

# Quanto custa?

*Para implantar programa de QVT é preciso definir que perfil ele terá*

► **Mário César Ferreira**

Outro dia recebi um e-mail em que um gerente perguntava: “A direção decidiu implantar um PQVT (Programa de Qualidade de Vida no Trabalho) no órgão. Não é possível adiar mais. É para ontem a tarefa de alavancar a motivação dos empregados e reduzir o absenteísmo crescente. No entanto, na reunião uma pergunta ficou sem resposta: quanto custa um PQVT? O senhor poderia me fornecer uma visão global do custo para que possamos levantar as informações básicas de precificação?”.

A pergunta do gerente é cada vez mais recorrente. A qualidade de produtos e serviços na economia globalizada e, sobretudo, o engajamento dos empregados estão cada vez mais associados com a promoção da qualidade de vida nos ambientes de trabalho. Responder à questão não é simples. Para uma visão global, conforme solicita o gerente, vale a pena chamar a atenção de certos aspectos fundamentais que devem servir de parâmetros para a definição de custos. Eles são úteis para um ponto de partida adequado em QVT.

De entrada, é preciso dizer que se trata de mito corporativo a ideia de que a concepção e a implantação de um PQVT são necessariamente caras, onerosas. Depende do perfil do programa que se pretende adotar. Para o desenho de um enfoque de Qualidade de Vida no Trabalho de viés preventivista há três passos importantes:

## DIAGNÓSTICO

É preciso identificar com rigor cientí-



**Mário César Ferreira** - Pós-doutor em Ergonomia Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho pela Universidade Paris 1 Sorbonne (França) e professor associado no Departamento de Psicologia Social e do Trabalho do Instituto de Psicologia da UnB.  
mcesar@unb.br  
www.ergpublic.com.br



fico o que pensa a comunidade corporativa, especialmente gestores e trabalhadores, sobre a Qualidade de Vida no Trabalho existente na organização. É esse ponto de vista que deve servir de “bússola” para as etapas seguintes do trabalho na temática. O diagnóstico deve gerar uma fotografia fiel sobre o “conceito” de QVT para os participantes e, principalmente, mapear as fontes do mal-estar no trabalho que colocam em risco a saúde e a segurança de todos.

## POLÍTICA

Com base nos resultados do diagnóstico é vital definir, de forma participativa, a política de QVT da empresa/órgão. Essa política deve explicitar as premissas (a valorização dos empregados, por exemplo) e as diretrizes (aprimorar a gestão do trabalho, por exemplo) que deverão orientar o planejamento e a gestão do PQVT. A política deve ser mais duradoura, ou seja, abarcar um horizonte temporal que não

se limite aos “mandatos” dos atuais dirigentes da empresa/órgão. Fazendo analogia com o setor público, essa etapa deve gerar a “Política de Estado de QVT”.

## DESENHO

O diagnóstico e a política de QVT constituem os dois pilares dessa etapa. Eles devem definir tanto as ações de QVT a serem implantadas quanto o modelo de gestão (controle, acompanhamento, avaliação). Nessa etapa, é crucial estabelecer os indicadores empíricos de monitoramento de QVT na organização e definir as responsabilidades e a estrutura operacional do PQVT. Abusando da analogia com o setor público, essa etapa deve gerar a “Política de Governança de QVT”.

Eis, portanto, três passos essenciais que são moduladores de custo de um PQVT de orientação preventiva. Os passos requerem a definição de equipe técnica condutora do processo e de recursos (materiais, instrumentais e tecnológicos) que, por sua vez, devem ser compatíveis com o porte e o perfil da organização. Se o enfoque de QVT for preventivista, o custo, em princípio, poderá ser tanto módico quanto mais oneroso. Tal estimativa depende do tipo, da gravidade e da abrangência/frequência dos indicadores críticos que foram constatados na etapa de diagnóstico.

A pergunta de nosso gerente sobre quanto custa um PQVT deveria, a rigor, ser precedida de outra mais importante: quanto custa ao órgão não ter um Programa de QVT? Aqui reside um problema capital: dirigentes e gestores adoram medir performances, ganhos... mas nada ou pouco sabem sobre como medir o mal-estar no trabalho. É ele que potencializa doenças ocupacionais e acidentes de trabalho. Promover o bem-estar no trabalho deve ser tão importante quanto elogiar desempenhos satisfatórios.