissionais e elaboram orientações para que continuem crescendo, melhorem sua performance ou revejam suas metas. Daí brota o reconhecimento pelo esforço: premiações financeiras e oportunidades de movimentação na carreira. As pessoas percebem que estão sendo observadas e que estamos realmente investindo nelas,

diz Sylmara Piedade Requena, diretora de RH de desenvolvimento, sucessão e recrutamento.

O mecanismo também atende à função de tornar a comunicação mais objetiva, já que os profissionais conseguem expressar mais claramente suas ambições e necessidades. Em resposta, recebem os sinais da existência ou não de determinada possibilidade em sua carreira. Essa atitude, dizem os especialistas, é fundamental para alinhar expectativas dos dois lados. Isso responde à questão sobre o quanto a visão que as pessoas têm de si mesmas é compartilhada ou distorcida. Elas querem ter feedback mais constante e se organizar para chegar às suas metas ou viver suas carreiras plenamente.

A estratégia de guiar tecnologicamente seu pessoal vem dando certo. Na Siemens, um quarto o que equivale a 197 dos cargos de liderança é ocupado por jovens da Geração Y. Na média gerência, eles chegam à metade do contingente. Para complementar o lado online, a empresa não abre mão de um recurso bem mais tradicional: o *mentoring*. O acompanhamento por um profissional admirado, que seja mais experiente e bem-sucedido, vale como estímulo para todas as gerações. Quem tem mentalidade de crescimento busca uma liderança para se espelhar e se fortalecer e nós apoiamos a iniciativa, diz Sylmara.

Hoje, a Siemens conta com 10 471 funcionários no Brasil. Seu índice de turnover é de 5% e o de retenção fica acima de 90% em posições gerenciais.

## **Unilever**

### **OLHAR COM LUPA**

Na Unilever, conhecer muito bem os profissionais é a premissa para retê-los nos próximos anos, explica a diretora de recursos humanos, Vera Durante, que há três anos reforçou o foco no desafio de gerenciar o dinamismo e a impaciência dos profissionais mais moços. Eles são multitarefa e dão ritmo, imprimem maior velocidade aos processos, querem logo ver se vai dar certo. Mas podem pecar pela falta de profundidade, análise e reflexão. E o líder não pode deixar de apontar isso, avalia Vera, de 54 anos, representante da geração Baby Boomers.

A opção da companhia é de tomar um cuidado especial na observação dos indivíduos para, assim, encaixá-los nas situações mais adequadas. É preciso estar bem próximo do profissional no dia-a-dia, para entender seus anseios e decidir em que projeto aloca-lo, onde ele se dará bem e como poderá contribuir melhor para o negócio.

Apesar desse cuidado, as diferenças se manifestam e demandam, de um lado, mais maturidade dos novatos, e do outro, maior desprendimento dos profissionais em posição de chefia, que tendem a se irritar com a informalidade e o individualismo dos jovens. Os mais novos precisam entender que os processos têm seu tempo e que a contestação é válida, desde que bem embasada. Já os mais velhos necessitam compreender que a vida está mudando de forma cada vez mais rápida e radicalmente, diz Vera. Nas conversas que mantém com esses executivos, o RH recomenda que se lembrem de quando tinham essa idade e o que queriam fazer para se tornar mais compreensivos. Sugere que se aproveitem da capacidade de fazer pensar das novidades.

Profissionais nascidos de 1978 em diante já ocupam entre 15% e 20% dos cargos estratégicos na Unilever. Nos postos de diretoria, ainda são poucos. Um deles é João Rozario, de 32 anos, responsável pelo marketing de produtos para a pele, cuidados para a boca e desodorantes, que passou cinco anos em Londres a serviço da empresa. O essencial é ter coerência com seus valores. Uso cabelo um pouco mais longo e me visto como quero. Não me incomodo se minha equipe vai embora às 18h ou às 20h. O que importa é resultado, e não aparência. É disso que as empresas são feitas hoje, diz ele.

## **Basf**

### **FREIO PARA A ANSIEDADE**

A Basf tem tudo que um profissional da Geração Y quer: muitos desafios, oportunidade de mudar de área, chance de fazer carreira no exterior, meritocracia. Isso, porém, não aplaca a ânsia dessa turma por querer tudo-ao-mesmo-tempo- agora. Eles já entram com expectativas maiores. Saem da faculdade, querem concluir a fase de *trainee* e se projetar, assumir responsabilidades grandes imediatamente, diz Wagner Brunini, diretor de RH. Se não estamos dando o que eles desejam, ficam tentados a mudar de emprego logo. Antigamente, os profissionais entravam num posto e tinham um tempo de adaptação. Hoje, entram para marcar o gol.

Para fazer com que os mais afoitos passem pelo menos do namoro ao noivado, a Basf busca reverter essa ansiedade a seu favor, alocando os profissionais em novos projetos que irão demandar sua energia e criatividade. Além disso, a empresa investe no desenvolvimento. Carreira global e envolvimento em projetos importantes são as iscas para pescar os funcionários Y. Não há cargos de chefia

para todos e, mesmo para os que ocuparão esses postos, a companhia deixa claro que é preciso garantir um período de amadurecimento profissional. Por isso, os jovens estão sempre envolvidos em novas propostas e tarefas, fazem parte de grupos de trabalho, nos quais participam ativamente, e são cobrados por resultados. O que os atrai é a possibilidade de desenvolvimento e aprendizado. Nesse front, temos cursos de formação de lideranças, transferências para outros departamentos da companhia, trabalhos no exterior e programa de mentoria. Enquanto isso, eles se ocupam, trazem resultados e o tempo passa até ficarem no ponto.

Desde 2005, a Basf mantém um programa de avaliação de potencial e desempenho, no qual os diretores identificam pessoas que acompanharão mais de perto. A eles cabe o papel de líder inspirador, já que a posição hierárquica não basta. As pessoas que gerem os Y têm de saber que a realidade está se impondo, alerta Brunini. A Basf que o diga: de seus 3 600 funcionários, um terço é da geração Y. Já nos 360 cargos de liderança, eles representam um quinto da força de trabalho. A média de idade na empresa é de 35 anos.

## **Embraer**

### MÍNIMA DISTÂNCIA ENTRE OS LÍDERES

O arrojo tecnológico e a presença internacional da Embraer dão asas à imaginação de estudantes de todo o país, recrutados nas próprias faculdades pela fabricante brasileira de aeronaves. Eles têm muitas expectativas em relação aos desafios que encontrarão aqui, diz Eunice Batista, diretora de suporte ao desenvolvimento de pessoas. Antigamente, as pessoas acompanhavam melhor o ritmo de crescimento das empresas. Hoje, elas querem logo mostrar a que vieram, colocar seu potencial rapidamente e ser bem aproveitadas.

A fórmula para assegurar a satisfação dessa força de trabalho mais jovem associa meritocracia, desenvolvimento de lideranças, aprendizado contínuo e ambiente de ampla participação. As equipes multifuncionais favorecem a ampliação do conhecimento, diz Eunice. É importante também que os líderes fiquem próximos de seus grupos, valorizem a diversidade e aproveitem o máximo do potencial de cada um. A empresa está formando a segunda turma do programa de identificação de lideranças, com 200 futuros gestores de diferentes gerações.

Mesmo com valores e expectativas diferentes entre os grupos, os jovens têm admiração pelos mais experientes, responsáveis pela criação e pelo sucesso da

Embraer, que desde 1996 já entregou mais de 900 jatos regionais para clientes em 23 países.

Ainda assim, para não ser pega de surpresa, a companhia também está pondo em campo um trabalho de mapeamento cultural nos seis países em que está presente, para projetar como os 21 000 funcionários (metade da Geração Y, dos quais 71 em cargos de liderança) a vêem no futuro.

### **3.2 Texto 2\_Excesso de Trabalho**

Disponível vem: [diarioweb.com.br](http://diarioweb.com.br)

Respeitar os próprios limites, delegar tarefas e sair de férias são condições essenciais a todos os profissionais. Jornada estressante de trabalho, no entanto, é comum a inúmeros funcionários e executivos. Tanto que cerca de 30% dos profissionais em atividade desenvolvem a síndrome de *Burnout* devido ao excesso de dedicação à carreira. De acordo com o psiquiatra Luiz Roberto Millan, em pesquisa científica realizada com oncologistas, a síndrome de *Burnout* deve ser reconhecida, em especial, se afetar as três dimensões a seguir: exaustão emocional, despersonalização e comprometimento da realização pessoal.

Ele cita que na dimensão exaustão emocional o indivíduo se sente esgotado e com a sensação de que não será possível recuperar a própria energia. Com isso, se torna irritável, amargo, pouco generoso e pessimista, além de se sentir menos capacitado. Já na despersonalização há distanciamento emocional e indiferença diante do sofrimento alheio, o que, no caso de médicos, faz com que o paciente seja tratado como objeto. Enquanto, na dimensão comprometimento da realização pessoal o indivíduo se sente impotente, frustrado, infeliz e com baixa auto-estima.

Segundo a psicóloga Renata Montenegro, especialista em estresse pelo Centro Psicológico de Controle do Stress, a síndrome acomete aqueles que ficam sujeitos a fontes crônicas e intensas de estresse emocional. Assim, adotam um padrão de comportamento e sentimento incompatível com as próprias habilidades de enfrentamento emocional. Ela diz que a síndrome surgiu em meados da década de 1970, nos Estados Unidos, quando trabalhadores de uma organização foram diagnosticados com esgotamento profissional decorrente da tensão crônica de trabalho. “A partir do momento em que o trabalho habitual gera a sensação de que algo está inadequado, fica repetitivo e/ou muito rotineiro, a ponto de não ter

estímulos, é possível que a pessoa esteja com *Burnout*”, afirma. A especialista diz que quem sofre com *Burnout* age de maneira indiferente diante do sofrimento alheio. “Em certas ocasiões é bastante irônico e nega as emoções, isso porque passa a dar atenção seletiva a algumas coisas que define como importante, porém, com certa apatia e hostilidade.”

Além disso, o indivíduo com *Burnout* se sente onipotente, faz uso de deslocamento sentimental e tem a sensação iminente de ‘queimar’ por fora. Entre os principais sintomas graves da síndrome estão: estados depressivos, mau humor, pessimismo, baixa energia ao extremo, fadiga, dores musculares, insônia ou excesso de sono, irritabilidade e agressividade. Millan esclarece, em seu artigo científico, que o diagnóstico psiquiátrico da síndrome de *Burnout* não é feito pela descrição de uma lista de sintomas, algo tão em voga atualmente nas inúmeras escalas diagnósticas, mas sim pela observação fenomenológica criteriosa que propicia a detecção de elementos que, juntos, permitem reconhecer uma determinada patologia. “É necessário ter grande experiência clínica, algo que não tem sido valorizado como deveria.” Ele informa que o fato de o trabalho ser o fator desencadeante da psicopatologia não justifica a criação de um novo conceito. Caso contrário, a cada fator desencadeante descoberto, um novo diagnóstico seria criado, o que tornaria a classificação psiquiátrica um verdadeiro caos.

A psicóloga cognitivo-comportamental Mara Lúcia Madureira ressalta que a síndrome de Burnout requer tratamento com mudanças radicais no estilo de vida. Para isso é necessária intervenção psicológica e psiquiátrica, além da prática de exercícios físicos e alimentação saudável. De acordo com o médico Alberto Ogata, vice-presidente da Associação Brasileira de Qualidade de Vida (ABQV), está mais do que na hora de haver modificações de comportamentos não saudáveis, tanto por parte dos funcionários quanto dos empresários.

Dicas para evitar a síndrome:

- Tire férias.
- Avalie o tempo que dedica à carreira.
- Durante o trabalho faça pequenas pausas.
- Pratique exercícios físicos.
- Mantenha alimentação saudável.

- Reduza o tempo dedicado a tarefas secundárias.
- Seja dinâmico.
- Desenvolva habilidade nos relacionamentos interpessoais.
- Saiba administrar conflitos com paciência.
- Trabalhe em equipe.
- Ame o que faz, mas permita-se ter outras atividades prazerosas fora do ambiente de trabalho.
- Medite.
- Reserve um tempo para cuidar de si.
- Durma pelo menos oito horas por dia.
- Respeite os próprios limites.
- Se está insatisfeito com seu local de trabalho busque alternativas que o deixem feliz.

## **4 MÓDULO 4: POLÍTICA DE QVT NO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO**

### **4.1 – - LEI COMPLEMENTAR Nº 637, 27 DE AGOSTO DE 2012.**

*Institui a Política de Gestão de Pessoas dos Servidores Públicos do Poder Executivo do Estado do Espírito Santo.*

Disponível em: <http://www.seger.es.gov.br/seger/index.php/programa>

### **4.2 - DECRETO Nº 3607-R, DE 03 DE JULHO DE 2014.**

Institui o Programa de Preparação para a Aposentadoria dos Servidores Públicos da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder executivo Estadual.

#### **Cartilha de Geração Ativa**

Disponível em: <http://www.seger.es.gov.br/seger/index.php/geracao-ativa>

## 5 MÓDULO 5: A Importância dos Programas de QVT

### 5.1 Texto 1: Qualidade De Vida No Trabalho

Artigo escrito para a Palestra Qualidade de Vida no Trabalho no IV Congresso Norte Paranaense de Recursos Humanos, em Londrina - Paraná.

**Eduardo Carmello**

Disponível em: [http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc\\_cad=a7o2sdrwi](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=a7o2sdrwi)

Vivemos numa sociedade em mudanças e num momento excitante para as organizações. A sociedade percebe que a Qualidade de Vida e a Saúde são ativos importantes, envolvendo dimensões física, intelectual, emocional, profissional, espiritual e social. Práticas inadequadas no ambiente de trabalho geram impacto negativo na saúde física e emocional dos empregados e na saúde financeira das empresas. Baixa motivação, falta de atenção, diminuição de produtividade e alta rotatividade criam uma energia negativa que repercute na família, na sociedade e no sistema médico. Segundo Domenico de Masi, vivemos e trabalhamos numa sociedade do futuro, mas continuamos a usar os instrumentos do passado. Felizmente, para algumas empresas inovadoras e conscientes, este cenário não faz parte de sua realidade atual. As dez melhores empresas para se trabalhar (Guia Exame 2001) transformaram o ambiente de trabalho e a Saúde emocional e física em vantagem competitiva, tendo plena convicção estratégica de que quanto mais eliciar satisfação, mais retorno terão em produtividade, criando assim a visão de uma organização mais privilegiada, competitiva e equilibrada.

Definição:

Segundo a Organização Mundial da Saúde, Qualidade de Vida é um conjunto de percepções individuais de vida no contexto dos sistemas de cultura e de valores em que vivem, e em relação a suas metas, expectativas, padrões e preocupações.

#### **Objetivos**

Programa de saúde é a ciência e a arte de ajudar pessoas a modificar seu estilo de vida em direção a um ótimo estado de saúde, sendo esta compreendida como o balanço entre a saúde física, emocional, mental, social e espiritual. (American Journal, 1989).

Os programas de Saúde e QV objetivam facilitar mudanças no estilo de vida, combinando ações e campanhas para consciência, comportamento e envolvimento, que suportem suas práticas de saúde e previnam doenças.

### **Qualidade de Vida no Trabalho**

O propósito de um programa de Qualidade de Vida ou Promoção de Saúde nas Organizações é encorajar e apoiar hábitos e estilos de vida que promovam saúde e bem estar entre todos os funcionários e famílias durante toda a sua vida profissional.

Um programa de Qualidade de Vida existe para gerar estratégias com o intuito de promover um ambiente que estimule e dê suporte ao indivíduo e à empresa, conscientizando sobre como sua saúde está diretamente relacionada à sua qualidade e produtividade.

Não é suficiente ter em mente mudar relevantemente o estado de saúde dos profissionais, mas também encorajá-los a cuidarem e gerenciarem sua própria saúde, adquirindo um ganho substancial na sua satisfação e crescimento, assim como no aumento de produção e redução de custos para a empresa

- Benefícios.
- Melhoria da produtividade.
- Empregados mais alertas e motivados.
- Melhoria da imagem corporativa.
- Menos absenteísmo.
- Melhoria das relações humanas e industriais.
- Baixas taxas de enfermidade.
- Melhoria da moral da força de trabalho.
- Redução em letargia e fadiga.
- Redução de *turnover*.

### **Missão Estratégica**

A missão estratégica de um programa de Qualidade de Vida canaliza seus esforços para alcançar os seguintes resultados:

- Aumentar os níveis de SATISFAÇÃO E SAÚDE do colaborador/ consumidor/ comunidade. (Força de trabalho mais saudável)

- Melhorar o CLIMA ORGANIZACIONAL (ambiente, relações e ações saudáveis)
- Afetar beneficemente no processo de FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO humano, agregando competências (capacidade e atributos)
- Influenciar na diminuição da PRESSÃO NO TRABALHO e do DISTRESSE individual e organizacional (Menor absenteísmo/rotatividade; Menor número de acidentes)
- Melhorar a capacidade de DESEMPENHO das atividades do dia-a-dia. (Maior produtividade)

### **As dimensões da Saúde Integral e Qualidade de Vida**

Para efeitos didáticos, dividimos a Saúde em Seis Dimensões: FÍSICA, EMOCIONAL, INTELECTUAL, PROFISSIONAL, SOCIAL e ESPIRITUAL.

Estas dimensões facilitam a consciência e o desenvolvimento da saúde integral, assim como a possibilidade de se ter uma visão sistêmica e seu posterior equilíbrio e expansão, pois sabemos que na vida sempre estamos buscando uma inter-relação harmoniosa dos vários aspectos e dimensões do ser humano.

Desde que o mundo exigiu novas e complexas interações em termos de excelência em relação à produtividade e a qualidade dos serviços prestados, estamos tendo que constantemente se adaptar à todos estes estímulos, comprometendo de alguma forma nosso aprendizado e saúde. Afinal de contas, se sentir mal no tempo e no espaço não é mais privilégio de nenhum astronauta. O psiquiatra Carl Gustav Jung dizia que se as coisas vão mal no mundo, algo deve estar mal comigo. Assim seria sensato, em primeiro lugar, ficar bem. Viver uma vida vibrante e feliz, na qual se utiliza o máximo que possui, com enorme prazer é um objetivo de vida. É o que dá qualidade à vida.

## 5.2 Texto 2: Perder para ganhar

Úrsula Alonso Manso

Disponível

em:

[http://revistavocerh.abril.com.br/noticia/especiais/conteudo\\_599654.shtml](http://revistavocerh.abril.com.br/noticia/especiais/conteudo_599654.shtml)

Mais empresas oferecem prêmios a funcionários que cuidam da saúde e se livram dos quilos a mais. O que é preciso fazer para que a iniciativa dê resultados efetivos

Na série Perder para Ganhar, exibida pelo canal de tevê a cabo Discovery Home & Health, ganha quem perde. Dois *personal trainers* e profissionais de saúde ajudam competidores com problemas de sobrepeso a emagrecer e transformar suas vidas. É uma tarefa árdua. Mas o prêmio para quem perde mais quilos enche os olhos e faz salivar qualquer um: 250 000 dólares. Com premiações bem mais modestas, é claro, algumas empresas no Brasil começam a oferecer incentivos aos funcionários que cuidam da saúde. Nesses casos, além de contribuir para elevar a qualidade de vida do pessoal, as companhias pretendem melhorar os índices de absenteísmo, aumentar a produtividade e, principalmente, reduzir os gastos com saúde.

Preocupada com essa questão, a consultoria americana Aon oferecia a seus funcionários os serviços de um *personal trainer*, que ficava à disposição de segunda a quinta-feira de manhã no Parque do Ibirapuera, em São Paulo, além de manter parcerias com academias, para que os colaboradores tenham descontos. Mas o CEO da empresa no Brasil, José Felipe Vieira de Castro, queria algo que fosse além e atingisse a todos de maneira mais efetiva. Assim, no final de abril deste ano, o RH da Aon lançou sua campanha de emagrecimento. O primeiro passo foi medir o índice de massa corporal (IMC) e avaliar as taxas de gordura e de retenção de água no organismo dos 200 funcionários que se inscreveram na campanha. Desses, 135 apresentavam IMC acima de 25 — de acordo com a Organização Mundial de Saúde, o índice normal para adultos é de 18,5 a 25. Eles foram convidados a participar de um programa que combina reeducação alimentar e prática de atividades físicas. Todos estão concorrendo ao prêmio final: “O funcionário e a funcionária que obtiverem os melhores resultados vão ganhar uma viagem, que

será um cruzeiro com direito a acompanhante, mais uma verba de 5 000 reais para renovar o guarda-roupa”, diz Nancy Bartos, diretora de RH da Aon. Ao todo, foram investidos 50 000 reais na campanha, o equivalente a 370 reais por participante. “Uma quantia bem menor do que esta seria necessária para tratar um paciente com complicações em função do excesso de peso”, afirma Nancy. “Para alguém com sobrepeso, os gastos com consultas, realização de exames e absenteísmo por problemas de saúde giram em torno de 780 reais por ano.”

Essa é uma despesa que, obviamente, pode afetar a saúde financeira das empresas. O médico Alberto Ogata, presidente da Associação Brasileira de Qualidade de Vida (ABQV), cita uma pesquisa do Ministério da Saúde, segundo a qual 33% dos brasileiros comem carne com gordura visível, 70% não têm o hábito de consumir frutas, legumes e verduras com a regularidade desejável e quase 85% têm atividade física insuficiente. “Esse cenário trará impactos inevitáveis para a competitividade das empresas, com o aumento das doenças crônicas, a perda da capacidade funcional dos trabalhadores, a elevação dos custos com assistência médica, número maiores de faltas e aposentadorias precoces no trabalho”, diz Ogata. Trata-se de um problema mais grave do que se imagina, segundo Ana Cristina Limongi-França, coordenadora do curso de gestão de qualidade de vida da Fundação Instituto de Administração (FIA). “Em algumas empresas, vemos até 52% dos funcionários com problemas de sobrepeso. Há os que entram magrinhos e, em um ou dois anos, engordam 15 ou 20 quilos, em função de estresse, pressão no trabalho, sedentarismo e má alimentação”, diz Ana Cristina.

## Parte 2

Na empresa de engenharia e tecnologia Chemtech, o tamanho do problema surpreendeu o RH. No final de 2008, a companhia realizou um levantamento sobre a saúde de seus colaboradores. “Sempre vimos a Chemtech como uma empresa jovem, já que cerca de 80% dos nossos funcionários estão na faixa de 20 a 30 anos. Por isso, não imaginávamos ter tantas pessoas com problemas de sedentarismo, sobrepeso e até obesidade”, diz Daniella Gallo, gerente de RH. Para combater o problema, a empresa lançou no ano passado uma campanha batizada com o mesmo nome da série de tevê: *Perder para Ganhar*. Participaram 54 funcionários do escritório do Rio, escolhidos entre os casos considerados mais críticos. Durante dois meses, eles competiram para ver quem perdia mais quilos

extras. “O caráter de competição é muito interessante porque estimula a vontade de vencer”, diz Maria Goreti, secretária de projetos, uma das participantes da campanha. “É preciso perder peso, mas, ao final, todos acabam ganhando saúde.”

Quinzenalmente, os funcionários da Chemtech eram pesados e tinham consultas individuais com uma nutricionista. Eles foram incentivados a desenvolver atividades como caminhadas, vôlei de praia, dança de salão, ioga e ginástica aeróbica. Os participantes também receberam descontos diferenciados em restaurantes com cardápios saudáveis nas proximidades do escritório. Resultado: os participantes perderam, no total, 113,6 quilos e 200,7 centímetros de cintura. Além disso, 12 pessoas conseguiram mudar de nível, saindo da chamada obesidade para o sobrepeso, por exemplo. Os três primeiros colocados ganharam um dia em spa. Neste ano, a Chemtech realizou a segunda edição do prêmio, com a participação de outros 54 funcionários em todo o país. Ao todo, eles eliminaram 112,5 quilos e reduziram 96,7 centímetros de cintura. “Comecei a caminhar diariamente por uma hora, a subir e a descer as escadas. Perdi 13,6 quilos”, diz o engenheiro Felipe Corrêa, o vencedor da edição.

No Grupo Algar, as ações têm como foco os cerca de 240 executivos. Se eles não cuidam bem da saúde, sentem os efeitos no bolso. “No Programa de Desenvolvimento Individual (PDI) da Saúde, que existe desde 2002, 10% da participação nos lucros depende de o executivo cuidar da sua saúde”, diz Cícero Domingos Penha, vice-presidente corporativo de talentos humanos. Todos os anos, os executivos do Grupo Algar passam por avaliações com cardiologistas, nutricionistas, preparadores físicos e psicólogos, estabelecendo compromissos de melhoria. “Eu mesmo tenho como meta para este ano perder peso e rever meus hábitos alimentares”, diz Penha. Se não atingi-las, o executivo não recebe o bônus. Para os demais funcionários, também há programas de saúde, mas sem vinculação com prêmios ou penalidades.

Atrelar a participação nos lucros ao cumprimento de metas individuais é uma estratégia excelente, na opinião de Débora Stiebler, gerente corporativa de gestão de saúde do Fleury Medicina e Saúde. “Mas, como a verba das empresas é limitada, o melhor é investir primeiro no doente descontrolado, que gasta 80% do

plano de saúde, principalmente com internações e atendimentos de emergência”, diz Débora. A explicação é simples: se a companhia oferece um programa de nutrição para todo mundo, a tendência é que se inscrevam aqueles que já têm interesse no tema. “Por isso, é preciso escolher bem para quem dar o incentivo, pinçar os casos crônicos, que realmente impactam os custos”, diz Débora.

Para Ana Cristina, da FIA, o que o RH não pode permitir é que o fato de um funcionário não ter conseguido abandonar o cigarro, por exemplo, pese em sua avaliação de desempenho. “Isso pode gerar acusação de preconceito, exclusão social ou assédio moral”, diz. Já Ricardo Lobão, consultor sênior da área de saúde e benefícios da Towers Watson, vê como problema o fato de as campanhas de premiação nem sempre serem devidamente monitoradas. Ele cita um exemplo: “Uma companhia incentiva o funcionário a ir para a academia, ele adquire esse hábito, mas força mais do que deveria. O sedentarismo acaba sendo substituído por uma necessidade de fisioterapia, gerando mais custos”.

### 5.3 Texto 3: Instrumentos de avaliação de qualidade de vida (WHOQOL) 1998

#### 1 DESENVOLVIMENTO DO WHOQOL

##### 1.1 Conceito de Qualidade de Vida

A expressão qualidade de vida foi empregada pela primeira vez pelo presidente dos Estados Unidos, Lyndon Johnson em 1964 ao declarar que *“os objetivos não podem ser medidos através do balanço dos bancos. Eles só podem ser medidos através da qualidade de vida que proporcionam às pessoas.”* O interesse em conceitos como “padrão de vida” e “qualidade de vida” foi inicialmente partilhado por cientistas sociais, filósofos e políticos. O crescente desenvolvimento tecnológico da Medicina e ciências afins trouxe como uma conseqüência negativa a sua progressiva desumanização. Assim, a preocupação com o conceito de “qualidade de vida” refere-se a um movimento dentro das ciências humanas e biológicas no sentido de valorizar parâmetros mais amplos que o controle de sintomas, a diminuição da mortalidade ou o aumento da expectativa de vida.

Assim, a avaliação da qualidade de vida foi acrescentada nos ensaios clínicos randomizados como a terceira dimensão a ser avaliada, além da eficácia (modificação da doença pelo efeito da droga) e da segurança (reação adversa a drogas) (BECH,1995). A oncologia foi a especialidade que, por excelência, se viu confrontada com a necessidade de avaliar as condições de vida dos pacientes que tinham sua sobrevida aumentada com os tratamentos propostos (KATSCNIG, 1997), já que muitas vezes na busca de acrescentar "anos à vida" era deixado de lado a necessidade de acrescentar "vida aos anos".

O termo qualidade de vida como vem sendo aplicado na literatura médica não parece ter um único significado (GILL e FEINSTEIN, 1994). "Condições de saúde", "funcionamento social" e "qualidade de vida" têm sido usados como sinônimos (GUYATT e cols.) e a própria definição de qualidade de vida não consta na maioria dos artigos que utilizam ou propõe instrumentos para sua avaliação (GILL e FEINSTEIN, 1994). Qualidade de vida relacionada com a saúde ("*Health-related quality of life*" ) e Estado subjetivo de saúde ("*Subjective health status*") são conceitos afins centrados na avaliação subjetiva do paciente, mas necessariamente ligados ao impacto do estado de saúde sobre a capacidade do indivíduo viver plenamente. BULLINGER e cols. (1993) consideram que o termo qualidade de vida é mais geral e inclui uma variedade potencial maior de condições que podem afetar a percepção do indivíduo, seus sentimentos e comportamentos relacionados com o seu funcionamento diário, incluindo, mas não se limitando, à sua condição de saúde e às intervenções médicas.

## **1.2 Instrumentos de Medida de Qualidade de Vida**

Houve na última década uma proliferação de instrumentos de avaliação de qualidade de vida e afins, a maioria desenvolvida nos Estados Unidos, com um crescente interesse em traduzi-los para aplicação em outras culturas. A aplicação transcultural através da tradução de qualquer instrumento de avaliação é um tema controverso. Alguns autores criticam a possibilidade de que o conceito de qualidade de vida possa ser não ligado à cultura (FOX-RUSHBY e PARKER, 1995). Por outro lado, em um nível abstrato, alguns autores têm considerado que existe um "universal cultural" de qualidade de vida, isto é, que independente de nação, cultura ou época, é importante que as pessoas se sintam bem psicologicamente, possuam

boas condições físicas e sintam-se socialmente integradas e funcionalmente competentes (BULLINGER, 1993).

A busca de um instrumento que avaliasse qualidade de vida dentro de uma perspectiva genuinamente internacional fez com que a Organização Mundial da Saúde organizasse um projeto colaborativo multicêntrico. O resultado deste projeto foi a elaboração do WHOQOL-100, um instrumento de avaliação de qualidade de vida composto por 100 itens.

### **Clarificação do conceito**

Embora não haja um consenso a respeito do conceito de qualidade de vida, três aspectos fundamentais referentes ao construto qualidade de vida foram obtidos através de um grupo de experts de diferentes culturas: (1) subjetividade; (2) multidimensionalidade (3) presença de dimensões positivas (p.ex. mobilidade) e negativas (p.ex. dor).

O desenvolvimento destes elementos conduziu a definição de qualidade de vida como **"a percepção do indivíduo de sua posição na vida no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações"** (WHOQOL GROUP, 1994).

O reconhecimento da multidimensionalidade do construto refletiu-se na estrutura do instrumento baseada em 6 domínios: domínio físico, domínio psicológico, nível de independência, relações sociais, meio-ambiente e espiritualidade / religião / crenças pessoais.

### **DOMÍNIOS E FACETAS DO WHOQOL**

Disponível em: <http://www.ufrgs.br/psiq/whoqol1.html#1>

#### **Domínio I - Domínio físico**

1. Dor e desconforto
2. Energia e fadiga
3. Sono e repouso

#### **Domínio II - Domínio psicológico**

4. Sentimentos positivos.

5. Pensar, aprender, memória e concentração.

6. Autoestima.

7. Imagem corporal e aparência.

8. Sentimentos negativos.

### **Domínio III - Nível de Independência**

9. Mobilidade.

10. Atividades da vida cotidiana.

11. Dependência de medicação ou de tratamentos.

12. Capacidade de trabalho.

### **Domínio IV - Relações sociais**

13. Relações pessoais

14. Suporte (Apoio) social

15. Atividade sexual

### **Domínio V- Ambiente**

16. Segurança física e proteção.

17. Ambiente no lar.

18. Recursos financeiros.

19. Cuidados de saúde e sociais: disponibilidade e qualidade.

20. Oportunidades de adquirir novas informações e habilidades.

21. Participação em, e oportunidades de recreação/lazer.

22. Ambiente físico: (poluição/ruído/trânsito/clima).

23. Transporte.

### **Domínio VI- Aspectos espirituais/Religião/Crenças pessoais**

24. Espiritualidade/religião/crenças pessoais.

## **5.4 Texto 4: Dicas de Leitura - Temas**

- PROGRAMAS DE PROMOÇÃO DE SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA.
- TRABALHO E QUALIDADE DE VIDA.

- PROMOÇÃO DE SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA.
- MATURIDADE E QUALIDADE DE VIDA.
- ESTRESSE E RESILIÊNCIA.
- RESPONSABILIDADE SOCIAL.
- GESTÃO.

### **PROGRAMAS DE PROMOÇÃO DE SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA**

- » Ginástica Laboral - Instrumento de produtividade e saúde nas empresas. Marcos Gonçalves Maciel. Shape Editora, RJ, 2008.
- » Design of Workplace Health Promotion Programs. Michael ODonnell. American Journal of Health Promotion, 1995.
- » Evaluating Health Promotion Programs. Thomas W. Valente, Oxford Univ. Press, 2002.
- » Health Promotion in The Workplace. Michael ODonnell. Delmar Publ., 2002.
- » Health Promotion Throughout the Lifespan. Carole Lium Edelman e Carol Lynn Mandle. Mosby Ed, 1998.
- » How to Evaluate Workplace Health Promotion Programs. Ron Goetzel & Ronald Ozminkowski. American Journal of Health Promotion Ed., 2000.
- » Planning, Implementing and Evaluation Health Promotion Programs. A Primer. James F McKenzie e Jan L. Smeltzer. Allyn & Bacon, 2001
- » PNQV: A trajetória de uma década. Coordenação: Thais Matarazzo, Samia SImurro e Eliete Bernal. 2007.
- » Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho. Marco A . D. Silva e Ricardo de Marchi. Best Seller, 1997.
- » Dilemas e Escolhas do Sistema de Saúde - Economia da Saúde ou Saúde da Economia? - Ferraz, Marcos Bosi. Ed. Med Book, 2008.

### **TRABALHO E QUALIDADE DE VIDA**

- » Desenvolvimento Sem Trabalho. Domenico De Masi. Editora Esfera, 1999.
- » O Espírito Transformador. Jair Moggi e Daniel Burkhard. Ed. Gente, 2000.
- » Psychology at work. Peter Warr. Penguin Books, 1999.
- » Qualidade de Vida no Trabalho - Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. Ana Cristina Limongi-França, Ed. Atlas, 2003.
- » Qualidade de Vida no Trabalho - Evolução e Análise no Nível Gerencial. Marcus Vinicius Carvalho Rodrigues. Ed. Vozes, 2000.
- » Qualidade de Vida no Trabalho e as Dimensões de satisfação, do saber e do sagrado no trabalho significativo. Mario Signorini, Taba Cultural, 1999.
- » Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho. Edina de Paula Bom Sucesso. QualityMark, 2002.
- » Trabalho e Qualidade de Vida - Desafios à Sociedade Latino Americana. Diva Benevides Pinho. Cone Editores, 1988.

### **PROMOÇÃO DE SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA**

- » Building Better Health. A Handbook of Behavioral Change. Pan. American Health Organization, Sc. Tec.Publ.,590.
- » Dor. João Augusto Figueiró. Ed. Publifolha, 2000.

- » Insônia e Qualidade de Vida. José Carlos Souza e Liliana Guimarães, Ed. UCDB, 1999.
- » Lazer e Empresa. Nelson Carvalho Marcellino (org). Ed. Papyrus, 2002.
- » Measuring Disease. Open Univ. Press, 2001.
- » Measuring Health. A review of quality of life measurements scales. Ann Bowling. Open Univ. Press, 2001.
- » Medicina Espiritual - O Poder Essencial da Cura. Herbert Benson. Ed. Campus, 1998.
- » Opção Saúde: Escolhendo Qualidade de Vida. Rita Passos, Luiza Cruz e col. CPH, 2000.
- » Promoção da Saúde. Conceitos, Reflexões e Tendências. Dina Czeresnia e Carlos Machado de Freitas (org.). Ed. Fiocruz, 2003.
- » Qualidade de Vida- Complexidade e Educação. Wagner Wey Moreira (org.), 2001.
- » Qualidade de Vida. Luiz Massad e Elize Adde - Editora Edicon, 1995.
- » Quality of Life. Martha Nussbaum e Amartya Sen (ed.). Oxford India Paperbacks, 1993.
- » Risco Cardiovascular Global. Décio Mion e Fernando Nobre. Lemos Editorial, 1999.
- » Social Determinants of Health. Michael Marmot e Richard Wilkinson (ed.). Oxford Univ. Press, 2001
- » Wellness – Seu Guia de Bem Estar e Qualidade de Vida. Alberto Ogata e Ricardo de Marchi. Ed. Campus, 2007
- » Work and Life Balance. Harvard Business Review. Harvard Business School Press, 2000.

### **MATURIDADE E QUALIDADE DE VIDA**

- » As virtudes de envelhecer. Jimmy Carter. Rocco, 2002.
- » Envelhecimento e Atividade Física. Sandra M. Matsudo. CELAFISCS, 2003.
- » Maturidade - Manual de Sobrevivência da Mulher de Meia-Idade. Lea Maria Aarão Reis. Ed. Campus, 2001.
- » Muito além dos 60. Ana Amélia Camarano(org.). IPEA, 1999.
- » Qualidade de Vida e Idade Madura. Anita Liberalesso Néri (org.). Papyrus Ed., 2000.

### **ESTRESSE E RESILIÊNCIA**

- » A Cura pelo Estresse. Kenneth Cooper, Ed. Record, 1997.
- » Administração do Estresse. Jerrold Greenberg. Manole Ed., 2002.
- » Como Enfrentar o Stress. Marilda Novaes Lipp. Ed. Ícone, 2000.
- » Estresse Masculino - Um guia para identificar e controlar o estresse dos homens. Ana Maria Rossi. Ed. Artes e Ofícios, 2004.
- » Mecanismos Neuropsicofisiológicos do Stress: Teoria e Aplicações Clínicas. Marilda Lipp. Casa do Psicólogo, 2003.
- » O Stress Está Dentro de Você. Marilda Lipp (org). Ed. Contexto, 1999.
- » O Stress no Brasil: Pesquisas Avançadas. Marilda Lipp (org). Ed. Papyrus.
- » Pressão no Trabalho: Stress: Um guia de Sobrevivência. Tanya Arroba e Kim James. McGraw-Hill, 1988.
- » Preventive Stress Management in Organizations. James C. Quick, Jonathan D. Quick, Debra L. Nelson & Joseph J. Hurrell, Jr. American Psychological Association, 1998.

- » Stress e Trabalho. Ana Cristina Limongi França e Avelino Luiz Rodrigues. Ed. Atlas, 1999.
- » Supere! A arte de lidar com as adversidades. Eduardo Carmello. Ed. Gente, 2004.

### **RESPONSABILIDADE SOCIAL**

- » O Desafio da Colaboração - Práticas de Responsabilidade Social entre Empresas e Terceiro Setor. Rosa Maria Fisher. Ed. Gente, 2002.
- » Gestão do Terceiro Setor no Brasil. Estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos. Mariângela Franco de Camargo e col. Ed. Futura, 2001.
- » In Good Company. How Social Capital makes organizations work. Don Cohen e Laurence Prusak. Harvard Business School Press, 2000.

### **GESTÃO**

- » A Melhor Empresa. Como as organizações de sucesso atraem e mantêm quem faz a diferença. Maria Amália Bernardi. Negócio Editora, 2003.
- » As Pessoas na Organização. Maria Tereza Leme Fleury (org.). Editora Gente, 2002.
- » Desafios Gerenciais para o Século XXI. Peter Drucker. Pioneira, 2000.
- » Emoções Tóxicas no Trabalho. Peter J. Frost. Ed. Futura, 2003.
- » Empreendedor Corporativo. A nova postura de quem faz a diferença. Eduardo Bom Ângelo. Negócio Editora, 2003.
- » La Dirección por Valores. Salvador Garcia e Shimon Dolan. Mc. Graw Hill, 2003.
- » La Gestión de los recursos humanos - Preparando profesionales para el siglo XXI. Shimon Dolan e outros. Mc Graw Hill, 2003.
- » Maslow no Gerenciamento. Abraham H. Maslow. QualityMark, 2000.
- » Mentoring. Abrindo horizontes, superando limites, construindo caminhos. Rosa Elvira Alba de Bernhoeft. Ed. Gente, 2001.
- » Tempo de convergir. O Impacto nas Pessoas, Organizações e Sociedade. Gustavo e Magdalena Boog. Ed. Gente, 2003.

[http://www.abqv.org.br/servicos\\_dicas.php](http://www.abqv.org.br/servicos_dicas.php)